

Notulen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Kendrion N.V. gehouden op 8 april 2019 om 14.30 uur in het Novotel Amsterdam City te Amsterdam

1. Opening

De voorzitter, de heer Ten Hove, opent de vergadering. Hij constateert dat er een grote opkomst is en heet de aanwezigen van harte welkom. De voertaal van de vergadering is Nederlands. Er is een tolk aanwezig voor de heer Wünsche en anderen die daar prijs op stellen.

Hij stelt de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur voor, waaronder de heer Hemmen (Financieel Directeur Automotive en interim CFO). Hij geeft aan dat, zoals reeds via een persbericht naar buiten is gebracht, de Raad van Commissarissen de heer Hemmen wil voordragen als definitieve CFO. Hiervoor zal een buitengewone algemene vergadering worden bijeengeroepen.

De oproeping voor deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft conform artikel 45 van de statuten plaatsgevonden. Dit betekent dat rechtsgeldige besluiten kunnen worden genomen. De oproep voor deze Vergadering werd op 25 februari 2019 geplaatst op de website van Kendrion en op de website van ABN AMRO. Vanaf diezelfde datum hebben de agenda en de toelichting op de agenda ter inzage gelegen en waren deze kosteloos verkrijgbaar bij zowel Kendrion als ABN AMRO. Op 22 maart is een aanvullende toelichting op agendapunt 7 gepubliceerd op de website van Kendrion alsmede op de website van ABN AMRO, welke eveneens ter inzage heeft gelegen en ook kosteloos verkrijgbaar was bij Kendrion en ABN AMRO. De registratiedatum was 11 maart 2019. Voor de aandeelhouders die verhinderd zijn of die zich bij voorkeur door een gevolmachtigde wilden laten vertegenwoordigen, waren bij de vennootschap conceptvolmachten beschikbaar. Ook kon dit jaar een volmacht met steminstructie worden afgegeven via de e-voting website van ABN AMRO. Dit was ook beschreven in de oproeping en in de toelichting op de agenda.

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

Mevrouw Hélène Verhoeven wordt aangewezen om de vergadering te notuleren.

De voorzitter meldt dat 8.649.326 aandelen aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Dat is 64,57% van het stemgerechtigd kapitaal. Hij licht de stemprocedure toe en geeft aan dat dit jaar 4.075.098 stemmen zijn uitgebracht via e-voting.

2.a Verslag van de directie over het boekjaar 2018

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

Vervolgens geeft hij aan dat Kendrion georganiseerd is in twee productgroepen: Automotive en Industrial. Industrial heeft drie businessunits en daar is geen wijziging in aangebracht. Bij Automotive is wel een belangrijke verandering doorgevoerd. Voorheen bestond Automotive uit de businessunits

Passenger Cars (PC) en Commercial Vehicles (CV). Deze businessunits zijn, na een uitgebreide analyse, samengevoegd in één Automotive groep, welke twee derde deel van de omzet van Kendrion omvat. Een voordeel hiervan is dat veel beter gebruik zal kunnen worden gemaakt van de schaal die het heeft.

Kendrion is de afgelopen jaren enorm vereenvoudigd. Er zijn veel minder fabrieken dan een paar jaar geleden. Wel is Kendrion nog altijd wereldwijd actief, te weten in de Verenigde Staten, in Europa en in Azië. Kijkend naar de omzet, ligt de nadruk thans nog op Europa, maar Kendrion heeft al jaren grote plannen in China en op termijn ook in de Verenigde Staten.

De heer Hemmen geeft een overzicht van de business performance in 2018, een jaar met twee gezichten. Over het eerste halfjaar werd een groei gezien van 3%, tegen vaste valutakoersen. Het jaar eindigde echter met een omzetzak van 2% ten opzichte van 2017. Dit lagere omzetsniveau in het tweede halfjaar was met name te wijten aan sterk verslechterende marktomstandigheden in de automobielenindustrie. De productie van auto's daalde in het tweede halfjaar, met name in Duitsland en in China, wat de belangrijkste markten van Kendrion zijn. Verder droegen de Europese testprocedures voor nieuwe auto's, onzekerheden rondom de Brexit en de handelsoorlogen van Trump bij aan de verslechterende omstandigheden. Ook de markt van dieselauto's staat aanhoudend onder druk.

De EBITA-marge voor het jaar was 7,9%, hetgeen net iets lager was dan de 8,1% die in 2017 gerealiseerd werd. De kosten zijn significant verminderd door diverse simplificatiemaatregelen die zijn doorgevoerd de afgelopen jaren. In 2018 lagen de totale kosten 3% lager dan in 2017. Dat betreft ruim EUR 6 miljoen. De lagere kosten konden de lagere omzet echter niet geheel compenseren, hetgeen leidde tot een genormaliseerde EBITA van EUR 35,4 miljoen, net iets onder het recordniveau van vorig jaar. In 2018 heeft Kendrion additionele kostenbesparingen gerealiseerd van EUR 6,4 miljoen met corresponderende eenmalige kosten van EUR 8,8 miljoen die zijn genormaliseerd in de resultaten. De meeste maatregelen hadden betrekking op het verbeteren van de winstgevendheid en de commerciële daadkracht van de Automotive activiteiten. Daarnaast had Kendrion in 2018 te maken met EUR 2,3 miljoen eenmalige kosten met betrekking tot de verwachte uitkomst van tax audits in Duitsland ten aanzien van de jaren 2010 tot en met 2014, alsmede de verwachte impact op de jaren daarna.

De genormaliseerde vrije kasstroom, voor uitgaven van acquisities, bedroeg EUR 10,5 miljoen. Hoge investeringen en hogere voorraden hadden een negatieve invloed op de vrije kasstroom. De investeringen overschreden de afschrijvingen met EUR 7,6 miljoen. De investeringen hadden met name betrekking op nieuwe productielijnen voor zowel Automotive als Industrial. De hoge voorraden waren met name te vinden in de Industrial business units, waar buffervoorraden werden aangelegd in verband met sterk verlengde levertijden van een aantal componenten en voor de diverse verplaatsingen van productie van Duitsland naar Roemenië.

De heer Hemmen zoekt in op de Automotive activiteiten. Kendrion had te maken met verslechterende marktomstandigheden. Deze beïnvloedden de resultaten voor PC in het tweede halfjaar negatief, ondanks de realisatie van flink lagere kosten. CV werd minder geraakt door de algemene marktomstandigheden in de Automotive industrie, maar had met name tegen het einde van het jaar te maken met minder omzet in zowel China als Korea. De EBITA-marge van de Automotive activiteiten was 5,2% tegen 7% in 2017. De aangekondigde simplificatiemaatregelen voor PC zijn in 2018 volledig geïmplementeerd.

De heer Hemmen vervolgt met het onderdeel Industrial, dat in 2018 een recordjaar had met een EBITA-marge van 12,5%, een stijging van 20% ten opzichte van 2017. Met name Industrial Control Systems (ICS) had een goed jaar met een goede groei en een significant hogere winstgevendheid, onder andere door een sterk verbeterde kostenbasis als gevolg van de in 2016 en 2017 doorgevoerde simplificatiemaatregelen. Industrial Magnetic Systems (IMS) had een lastiger jaar, met name vanwege flink lagere omzetten bij de grootste klant in Duitsland. Industrial Drive Systems (IDS) had, met een sterke groei in de elektromagnetische remmen, wederom een goed jaar en een verbeterde winstgevendheid.

Kendrion streeft ernaar om een attractief rendement te bieden aan haar aandeelhouders door tussen de 35% en 50% van haar nettowinst uit te keren. Met het oog op de sterke financiële positie en het vertrouwen in de toekomstige ontwikkeling van Kendrion, wordt dit jaar een dividend van EUR 0,87 per aandeel voorgesteld. Dit komt neer op een uitkering van 52% van de genormaliseerde nettowinst van EUR 22,6 miljoen. In 2017 en 2018 is Kendrion een inkoopprogramma begonnen om de verwatering uit hoofde van het uitgekeerde stock dividend tegen te gaan. Deze programma's hebben het kapitaal dat jaarlijks in cash aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd significant vergroot. Kendrion stelt voor om hetzelfde in 2019 te doen.

De heer Van Beurden gaat verder met de strategie update. Kendrion heeft een duidelijke visie op de trends en de kansen voor de middellange en lange termijn en richt zich ook op die gebieden. De heer Van Beurden geeft echter aan niet alleen te willen kijken naar de toekomst, maar ook wat meer context bij de huidige situatie te willen geven. Door de eerder genoemde slechte marktomstandigheden in de tweede helft van 2018 heeft het aandeel Kendrion in 2018 onder druk gestaan.

De heer Van Beurden toont een analyse uit februari 2019 van de Bank of America Merrill Lynch, die goed illustreert hoe de Automotive markt er momenteel uit ziet. De Automotive sector blijkt op dit moment de minst favoriete sector bij de institutionele beleggers. Verder blijkt uit het overzicht dat de hele Automotive supplier sector (waar Kendrion tot behoort) over de laatste twaalf maanden voor februari 2019 een kleine 40% aan waarde heeft verloren, terwijl de algehele markt 7% heeft ingeboet en de Automotive OEM's 15%. Dat zegt uiteraard niets over het langetermijnpotentieel van deze sector, maar op dit moment heeft men hier als beursgenoteerd bedrijf wel mee te maken.

Vervolgens toont de heer Van Beurden een overzicht van de langetermijntrends die gaande zijn. De twee belangrijkste trends zijn elektrificatie (electrische auto's en hybride technologieën) en zelfrijdende auto's. De vraag is niet meer of maar wanneer dit gaat gebeuren. Er zal echter nog wel de nodige tijd overheen gaan. De verwachting is dat over zes à zeven jaar nog steeds zo'n 90% van alle auto's een verbrandingsmotor zal hebben, maar dat al wel verschuiving zichtbaar zal zijn. Aan de autonoom rijdende kant (level 4-5 waarbij men echt niet meer op de weg hoeft te kijken) zal pas tegen 2030 een kleine verschuiving zichtbaar zijn volgens de meeste analisten. Dat blijkt ook uit de getoonde analyse van de Bank of America. Deze trends bieden Kendrion kansen.

De heer Van Beurden gaat verder met het simplificatieprogramma van Kendrion dat inmiddels voor het grootste gedeelte is afgerond. Kendrion heeft nu minder managers, minder fabrieken en minder 'commissies'. Met het simplificeren en vereenvoudigen is in drie jaar tijd zo'n kleine EUR 20 miljoen bespaard, hetgeen een positief effect heeft gehad op de financiële performance. De revenue per production site is met 44% omhoog gegaan en de omzet per hoofd en de omzet per indirect hoofd zijn gestegen met 9% respectievelijk 13%. De Opex, de reiskosten en het aantal vergaderingen zijn flink gedaald. Door deze simplificatie van de organisatie kan meer tijd besteed worden aan de kansen die er liggen. Deze maximale eenvoud wil Kendrion ook uitstralen. De heer Van Beurden presenteert het nieuwe logo van Kendrion dat ook simpeler, doelmatiger en strakker is. De aandeelhouders hebben de primeur en vanaf vandaag wordt het wereldwijd bij alle bedrijven uitgerold.

De heer Van Beurden gaat verder met de wijzigingen in de organisatiestructuur. De reden voor de samenvoeging van Passenger Cars en Commercial Vehicles in de business unit Automotive is dat Kendrion te weinig onderscheid ziet tussen beide markten om alle afstemming die gepaard gaat met verschillende business units te kunnen verantwoorden. Door samenvoeging denkt Kendrion, met alle veranderingen die gaande zijn op de Automotive markt, maximaal gebruik te kunnen maken van de wereldwijde schaal die het heeft.

De heer Van Beurden toont een diagram met de samenstelling van het managementteam van Kendrion. Er is niets veranderd aan de industriële business units. Het nieuwe Automotive managementteam valt echter vanaf nu permanent onder de directe verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Dat is gedaan omdat Automotive twee derde van de omzet van Kendrion

vertegenwoordigt en het leeuwendeel van de groei mogelijkheden.. De wijzigingen bij Automotive betreffen de benoeming van een Chief Operating Officer (COO), een Chief Commercial Officer (CCO) en een Financieel Directeur Automotive (FD). De COO is verantwoordelijk voor de operatie van de acht fabrieken die Kendrion wereldwijd heeft. De CCO voor de global sales en global R&D. Hij bekijkt wereldwijd waar de beste commerciële opportuniteiten voor Kendrion liggen en speelt daarop in zodat Kendrion niet te versnipperd allerlei kansen probeert te realiseren. De FD is financieel verantwoordelijk voor de Automotive groep. Thans vervult de heer Hemmen de FD functie, maar hij wordt hopelijk in juni met instemming van de aandeelhouders benoemd tot CFO en dan zal er een nieuwe FD Automotive benoemd worden. Daarnaast zijn er nog twee regionale functies zodat ook China en Amerika vertegenwoordigd zijn in een verder Europees managementteam en omdat daar ook grote kansen liggen, met name in China, maar op termijn zeker ook in Amerika. De wijzigingen zijn ingegaan per 1 januari 2019. Naar verwachting zal het Kendrion beter in staat stellen om focus aan te brengen en de kansen in Automotive ten volle te benutten.

Het afgelopen jaar heeft Kendrion veel gedaan op het gebied van Focus. Kendrion ziet met name kansen in PC (wat nu gecombineerd is met CV), Robotics (met name magnetische remmen voor robotarmen) en in China als regio. Er is veel nieuwe business gewonnen in PC. Er is een nieuwe functionele organisatie. In IDS heeft het bedrijf een grote groei gezien en verwacht nog meer groei in elektromagnetische remmen en IDS is bezig met het investeren in een productielijn in China. De grotere fabriek die een jaar geleden in China zelf in gebruik is genomen, begint al goed vol te lopen met nieuwe productielijnen. Dit heeft zich vertaald in forse investeringen in China.

Automotive heeft in 2018 tussen de 25% en 30% meer nominaties binnengehaald dan de Automotive business nu is (ongeveer EUR 280 miljoen). Dat is een goede indicator dat, als dit zo blijft, Kendrion die business op termijn met eenzelfde percentage zal zien groeien. Tevens is het een bevestiging dat Kendrion de pijplijn heel actief in de gaten houdt. Gemiddeld loopt een project ongeveer zeven jaar.

Kendrion ziet dus langetermijn-groeioportunities voor zowel Automotive als Industrial. Kendrion heeft de organisatie geoptimaliseerd, is financieel gezond en blijft zich richten op de belangrijke groeikansen die onveranderd zijn ondanks het feit dat er op dit moment wat tegenwind is. Een resultaat hiervan is dat Kendrion in 2018 een gezond niveau van nominaties heeft bereikt in Automotive.

Vervolgens snijdt de heer Van Beurden het onderwerp Corporate Social Responsibility (CSR) aan. Hij geeft aan dat CSR belangrijk is binnen Kendrion en dat Kendrion daarin al jaren vooroploopt, zeker gezien de grootte van de organisatie. Kendrion heeft ambitieuze CSR doelen geformuleerd voor 2023. Er zijn drie pilaren gedefinieerd: natuurlijk kapitaal, sociaal en menselijk kapitaal en verantwoordelijk zakelijk gedrag. Ten aanzien van iedere pilaar zijn twee langetermijndoelen gesteld. Deze zijn ook van belang voor klanten en voor leveranciers. Met name aan de Automotive kant, wordt door de OEM's steeds vaker van hun toeleveranciers geëist dat er een gedegen en goed onderbouwd CSR programma ligt. Kendrion scoort daar hoog op. CSR is ook onderdeel van zowel de korte- als langetermijntargets van het gehele management van Kendrion.

De heer Van Beurden gaat verder met de drie financiële doelstellingen voor 2023. De doelstelling om 35% tot 50% van de net profitability uit te keren aan aandeelhouders is niet gewijzigd. De pay-out is over de afgelopen jaren, mede door de simplificatie, gestaag opgelopen en het is de bedoeling om deze lijn op weg naar 2023 vast te houden. Een andere doelstelling is dat de return on investment (ROI) in 2023 hoger dan 20% is. Hiermee is een forse ambitie neergelegd. Er zijn in deze sector maar weinig bedrijven, met dezelfde grootte als Kendrion, die dat halen. Kendrion zit er op dit moment ook nog best ver vanaf, maar hoopt het met name te bereiken door organische groei. De laatste doelstelling is dat de EBITDA marge in 2023 groter is dan 15%. Kendrion is daar op dit moment dichterbij met 13% marge over 2018. De verandering van EBITA naar EBITDA is gedaan in dialoog met belangrijke aandeelhouders en analisten. Door het gebruik van de EBITDA wordt Kendrion makkelijker vergelijkbaar met andere bedrijven die dat ook rapporteren. Voor de ROI betekent dit dat de nagestreefde verhoging alleen bereikt kan worden via organische groei, hetgeen Kendrion ook voor ogen heeft.

De heer Van Beurden merkt op dat Kendrion heeft besloten om deze zomer te gaan verhuizen. De belangrijkste reden is dat Kendrion een internationaal bedrijf is en ook regelmatig bezoekers krijgt van buiten Nederland. Er is gekozen voor een gedeelte van een modern kantoorpand in Amsterdam Zuidoost, dichtbij Schiphol en goed bereikbaar met zowel het openbaar vervoer als met de auto. De arbeidsmarkt is er toegankelijk en het bepaalt Kendrion op jaarbasis ongeveer EUR 100.000 aan huur.

De voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid om vragen te stellen. Iedere vragensteller wordt verzocht zijn of haar naam te noemen en zich in de eerste vragenronde te beperken tot drie vragen.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers (SRB)) wil graag wat meer uitleg bij de overgang naar EBITDA. Hij vindt zelf EBITA een betere waardering omdat het makkelijker te vergelijken is bij gebruik van spreadsheets. Verder merkt hij op dat de ROI wordt opgeknipt in twee waarderingen: winstmarge en kapitaalsproductiviteit. Depreciation zal bij de winst worden geteld en ook daarover wil de SRB graag wat meer uitleg over krijgen. Ten slotte vraagt de heer Stevense of Kendrion van plan is om Industrial naar een hoger niveau te tillen zodat het minder afhankelijk is van Automotive en of Kendrion kijkt naar overnames.

De heer Van Beurden antwoordt dat over de EBITDA uitgebreid gediscussieerd kan worden. Uit gesprekken met aandeelhouders kwam naar voren dat men liever EBITDA heeft dan EBITA, hoewel dat niet unaniem was. Het vertaalt zich echter vrij makkelijk en in de rapportage zijn beide indicatoren opgenomen. Op de vraag over Industrial antwoordt de heer Van Beurden dat 2018 voor Industrial een recordjaar is geweest. Er heeft versimpeling plaatsgevonden en een klein beetje groei. Dat heeft zich de afgelopen jaren vertaald in een fors verbeterde rentabiliteit op alle gebieden, wat Kendrion graag wil vasthouden. Kendrion ziet ook kansen voor Industrial, bijvoorbeeld op het gebied van Robotics. In 2018 heeft Kendrion een kleine acquisitie gedaan met een interessante technologie op het gebied van drinks dispensing. Er zijn allerlei lichtpuntjes voor groei, maar de echte grote kansen zitten bij Automotive en in China. De heer Van Beurden geeft verder aan dat Kendrion continu kijkt of er iets gevonden kan worden dat het bedrijf versterkt. Dat kan zowel aan de Industrial kant zijn als aan de Automotive kant. Als de kans zich voordoet, zal Kendrion daar zeker iets mee doen.

De heer Hemmen gaat in op de vraag over de ROI. Hij geeft aan dat Kendrion de ROI niet heeft opgeknipt, maar dat het de definitie van ROI is. Enerzijds gaat het erom de winstgevendheid (de EBITDA) te verbeteren en anderzijds gaat het erom efficiënter om te gaan met het geïnvesteerd vermogen. Dit betekent dat bestaande investeringen beter gebruikt moeten worden en dat het werkkapitaal onder controle moet worden gehouden. Beide zijn nodig om de 20% te halen in 2023.

De heer Kers (VEB) merkt op dat in de jaarrekening bij de voorraden is vermeld dat een totaalbedrag van EUR 8 miljoen in mindering is gebracht als voorziening incurant op een totaal voorraadniveau van EUR 64 miljoen. Dat is ongeveer 10%, hetgeen hoog over komt omdat het om geavanceerde producten gaat. De voorziening incurant mag ook al jaren niet meer apart worden opgenomen in de jaarrekening. Verder vraagt hij of iets meer uit de doeken kan worden gedaan over omzet en resultaatverwachting ten aanzien van China, bijvoorbeeld wanneer de financiële doelstellingen bereikt zullen worden. Ten slotte merkt hij op dat Kendrion 30 marktsegmenten heeft en dat het marktaandeel daarin al lang tussen 10% en 15% schommelt. De nieuwe strategie zet in op omzetgroei. Hij vraagt zich af of dit betekent dat er ook marktaandeel wordt gewonnen. Een sterke toename van het marktaandeel kan ook betekenen dat de afhankelijkheid van afnemers van Kendrion toeneemt, waar zij niet blij mee zullen zijn. Waarschijnlijk zal aan het marktaandeel dan ook een bepaalde omvang vastzitten. De heer Kers verzoekt om daar nader op in te gaan.

De heer Hemmen verduidelijkt dat de voorziening incurant is opgebouwd over meerdere jaren. Het is niet de impact van alleen 2018 geweest. Kendrion wil de voorraden zeker niet te hoog voorstellen. Zodra men erachter komt dat een product wat minder verkoopt en wat minder doorloop heeft in een bepaalde periode, wordt er afgeschreven naar een lagere waarde. Echter, met name in de Industrial tak zijn de doorlooptijden van producten zeer lang. Voordat wordt besloten om het product

daadwerkelijk te schrappen, wordt het voor de zekerheid vrij lang in voorraad gehouden voor mogelijke klanten..

De heer Van Beurden beantwoordt de overige vragen van de heer Kers. Hij geeft aan dat China een gebied is waar Kendrion heel actief is en waar veel kansen liggen. Een paar jaar geleden was de omzet in China ongeveer EUR 20 miljoen. Omdat projecten meestal een aanlooptijd van twee of drie jaar hebben, duurt het altijd even voordat de groei in de cijfers is terug te zien, maar het begint nu zichtbaar te worden met tweecijferige groei in China. De verwachting is dat deze trend zal doorgaan. Een groei van 10% op een bedrag van EUR 20 miljoen, betekent dat er EUR 2 miljoen bij komt. Voor Kendrion als groep, ziet men dat nog niet in de top line, maar het is al wel gaande. Kendrion heeft in China een grotere fabriek betrokken en is aan het investeren in productielijnen op het gebied van magnetische remmen, en in de Automotive sector. Een fors deel van de eerder genoemde groei in nominaties heeft betrekking op China. De afgelopen twee jaar is daar EUR 240 miljoen aan nominaties gewonnen. Daarnaast is Kendrion ook bezig om ervoor te zorgen dat het de organisatie heeft om daar straks die veel grotere business te runnen.

De heer Van Beurden geeft aan dat het lastig is om in zijn algemeenheid iets over de concurrentiepositie te zeggen. Bij Industrial gaat het om 30 segmenten met elk andere concurrenten. Aan de Automotive kant ligt het marktaandeel iets hoger dan de genoemde 10% tot 15% en daar komt men regelmatig dezelfde namen tegen in de concurrentie om projecten. De heer Van Beurden geeft aan dat groei niet komt uit het vergroten van het marktaandeel, maar uit de inzet op nieuwe technologieën waarvan Kendrion verwacht dat ze op termijn belangrijk zijn. Daar zit een zeker risico in, maar in de Automotive wereld is een grote verandering gaande, ook wel aangeduid met de afkorting 'ACES'. A staat voor Autonoom rijden, C voor Connectivity, E voor Elektrificatie en S voor 'Shared driving'. Deze veranderingen gaan de komende vijf, tien of vijftien jaar de transportsector ingrijpend veranderen en daar zet Kendrion op in.

De heer Molenaar vraagt zich af of de groei in nominaties met 23% tot 25% een omzettoename van 4% per jaar inhoudt en of die 25% na een jaar weer van achteren wordt opgevuld zodat die trend intact blijft. Verder geeft hij aan te worstelen met de winstgevendheid omdat elektrische auto's veel minder onderdelen hebben ten opzichte van auto's met een klassieke dieselmotor. Voor de beoordeling van de toekomstige winstgevendheid van Kendrion is daarom belangrijk om te weten in welke onderdelen de winstmogelijkheden zitten en wat daarin de marktpositie van Kendrion is.

De heer Van Beurden geeft aan dat het lastig is om de omzettoename op jaarbasis te bepalen. Er is besloten om uit te gaan van een gemiddelde doorloop per project van zeven jaar. De verwachte omzet over die zeven jaar wordt meegenomen in het 'nominatielijstje'. Een eenmalige groei in nominaties van 23% tot 25% zou inderdaad een beperkte groei opleveren, maar het doel is om elk jaar hogere nominaties te halen zodat de omzetgroei uiteindelijk toeneemt. . Daar zit weliswaar een aanlooptijd in en er moet ook nog rekening gehouden worden met allerlei andere factoren, zoals de conjunctuur in de markt. Het lange termijn groeipotentieel is voor Kendrion heel belangrijk om te kunnen voldoen aan de financiële targets en daarom zal het de aandeelhouders hierover blijven informeren. Vervolgens merkt de heer Van Beurden op dat er inderdaad minder actuatoren in een elektrische auto zitten, maar dat het niet alleen daarover gaat, maar om de al genoemde ACES verandering. Nieuwe auto's hebben steeds meer sensoren, ingebouwde computers en actuatoren die de instructies van de computers omzetten in mechanische actie. Kendrion zet in op deze actuatoren. Verder merkt de heer Van Beurden op dat de verwachting is dat in 2025 het aantal auto's met hybride aandrijving sterk gestegen zal zijn. Een hybride aandrijving heeft echter ook een verbrandingsmotor, waardoor er de komende jaren nog veel te doen zal blijven op het gebied van de verbrandingsmotor..

De heer Hofman geeft dat veel gesproken is over simplificatie en dat hij daar een groot voorstander van is. In dat opzicht vraagt hij zich af of de omvang van het annual report niet teruggebracht kan worden tot onder de 100 pagina's. Verder merkt de heer Hofman op dat de vorige CFO veel gebruik maakte van one-off items. Hij hoopt dat de nieuwe CFO hier minder gebruik van zal maken, omdat dat het overzicht van de vooruitgang van Kendrion ten goede zal komen.

De voorzitter merkt op dat de hoeveelheid papier al enorm is gereduceerd sinds twee jaar geleden het geïntegreerd rapport is geïntroduceerd. Dat het jaarverslag over het algemeen wat uitgebreider is dan men zou willen, heeft onder andere te maken met de Corporate Governance Code die voorschrijft dat een aantal onderwerpen duidelijk moet worden vermeld. Ook wordt rekening gehouden met mensen die slechts onderdelen opzoeken en daarbij bepaalde dingen willen terugzien zonder dat ze de belangrijke zaken missen. De voorzitter onderstreept dat Kendrion voortdurend streeft naar simplification, maar dat hij niet verwacht dat het jaarverslag volgend jaar veel korter zal zijn. De heer Hemmen beaamt dit en geeft aan dat de omvang van het jaarverslag gedreven is door regelgeving, waar Kendrion niet onderuit komt, maar dat online distributie wel veel papierwerk zal schelen.

De heer Van Beurden geeft aan dat Kendrion de afgelopen drie jaar veel simplificatiemaatregelen heeft doorgevoerd, welke zijn genormaliseerd in het resultaat om transparantie voor de aandeelhouders te creëren. Het is te verwachten dat dit minder zal worden omdat de grote simplificatieprojecten zijn afgerond.

De heer Burgers (Add Value Fund) merkt op dat WLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure) een van de oorzaken is geweest van de teruglopende omzetten in Automotive. Hij had de indruk dat dit een tijdelijke daling van de afzet zou veroorzaken en dat in de loop van dit jaar mogelijk een inhaalvraag en -productie te verwachten is. Hij vraagt of Kendrion daar al tekenen van ziet en of daar een redelijke impact van te verwachten is, bijvoorbeeld in de tweede helft van het jaar.

De heer Burgers vervolgt met de vraag of het juist is dat de lijst van grote klanten, op pagina 21 en 24 van het jaarverslag, bij elkaar zo'n 80% van de omzet vertegenwoordigt en of te verwachten is dat dit percentage richting 2023 nog gaat toenemen omdat dit wellicht partijen zijn die met Kendrion in staat zijn om de transitie tot een positief einde te brengen. De laatste vraag van de heer Burgers betreft de strategie. Simplification en Focus zijn zo'n beetje afgerond. Dat betekent dat Growth overblijft. Je hebt autonome groei en groei door acquisities. M&A is de afgelopen jaren op een laag pitje gebleven. De heer Burgers geeft aan dat hij de indruk heeft dat dat grotere acquisities of een groter aantal kleinere acquisities noodzakelijk zijn als Kendrion de doelstellingen wil realiseren en echt wil gaan groeien. Hij vraagt zich af of vanaf dit boekjaar een versnelling in de activiteit op M&A gebied tegemoet kan worden gezien. Hij suggereert dat Kendrion vooral een passieve benadering heeft en wat actiever op zoek zou kunnen gaan naar partijen die een welkome aanvulling zouden betekenen op het groeimodel.

De heer Van Beurden geeft aan dat de forse verslechtering van de marktomstandigheden in Automotive, met name bij PC, in Q3 van 2018 voornamelijk lag aan WLTP en, daarmee gerelateerd, ook aan consumenten die echt afscheid namen van diesel. In Q4 werd echter duidelijk dat het de slechte markt niet alleen te verklaren was door WLTP en diesel en dat er in de hele wereldwijde Automotive markt duidelijk minder auto's werden verkocht. Dat werd geweten aan geopolitieke onzekerheid, zoals bijvoorbeeld Brexit en de handelsoorlog tussen China en Amerika. De hele sector is over 2018, en met name in de tweede helft, fors onder druk komen te staan en dat is nog steeds gaande. Kendrion verwacht dat het WLTP effect in de zomer afgelopen is, waardoor misschien in de tweede helft van het jaar een verbetering van de handel te zien zou kunnen zijn. Dit hangt echter ook af van wat er gebeurt met de Brexit en of de Amerikanen en Chinezen tot overeenstemming komen.

De heer Van Beurden vervolgt met de vraag over de strategie. Hij geeft aan dat de simplificatie voorbij is in de zin dat Kendrion niet verwacht nog grote projecten, zoals grote ontslagrondes en sluiting van fabrieken, te gaan doen. Het blijft echter wel continue de aandacht van management houden omdat het belangrijk is de organisatie zo simpel mogelijk te houden. Op het gebied van 'Focus' is er ook, continue aandacht. De commerciële organisatie in Automotive is bijvoorbeeld bewust onder een CCO gebracht om ervoor te zorgen dat Kendrion ook intern eerlijk blijft en zowel nu als in de toekomst blijft gaan voor de relevante projecten. Wat betreft de groei geeft de heer Van Beurden aan dat als Kendrion 20% tot 30% meer nominaties blijft verdienen dan de business, dat veel goeds belooft voor de middellange termijn. Verder geeft de heer Van Beurden aan dat Kendrion actief met M&A bezig is, maar dat een acquisitie in Automotive bijvoorbeeld echt relevant moet zijn in het kader van alle de 'ACES'. Er zijn echter veel bedrijven op de markt die nog in de oude technologie zitten. Wel is er een kleine joint

venture aangegaan in Industrial. Kendrion wil graag iets vergelijkbaars, maar dan wat groter, doen op het gebied van Automotive als het Kendrion sneller op de kaart zet voor de nieuwe technologieën.

De heer Hemmen geeft aan dat de lijst met grote klanten bij Automotive ongeveer 70% vertegenwoordigt. Binnen Industrial is de concentratiegraad aanmerkelijk lager. Hij verwacht niet dat dit noemenswaardig gaat veranderen naar de toekomst toe. De technologische ontwikkelingen doet Kendrion vooral met de grotere klanten.

De heer Van de Water merkt op dat eerder werd geopperd dat de afwaardering van de voorraad hoog zou zijn. Hij vraagt zich echter af of er wel voldoende wordt afgewaardeerd op de voorraden. De voorziening is namelijk niet toegenomen ten opzichte van eind 2017, terwijl door stagnering van de omzet de voorraden verouderen waardoor producten wellicht minder bruikbaar of verkoopbaar zijn. Bij stagnerende resultaten wil men de optimistische kant graag belichten en dus de voorraden nog graag als courant blijven zien.

De heer Hemmen begrijpt de redenering en geeft aan dat Kendrion feitelijk vaste formules voor het afwaarderen van voorraden volgt. Deze methodiek is niet gewijzigd en dit wordt ook gecontroleerd door de auditor. Bovendien wordt een significante verhoging van de afwaardering pas zichtbaar in geval van een langdurig lagere omzet.

De heer Van de Water merkt op dat er werd gefocust op ROI. Hij vraagt zich echter af hoe zit met de return on equity, omdat dit voor aandeelhouders vooral van belang is. Op dit moment zal dat, gegeven de lage rentestanden misschien sterke verbanden hebben met ROI. Maar met het oog op de onzekere toekomst vraagt de heer Van de Water zich af hoe het zit met de focus op return on equity.

De heer Hemmen geeft aan dat een stijging van de ROI zal leiden tot een hogere return on equity, behalve als Kendrion veel meer aandelen zou uitgeven. Die twee doelstellingen gaan hand in hand.

De heer Van de Water merkt op dat de focus ligt bij Automotive, dat twee derde van de omzet vertegenwoordigt. Er werd aangegeven dat bij een marge op sales van 15%, weerstand ontstaat aan de zijde van de inkopers van de grote OEM's. De zorg is hoe machtig die inkopende partij is ten opzichte van Kendrion als leverancier. De heer Van de Water vraagt zich daarom af of de verhouding tussen Industrial en Automotive wel optimaal is.

De heer Van Beurden antwoordt dat de pricing power van Automotive gering is bij Kendrion en bij alle andere spelers in de Automotive supply chain. Het spel met de grote OEM's hoort er gewoon bij en dat is geen nieuw risico. De OEM's hebben uiteindelijk ook een supply chain nodig. Strategisch kijkend, gaat Kendrion ook voor de kansen die er zijn aan de Industrial kant, zoals robotremmen. De grootste groeikansen liggen echter bij Automotive. De toename in nominaties betreft ook met name Automotive projecten. Het gaat daarbij al snel over bedragen van rond de EUR 50 miljoen tot soms wel EUR 100 miljoen. Aan de Industrial kant is dat veel lager. Maar als Kendrion iets kan vinden aan de Industrial kant dat voldoet aan de financiële criteria, te koop is en waarvan men denkt dat het cultureel bij het bedrijf past en geïntegreerd kan worden, zal Kendrion niet aarzelen. De voorzitter voegt toe dat Kendrion kiest voor het ontwikkelen van hoogwaardige technologie, dus niet de producten waarvoor heel veel concurrenten zijn en waar men makkelijk uitgewisseld kan worden. Zeker nu Kendrion naar China gaat, is er een extra reden om onderscheidend te blijven. Kendrion is daarin niet de enige, maar het zit op de concurrentieschaal aan de goede kant. Dit is ook een manier om wat tegendruk te geven aan de grotere afnemers.

De heer Bongers (Teslin Capital Management) vraagt aandacht voor de waardering van het aandeel. Teslin ziet het als de verantwoordelijkheid van het bestuur om te zorgen voor een goede waardering. De koers van het aandeel is in 2018 zwaar onder druk komen te staan door de afnemende autoverkoop in zowel China als in Europa, de impact van de nieuwe emissietesten, een afnemend marktaandeel van diesel, een de-stocking trend in de supply chain en macro-economische onrust. Een lage koers brengt het risico met zich mee dat de onderneming de regie verliest over haar eigen

voortbestaan door een mogelijk ongewild bod van een financiële of een strategische partij. Teslin is van mening dat dit niet mag gebeuren. Het bedrijf moet altijd de controle houden en vanuit eigen kracht kunnen handelen. Teslin wil in dat kader specifiek aandacht vragen voor een blijvend en goed investor relations beleid en goede kapitaalallocatie waaronder een attractief dividendbeleid. Het is verheugd over het feit dat Kendrion het dividend op het niveau van vorig jaar heeft weten te houden en verwacht naar de toekomst toe dat de dividenuitkeringen zullen stijgen. Als laatste en belangrijkste noemt de heer Bongers het belang van het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen zoals ze zijn geformuleerd. Teslin verwacht de komende jaren veel van Kendrion, heeft veel vertrouwen in de ontwikkeling van het bedrijf en wenst het bestuur daar veel succes mee.

De heer Van Beurden gaat in op de lage waardering en de kans dat er vriendelijke of andersoortige belangstelling ontstaat en geeft aan dat dit van alle tijden is en ook niet te vermijden. De rode draad is echter dat Kendrion gelooft in het plan dat het management al een paar keer heeft gepresenteerd. Ook al is er op korte termijn wat tegenwind, op lange termijn wordt verwacht dat Kendrion het middellange termijnplan kan realiseren. Het bestuur, het management en de Raad van Commissarissen geloven in dit plan en de realisatie ervan en willen op eigen kracht verdergaan. Ze hopen dat ze daar van Teslin, maar ook van alle andere aandeelhouders de komende jaren voldoende steun voor krijgen. De heer van Beurden bedankt de heer Bongers voor het uitgesproken statement.

De heer Hofman kent Kendrion al zeker zo'n 40 jaar. Hij geeft aan dat in het verleden het etiket "promises, promises" altijd heel sterk aan Kendrion heeft gekleefd. Ook in de jaren '90 is het weleens genoemd als potentiële overnamekandidaat. Ook nu hangt het "promises, promises" etiket toch nog een klein beetje om Kendrion heen. De lat wordt uitzonderlijk hoog gelegd en hopelijk lukt het. Desondanks pleit de heer Hofman ervoor om, gezien het aantal teleurstellingen in de afgelopen decennia, een mogelijke overname niet a priori af te wijzen.

De heer Van Beurden geeft aan dat Kendrion in de afgelopen 40 jaar veranderd is van een heel gediversifieerde naar een zeer gefocuste onderneming, wat niet met elkaar te vergelijken is. Uitspraken naar de toekomst zijn altijd promises en het is aan de aandeelhouders om te bepalen in hoeverre ze daarin, samen met Kendrion, geloven.

De heer Hofman geeft voorlopig het voordeel van de twijfel, maar adviseert toch een mogelijk geïnteresseerde overnamekandidaat niet bij voorbaat af te wijzen.

De heer Bongers (Teslin) merkt op dat Teslin op zich niet tegen overnames is, zoals gesuggereerd lijkt te worden. Teslin vindt dat het bestuur zorg moet dragen voor een goede waardering omdat dat het bedrijf kracht en controle geeft, van waaruit het ook onderhandelingen in moet gaan. Dat de koers in 2018 naar een dieptepunt was gezakt, brengt het risico met zich mee dat het bedrijf niet meer vanuit die controle kan handelen en dat is wat Teslin wilde meegeven.

De heer Broenink geeft aan ongeveer 10 jaar terug te kunnen kijken en ziet een sterk veranderd bedrijf. Vanwege de behaalde resultaten is hij nog niet enthousiast over de veranderingen. De doelstellingen van vorig jaar zijn royaal niet gehaald wat gedeeltelijk wordt geweten aan de tegenwind. De heer Broenink vraagt zich af welk gedeelte niet is te verklaren door de tegenwind. Ook wil hij graag wat toelichting ten aanzien van het vertrek van de heer Sonnemans aangezien hij vorig jaar nog aangaf vier jaar te willen blijven

De heer Van Beurden geeft aan dat Kendrion op de Capital Markets Day midden 2018 heeft gekeken of de doelstellingen gehaald zouden zijn als dat moment het eindpunt was geweest. Men wist toen nog niet wat er in het tweede halfjaar nog zou komen. Het antwoord was dat Kendrion het inderdaad gehaald zou hebben. In de tweede helft van 2018 is de markt echter vrij stevig naar beneden gegaan. De heer Van Beurden wijst nogmaals het op het eerder getoonde plaatje van de Bank of America waarin de context wordt aangegeven. Deze vrij forse tegenwind in de Automotive branche heeft Kendrion wel degelijk parten gespeeld. De heer Van Beurden geeft aan niets af te willen doen aan het

feit dat de doelstellingen niet gehaald zijn, maar zonder die tegenwind zou dat waarschijnlijk anders zijn geweest.

Verder geeft de heer Van Beurden aan dat in feite het verschil tussen plan en de uiteindelijke realisatie inderdaad verklaard kan worden door de lagere markt volumes in de tweede helft van 2018. Zo heeft Industrial een recordjaar gehad, wat ook te zien is in de disclosures..

De heer Van Beurden licht toe dat de Automotive industrie een cyclische industrie is met lange bewegingen van vijf, tien of vijftien jaar. In zo'n cyclische industrie is het heel belangrijk dat als een beweging eenmaal is ingezet, te allen tijde, dus ook in moeilijkere tijden, de daarvoor benodigde investeringen gedaan kunnen blijven worden. Daarom heeft Kendrion de afgelopen drie jaar EUR 20 miljoen aan kosten gereduceerd zonder het activiteitsniveau op enige manier te raken. Dit betekent dat Kendrion doelmatiger en efficiënter is geworden. Dat werpt nu zijn vruchten af, want ondanks dat het nu wat minder gaat in de markt, kan Kendrion toch gewoon doorgaan met investeren in kansen voor de komende jaren.

De voorzitter geeft aan dat de heer Sonnemans twee jaar geleden is benoemd. Hij heeft zijn termijn van vier jaar niet volgemaakt. De voorzitter geeft aan dat op het moment dat de herbenoeming voorlag, de intentie van zowel de Raad van Commissarissen als van de heer Sonnemans zelf was om de gehele termijn van vier jaar vol te maken. Hij kreeg echter een interessante aanbieding, waarop hij na lang wikken en wegen, is ingegaan. Kendrion vindt dat heel jammer, maar ziet aan de andere kant met de heer Hemmen ook weer een opportunity.

De heer Uittenboogaard geeft aan de waterstof te missen in de genoemde mogelijkheden. Alleen fossiele voortstuwing, elektrisch en hybride zijn genoemd. Verder geeft hij aan graag te willen weten hoeveel Kendrion-omzet er in de verschillende auto's zit en hoeveel er de komende drie tot vier jaar in de elektrische auto's zal zitten. Daarnaast brengt hij onder de aandacht dat niet gesproken wordt over de onzekerheid bij de consument, terwijl dit ook een belangrijke factor is die Kendrion hard zou kunnen raken. Die onzekerheid is namelijk heel groot omdat voor de consument niet duidelijk is welke kant het opgaat. Het ligt daardoor voor de hand dat de consument de aankoop van een nieuwe auto nog maar even uitstelt zolang zijn huidige auto nog goed rijdt. Verder merkt de heer Uittenboogaard op dat er wel heel makkelijk over de tegenwind wordt gesproken. De Automotive markt maakt twee derde van de omzet uit en het is bekend dat hij in beweging en vol onzekerheid is. Men zou het moeten kunnen zien aankomen en daarop moeten kunnen anticiperen. Ook kan de voorlichting naar de aandeelhouders en alle betrokkenen wat eerlijker worden gemaakt.

De voorzitter merkt op dat al die onzekerheden het leiden van een bedrijf heel ingewikkeld maken en dat Kendrion daar ook eerlijk over is richting haar aandeelhouders.

De heer Van Beurden geeft aan dat waterstof op dit moment het minst waarschijnlijke scenario is, maar dat het wel nadrukkelijk wordt gevolgd door Kendrion. Er zitten grote voordelen aan waterstof omdat er geen batterij nodig is, maar er zijn nog wel significante technologische problemen. Het is echter zeker nog niet afgeschreven als technologie. Met name in Japan wordt er hard aan gewerkt en Kendrion besteedt er ook een kleine hoeveelheid R&D aan.

De heer Uittenboogaard vraagt of het gaat om waterstof in vaste vorm.

De heer Van Beurden geeft aan dat het ook om waterstof in vaste vorm zou kunnen gaan. Dat zou een doorbraak zijn en veel problemen oplossen, maar vereist ook nog jaren onderzoek. Wat de onzekerheid betreft, geeft hij aan dat het wel duidelijk is dat het de kant op gaat van ACES. De onzekerheid zit meer in de snelheid van de ontwikkelingen. De consument heeft daar inderdaad ook mee te maken en dat is terug te zien in het koopgedrag. Maar tegelijkertijd geeft hij ter overweging dat Kendrion op dit moment qua business aan de Automotive kant nog voornamelijk in de verbrandingsmotor zit omdat 99% van alle auto's die op dit moment rondrijden, nog een verbrandingsmotor heeft. Kendrion moet een balans zien te vinden in de R&D-afdeling ten aanzien van oude en nieuwe technieken. De heer Van Beurden geeft verder aan dat hij de vraag snapt om precies uit te splitsen hoeveel Kendrion-business in de verschillende auto's zit en wat dat de komende

jaren gaat doen, maar dat Kendrion dat niet gaat ontsluiten. Dat heeft niets met eerlijkheid te maken. Analysten krijgen hetzelfde antwoord.

Een van de aanwezige aandeelhouders wijst erop dat de vraag hoeveel omzet er voor Kendrion in de verschillende soorten auto's zit, niet is beantwoord. Het gaat daarbij om de grote lijn, of de verhouding ongeveer gelijk is of dat er in een combustion auto veel meer Kendrion-onderdelen zitten.

De heer Van Beurden geeft aan dat dat lastig is om aan te geven was omdat men daarvoor gedetailleerd per auto moet uitleggen wat er allemaal in zit, met alle verschillende opties. Pas dan kan er een waarde aan gegeven worden. Het is daarbij ook de vraag of men de elektrische auto neemt van vandaag of van morgen. Als die elektrische auto bijvoorbeeld een smart damping systeem heeft, is het aantal activatoren in die auto veel hoger in waarde dan wat er in een combustion engine zit. Op de vraag of Tesla een klant is, bevestigt de heer Van Beurden dat dat indirect het geval is.

De voorzitter constateert dat er verder geen vragen meer zijn en rondt dit onderdeel af.

2.b Remuneratierapport 2018

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

Mevrouw Mestrom deelt mee dat de CEO in 2018 een bruto jaarsalaris ontving van EUR 490.900. De CFO ontving EUR 335.966. Op basis van de prestaties in 2018 heeft de CEO een bonus onder het short-term incentive plan van 24% van zijn vaste salaris gekregen. Dit komt neer op een bedrag van EUR 117.816, welk bedrag in cash wordt uitgekeerd. De CFO heeft op basis van de prestaties in 2018 een bonus onder het short-term incentive plan gekregen van 14% van zijn vaste jaarsalaris. Dit komt neer op een bedrag van EUR 47.035. Ook dit bedrag is in cash uitgekeerd.

Onder het long-term share based incentive plan zijn aan de CEO 6.960 voorwaardelijke aandelen toegekend en aan de CFO zijn initieel 4.330 voorwaardelijke aandelen toegekend. Overeenkomstig het bepaalde in het long-term share based incentive plan, zijn alle 4.330 voorwaardelijke aandelen van de CFO vervallen als gevolg van zijn vertrek per 1 januari 2019. In het kader van het vertrek van de CFO per 1 januari 2019 zijn in totaal 4.403 aandelen onder de 2017 en 2016 variabele beloningsregeling in cash uitbetaald tegen de gemiddelde koers gedurende het vierde kwartaal in 2018 tot en met 4 december 2018. Dit komt neer op een totaalbedrag van EUR 112.100. Daarnaast zijn in totaal 3.057 share match aandelen voor de performanceperiode 2017-2019 en de performanceperiode 2016-2018 in cash uitbetaald tegen de gemiddelde koers gedurende het vierde kwartaal in 2018 tot en met 4 december 2018. Dit komt neer op een totaalbedrag van EUR 77.831.

De pensioenbijdrage voor de CEO bedroeg EUR 30.546. De pensioenbijdrage tezamen met de overige uitgaven bedroeg in totaal EUR 93.800 voor de CEO. De pensioenbijdrage voor de CFO bedroeg EUR 30.546. De pensioenbijdrage tezamen met de overige uitgaven bedroeg in totaal EUR 116.100 voor de CFO.

De voorzitter wijst erop dat alle getallen op de website en in het jaarverslag staan en biedt de aandeelhouders gelegenheid tot het stellen van vragen.

De heer Masselink geeft aan dat tijdens de vorige aandeelhoudersvergadering is aangegeven dat er specifieke targets zijn afgesproken die vooraf niet bekend kunnen worden gemaakt, maar dat het geen probleem was om daar in het vervolg achteraf verantwoording over af te leggen. De heer Masselink verzoekt wat meer informatie over deze targets.

Mevrouw Mestrom verwijst naar het remuneratierapport waar de targets die ten grondslag hebben gelegen aan de short-term incentive zijn opgesomd. Daar is te zien dat het gaat om organic growth (10%), ROS (20%), EBITDA (20%) en free cashflow (10%). Deze staan op nul omdat ze niet zijn gehaald. Er is dus ook geen uitkering op gevolgd. De non-financial performance criteria hebben betrekking op sustainability, China en operational improvement en gelden voor 40%. Deze zijn gedeeltelijk gehaald.

De heer Kers (VEB) merkt op dat het lastig is om financiële doelstellingen te formuleren voor een cyclische onderneming. De EBITDA kan naar beneden gaan, terwijl men het relatief gezien veel beter doet dan de peer group of de concurrent. Maar het is ook mogelijk dat men in een opgaande markt veel slechter presteert dan de concurrent en volgens de huidige systematiek toch beloond wordt. De heer Kers geeft in overweging om nog eens goed te kijken naar de financiële doelstellingen en niet alleen af te gaan op absolute getallen of percentages die al dan niet zijn behaald.

De voorzitter geeft aan dat de doelstellingen niet lichtvaardig zijn vastgesteld. Er is een reeks doelstellingen, waar ieder jaar uit wordt gekozen afhankelijk van de situatie waarin Kendrion zich bevindt. Aan de afrekening van de afgelopen jaren is te zien dat de doelstellingen heel scherp zijn gesteld. Ook in jaren waarin het bedrijf heel goed presteerde, heeft het niet het maximum kunnen uitkeren. De combinatie van de zorgvuldige opbouw van de doelstellingen plus het scherp formuleren van die targets, zorgt ervoor dat Kendrion een goed gevoel heeft over de manier waarop dit wordt gedaan. Achteraf wordt aan de aandeelhouders uitleg gegeven over het resultaat, waarmee een behoorlijke transparantie wordt gecreëerd.

De voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn over dit agendapunt.

3. Vaststelling van de jaarrekening over 2018

De voorzitter geeft het woord aan de heer Savert van Deloitte Accountants voor een toelichting op de manier waarop de controle bij Kendrion is ingericht.

De heer Savert (Deloitte Accountants) geeft aan voor het vierde jaar de externe accountant van Kendrion te zijn. Op 18 februari 2019 is de jaarrekeningcontrole afgerond en het verslag daarover uitgebracht. Dat is te lezen vanaf pagina 165. Men treft er twee verklaringen achter elkaar aan. Ten eerste de accountantsverklaring bij de jaarrekening en ten tweede een limited assurance report bij het verslag over sustainability. Ten aanzien van de sustainability is vooral gekeken naar een aantal KPI's.

De accountantsverklaring is uitgebracht volgens de nieuwe normen en het nieuwe model dat de NBA hanteert. Het betreft een uitgebreid rapport van elf pagina's. Daarin zijn ook de key audit matters opgenomen. Dat zijn de onderwerpen waar de accountants dit jaar nadrukkelijk bij betrokken zijn geweest. Deloitte heeft een materialiteit gehanteerd van EUR 1,9 miljoen, wat iets hoger is dan het jaar ervoor. De materialiteit wordt bepaald als onderdeel van het auditplan, dat wordt opgesteld in het vroege voorjaar. Het resultaat van het jaar ervoor wordt meestal gehanteerd als basis. Gedurende het jaar wordt beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanpassing van de materialiteit zouden behoeven. Dit is kort toegelicht in de accountantsverklaring. Het resultaat was wat lager dan in 2017, maar op basis van de werkzaamheden die de accountants hebben uitgevoerd, zijn ze van mening dat ze voldoende werk hebben verricht. Naast de kwantitatieve materialiteit zijn er ook bepaalde onderwerpen, zoals beloning, die Deloitte belangrijk vindt en waar met een hogere mate van detail naar wordt gekeken. In totaal zijn er dertien onderdelen binnen de groep waar de accountant een full scope op doet. Het betreft vooral Duitsland, maar bijvoorbeeld ook de Verenigde Staten. Het Nederlandse team heeft net als vorig jaar de audit van de Verenigde Staten gedaan. Met die dertien gecontroleerde onderdelen wordt een omzet gedekt van ongeveer 96% van de gehele groep. Dat is een groot deel, wat te maken heeft met het feit dat de operating companies vaak een statutaire audit hebben en dat de grootste entiteiten een groot percentage van de omzet vertegenwoordigen.

De heer Savert noemt drie specifieke rapportageonderwerpen. De waardering van de goodwill is een vast onderdeel omdat daarbij een grote mate van inschatting wordt gehanteerd. Er staat meer dan EUR 90 miljoen aan goodwill op de balans en Deloitte kijkt naar de inschattingen die worden gemaakt voor de toekomstige kasstromen. Dat is dit jaar ook gebeurd door het uitvoeren van diverse sensitiviteitstesten. Ook is er gekeken wat er zou gebeuren indien de groei zich op een andere manier ontwikkelt of indien een andere verdisconteringsvoet wordt gehanteerd. Deloitte heeft dit allemaal beoordeeld en vastgesteld dat alles prima is. Een tweede onderwerp was IFRS 16, de nieuwe leasing

standaard die Kendrion vervroegd en retrospectief toepast. Dat betekent dat ook de vergelijkende cijfers daarop worden aangepast. Deloitte heeft daar ook bij meegekeken. Kendrion is de eerste cliënt waar dit al vervroegd wordt toegepast. Er is een uitgebreide toelichting op gegeven omdat het enig effect heeft op de balans. Die wordt wat langer doordat er een lease asset is en aan de andere kant een verplichting. Dat heeft ook een beperkt effect op het resultaat en op het openings-eigenvermogen. Een derde onderdeel zijn de IT controls. IT is en blijft een onderdeel waar accountants veel aandacht aan besteden. De meeste werkzaamheden worden verricht in Duitsland. Tot 2017 schakelde Deloitte hier ook de Duitse teams voor in. Dit jaar heeft het Nederlandse IT-team de werkzaamheden verricht. Dat is puur een stukje efficiency. Het steunt op het werk van de Duitse collega's. Daarover is ook wat in de accountantsverklaring geschreven. Er zijn geen bijzondere bevindingen uit naar voren gekomen.

De voorzitter biedt gelegenheid tot het stellen van vragen over de jaarrekening.

De heer Kers (VEB) merkt op dat op pagina 169, bij de IT controls, onder Observations, een zin staat die nogal wat vragen oproept. Er staat "In 2018 we were not able to rely on the general IT controls for our audit approach". De heer Kers begrijpt dat methodieken van Deloitte onvoldoende waren om de controle uit te kunnen oefenen, maar suggereert dat het ook aan Kendrion zou kunnen liggen.

De heer Savert verduidelijkt dat general IT controls een auditterm is, waarbij het gaat om de interne beheersingsmaatregelen op het gebied van de IT-omgeving die betrekking hebben op de algemene IT, zoals controls met betrekking tot toegang en updates. Het feit dat Deloitte daar niet op steunt, is niet ongebruikelijk. Idealiter zou Deloitte overal waar het kan, op interne beheersingsmaatregelen steunen. In dat geval zou men, als het systeem 100% waterdicht is, met een test klaar zijn. Maar op het moment dat er een bevinding is (zelfs al is het een klein punt) leidt dat er, zeker in een IT-omgeving, toe dat de accountants een meer gegevensgerichte aanpak kiezen. Deloitte heeft uiteindelijk op basis van de werkzaamheden een conclusie kunnen trekken en daarbij wordt eerlijk aangegeven dat het niet steunt op de general IT controls.

De heer Stevense (SRB) vraagt of er geconstateerde fraudezaken zijn die niet werden gemeld, of daar onderzoek naar is gedaan en of daar juristen aan te pas zijn gekomen.

De heer Savert verklaart dat er geen reportable findings waren op het gebied van fraude. Fraude is een verondersteld risico in de accountantsaanpak. Bij elke cliënt, ongeacht of de risico's hoger of lager zijn, worden altijd werkzaamheden gedaan op het gebied van fraude. Daarbij wordt onder meer gekeken naar bijzondere journaalposten, consolidatieboekingen en inschattingenposten rondom afsluitingen. Tevens wordt gekeken naar elementen als bijzondere contracten of nieuwe grondslagen die worden toegepast.

De voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn, bedankt de accountant en gaat over tot de vaststelling van de jaarrekening 2018. De voorzitter vraagt wie van de aanwezige aandeelhouders tegen vaststelling is danwel wie zich wenst te onthouden van stemming. Hij constateert dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn in de zaal en dat daarmee de jaarrekening 2018 is vastgesteld, met onthouding van 6.666 stemmen via evoting.

4.a Dividendbeleid

De voorzitter merkt op dat het dividendbeleid op de website is gepubliceerd en is opgenomen in het jaarverslag op pagina 18. Er wordt gestreefd naar een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders, ondersteund door een duurzaam dividendbeleid dat oog heeft voor een gezonde financiële positie, maar ook rekening houdt met de winst die gereserveerd dient te worden om strategische plannen van de onderneming voor de middellange en de lange termijn, dus ook mogelijke acquisities, te ondersteunen. Er wordt een minimaal solvabiliteitsniveau van 35% gehanteerd. De policy is dat Kendrion ernaar streeft om op jaarbasis 35% tot 50% van de nettowinst uit te keren. De

aandeelhouders hebben ook dit jaar weer de keuze uit een uitkering in cash of in de vorm van gewone aandelen.

De heer Stevense (SRB) merkt op dat Kendrion een uitkeringspolicy heeft van 35% tot 50%. Op grond van de vooruitzichten, gaat hij ervan uit dat er in 2019 minder wordt verdiend. Hij informeert of Kendrion dan minder gaat uitkeren of nog meer dan dit jaar gaat afwijken van de genoemde 50%.

De voorzitter antwoordt dat de policy niet is bedoeld voor het ene of het andere moment, maar dat het de lijn is die Kendrion wil uitzetten en die past in de eerder geschetste balans tussen hetgeen men richting aandeelhouders wil doen en de soliditeit van de financiering. Eind dit jaar zal opnieuw de balans opgemaakt worden en geldt in principe gewoon de policy, tenzij er een heel belangrijke reden is om daarvan af te wijken. Kendrion komt dan ook weer terug bij de aandeelhouders voor goedkeuring.

De heer Stevense merkt op dat Kendrion ook variatie kan aanbrengen tussen contanten en aandelen zodat het dividend toch minimaal op peil blijft. Aandeelhouders geven de voorkeur geven aan een leverage van ongeveer twee. Daartoe kan worden gekeken hoeveel geld in kas is om vervolgens te schipperen tussen cash en stock.

De voorzitter verduidelijkt dat er geen verwatering plaatsvindt als gevolg van het inkoopprogramma. Het feit dat Kendrion zo'n solide balans heeft, zorgt er verder voor dat het, ondanks de tegenwind, in de komende jaren aan de policy kan vasthouden en daarbij aan de bovenkant van de policy kan blijven. Kendrion vindt dat heel belangrijk. Ondertussen kunnen zich ook acquisitiemogelijkheden voordoen. Kendrion heeft een voorkeur voor een balanspositie waarbij een acquisitie binnen de eigen middelen gerealiseerd kan worden en men niet meteen naar de aandeelhouders hoeft te gaan.

De voorzitter constateert dat er geen verdere vragen of opmerkingen zijn.

4.b Dividenduitkering

De voorzitter geeft aan dat de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voorstelt om een dividend van EUR 0,87 per aandeel uit te keren, hetgeen gelijk is aan 2017. Dit betreft 52% van de genormaliseerde nettowinst over 2018 en houdt geen wijziging in van de policy. Voorgesteld wordt dat het dividend naar keuze van de aandeelhouder in cash of in aandelen wordt uitgekeerd ten laste van de agioreserve. De ex-dividenddatum is woensdag 10 april 2019 en de recorddatum is donderdag 11 april 2019. Het dividend in aandelen wordt bepaald op 30 april 2019 vóór beurs, op basis van het gewogen gemiddelde van de aandelenkoers op 23, 24, 25, 26 en 29 april 2019 en wel zodanig dat het dividend in aandelen vrijwel gelijk is aan het cashdividend. De periode waarin aandeelhouders hun keuze voor cash of voor dividend in aandelen kunnen maken, loopt van 12 april tot 29 april 2019 tot uiterlijk 15:00 uur. Het cashdividend zal betaalbaar worden gesteld en het dividend in aandelen zal worden geleverd op 2 mei 2019. Deze data zijn terug te vinden op de financiële kalender op de website en in het integrated annual report. Deze informatie wordt ook meegenomen in de dividendadvertentie die wordt gepubliceerd op de website. De nettowinst die resteert over 2018, zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

De voorzitter stelt vast dat er geen vragen zijn en vraagt de aanwezigen in te stemmen met het dividendvoorstel. Hij constateert dat geen van de aanwezigen zich wil onthouden van stemmen of tegen stemt. Via evoting heeft iedereen voor het voorstel gestemd. De voorzitter constateert dat het voorstel unaniem is aangenomen.

5. Kwijting aan leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beheer over 2018

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het door hen gevoerde beheer in 2018. Onder de leden van de Raad van Bestuur wordt naast het huidige lid, de heer Joep van Beurden, ook begrepen het voormalig lid van de Raad van Bestuur, de heer Frank Sonnemans, die per 1 januari 2019 is teruggetreden. Hij brengt het voorstel in

stemming en constateert dat geen van de aanwezigen tegen het voorstel stemt en dat de heer Stevense (SRB) zich onthoudt van stemming. Via evoting zijn 6.666 onthoudingen en 12.563 stemmen tegen het voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen.

6. Kwijting aan leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer over 2018

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het door hen in 2018 uitgeoefende toezicht op het beheer van de Raad van Bestuur.

De heer Stevense (SRB) geeft aan dat de SRB in verband met agendapunt 7 heeft besloten om zich bij agendapunt 5 te onthouden van stemming en bij dit agendapunt 6 tegen te stemmen.

De voorzitter brengt het voorstel in stemming en constateert dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Stevense (SRB) tegen stemt. Via evoting zijn 6.666 onthoudingen en 12.563 stemmen tegen het voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot verlening van decharge is aangenomen.

7. Herbenoeming de heer J.A.J. van Beurden als lid van de Raad van Bestuur

De voorzitter licht toe dat de huidige termijn van de heer Van Beurden afloopt op 1 december 2019. Gelet op het belang van de vennootschap en de voortgang en huidige fase van het Simplify, Focus en Growth programma is de Raad van Commissarissen tijdig in gesprek gegaan met de heer Van Beurden om zijn termijn te verlengen met een periode van vier jaar. De heer Van Beurden is graag bereid om voor een tweede termijn van vier jaar bij te tekenen. De Raad van Commissarissen is daar zeer verheugd over en heeft veel respect voor de kennis en ervaring die de heer Van Beurden heeft met betrekking tot de industriële sector en de automobielsector alsmede voor zijn internationale ervaring gecombineerd met zijn leiderschap en ondernemerszin, en voor de professionele en inspirerende wijze waarmee hij zijn rol binnen en buiten Kendrion vervult. Derhalve stelt de Raad van Commissarissen voor om de heer Van Beurden te herbenoemen voor een nieuwe termijn van vier jaar die zal ingaan op 1 december 2019.

In de toelichting bij de agenda, met Annex, en in de nadere uitleg die op 22 maart 2019 op de website is geplaatst ten aanzien van dit agendapunt, hebben de aandeelhouders kunnen lezen dat de Raad van Commissarissen meent dat de totale remuneratie van de heer Van Beurden dient te worden aangepast. Voorgesteld wordt om zijn brutosalaris te verhogen naar EUR 550.000 en de kortetermijn- en de langetermijnbonus voor at target performance te verhogen naar 60% van het bruto basissalaris. De Raad van Commissarissen heeft ervoor gekozen om het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur niet aan te passen. In het specifieke geval van de heer Van Beurden is een uitzondering op het huidige remuneratiebeleid op z'n plaats. Dat is om allerlei verschillende redenen, maar vooral ook omdat de Raad van Commissarissen hem graag wil herbenoemen. Daarom wordt voorgesteld om voor de komende periode van vier jaar de remuneratie voor de heer Van Beurden op de genoemde punten aan te passen. Voor toekomstige benoemingen tot de Raad van Bestuur wordt het huidige remuneratiebeleid passend geacht.

Er is niet voor gekozen om separate agenda- of stempunten op te nemen voor de verschillende aspecten van zijn benoeming en zijn voorgestelde remuneratie. Het voorstel tot herbenoeming van de heer Van Beurden voor een tweede periode van vier jaar, ingaande op 1 december 2019, houdt dus tevens in een verhoging van zijn bruto basissalaris naar EUR 550.000 en een verhoging van de short term en long term incentive naar 60% op at target performance, overeenkomstig het voorstel zoals opgenomen in de toelichting bij de agenda.

Een van de aanwezige aandeelhouders merkt op dat in de toelichting op de agenda staat dat de HR Commissie na een grondige performance evaluatie tot dit advies is gekomen. Hij wil graag wat meer informatie over hoe deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Verder merkt hij, terugkomend op het remuneratiebeleid, op dat de toekenning van het basissalaris in zekere zin niet meer is dan toekenning

van de CPI, waar niemand problemen mee kan hebben. Daarnaast past het verhogen van de target van 40% naar 60% heel goed bij de ambitieuze doelstellingen. Hij geeft aan dat 60% misschien nog wel te weinig is, aangezien het zonde zou zijn als de heer Van Beurden zou besluiten iets anders te gaan doen omdat hij het te weinig vindt.

De voorzitter concludeert dat het tweede punt meer een statement is dan een vraag. Wat betreft de evaluatie, licht hij toe dat er een gewoonte is om regelmatig in verschillende sessies wat informeel met elkaar te evalueren. Een keer per jaar is er een formele evaluatie. Dat gebeurt door de HR Commissie, die dat heel grondig voorbereidt, gevolgd door een gesprek waarin de verschillende aspecten worden doorgenomen. Daar wordt een verslag van gemaakt en dat wordt gedeeld met de andere leden van de Raad van Commissarissen. Als het gaat om de voorbereiding en het documenteren, is het een heel formeel verhaal. Het is echter ook een heel inhoudelijke discussie waarin men met elkaar kijkt hoe het gaat. Men zag tijdig aankomen dat de termijn zou aflopen. Daar kwam bij dat de CFO voortijdig vertrok, waar geen rekening mee was gehouden. De voorzitter is ervan overtuigd dat de Raad van Commissarissen dit voorstel ook had gedaan als de CFO niet was vertrokken, maar dit was nog een extra reden om het voor elkaar te krijgen. De evaluatie heeft ertoe geleid dat er in de Raad van Commissarissen geen enkele discussie was om de heer Van Beurden voor te dragen voor herbenoeming.

Een van de aanwezige aandeelhouders vraagt of bij die grondige evaluatie ook input gevraagd wordt van de grote klanten (OEM's of toeleveranciers).

De voorzitter verklaart dat de Raad van Commissarissen niet zo makkelijk langs gaat bij grote klanten en daar ook niet makkelijk binnenkomt, maar dat er wel met grote aandeelhouders wordt gesproken. Ook heeft de Raad van Commissarissen een keer per jaar een-op-een gesprekken met het Managementteam. Daarmee is niet gezegd dat de Raad van Commissarissen een volledig beeld krijgt, maar wel dat hij voor de beoordeling niet slechts afgaat op een enkele bron of kanaal.

De heer Stevense (SRB) geeft aan dat de SRB er iets anders in zit. Vorig jaar is een beloningsbeleid vastgesteld en nu wordt daar alweer van afgeweken. De SRB is niet tegen een verlenging van de termijn van de heer Van Beurden, maar door de koppeling van de verhoging aan de termijn van de heer Van Beurden lijkt het alsof de aandeelhouders ermee akkoord moeten gaan omdat anders de termijn niet wordt verlengd. De motivatie komt niet sterk over en datzelfde geldt voor de stijging van 40% naar 60%.

Mevrouw Mestrom antwoordt dat de Raad van Commissarissen nog volledig achter de nieuwe policy staat. De policy is een simplificatie ten opzichte van het verleden omdat korte termijn en lange termijn uit elkaar zijn getrokken. Dat maakt het beleid, de targets en het afrekenen op de targets veel duidelijker en explicieter. De Raad van Commissarissen vindt aanpassing van het beleid niet nodig omdat hij verwacht, ook naar de toekomst toe, mensen aan te kunnen trekken. De Raad van Commissarissen heeft echter na een grondige evaluatie besloten verder te willen gaan met de heer Van Beurden en is daarom met hem in gesprek aangegaan. De benoeming en beloning kan men niet los van elkaar zien. Daarom is het op deze manier voorgesteld. De Raad van Commissarissen is daar transparant over geweest.

De heer Stevense begrijpt dat de heer Van Beurden heeft aangegeven te willen blijven, mits zijn beloning omhoog zou gaan en dat de Raad van Commissarissen daarom met hem in onderhandeling is getreden.

Mevrouw Mestrom geeft aan dat de onderhandelingen gaan over een nieuw tijdelijk contract en dat het niet uitzonderlijk is om daarbij te onderhandelen over de remuneratie.

De heer Stevense wijst erop dat de aandelen zijn gehalveerd in waarde en dat de aandeelhouders daar niet blij mee zijn, net zo min als dat met het agendapunt over de herbenoeming een hogere beloning wordt gevraagd.

De voorzitter geeft aan dat al is uitgelegd dat de herbenoeming en de hogere beloning onverbreekelijk met elkaar verbonden zijn. De Raad van Commissarissen had de hogere beloning liever voorgesteld bij een heel hoge aandelenkoers omdat er dan veel minder discussie zou zijn. Kendrion heeft echter op dit moment nodig dat wordt vastgehouden aan de uitgezette lijn en dat kan het beste met degene die het plan heeft gemaakt en er nog vier jaar zijn ziel en zaligheid aan wil geven. Voor de Raad van Commissarissen was het niet moeilijk om tot deze conclusie te komen. De voorzitter geeft aan van mening te zijn dat er een verantwoord verhaal ligt waar Kendrion goed mee uit de voeten kan en dat hopelijk kan rekenen op instemming van een meerderheid van de aandeelhouders.

De heer Koster geeft aan dat hij voor herbenoeming van de heer Van Beurden is, maar dat een extra zak met geld erbij niet nodig was geweest. Hij kan er echter vrede mee hebben als de heer Van Beurden zich ook bindt aan de termijn van vier jaar en niet zomaar weggaat als hij bijvoorbeeld over drie jaar elders meer kan verdienen. De heer Sonnemans is tenslotte ook voortijdig weggegaan. De Raad van Bestuur lijkt soms net een duiventil. Verder vraagt hij zich af of de aanpassing van de remuneratie bij voortijdig vertrek weer wordt teruggedraaid.

De voorzitter merkt op dat de Raad van Bestuur van Kendrion niet kan worden vergeleken met een duiventil. De termijn van de vorige CEO was bovengemiddeld lang. De heer Sonnemans is voortijdig vertrokken, maar heeft zes jaar bij Kendrion gezeten. De heer Van Beurden zit er bijna vier jaar en zal er nog vier jaar aan vastplakken en de opvolger van de heer Sonnemans werkt er ook al heel lang.

De heer Van Beurden bedankt de aandeelhouders voor het gestelde vertrouwen. In de presentatie zijn grote veranderingen aan de orde gekomen, met name aan de Automotive kant, die jaren gaan duren en die beweging is pas net ingezet. De heer Van Beurden geeft aan dat Kendrion voor 2023 ambitieuze targets heeft afgegeven en dat hij ook enorm gemotiveerd is om die targets ook echt te behalen. Hij geeft aan met het Managementteam en de heer Hemmen een persoonlijk commitment af te hebben gegeven en daar gaan ze de komende vijf jaar keihard aan trekken.

De heer Koster merkt op dat hij nog geen antwoord gehad op zijn vraag of het geld wordt teruggestort als de heer Van Beurden besluit om tussentijds te vertrekken naar bijvoorbeeld Amerika.

De heer Van Beurden antwoordt dat hij geen enkele ambitie heeft om voor enige andere werkgever in Amerika of elders te gaan werken.

De voorzitter voegt toe dat de heer Van Beurden heel duidelijk heeft aangegeven waar zijn ambitie ligt en wat zijn betrokkenheid is bij Kendrion. Bovendien is er een langetermijndeel in het pakket dat vervalt bij voortijdig vertrek. De voorzitter geeft aan dat hij kan leven met de toezeggingen die de heer Van Beurden heeft gedaan en hoopt dat dat ook geldt voor de aandeelhouders.

De heer Van de Water begrijpt dat er overleg is geweest met de grote aandeelhouders en vraagt zich af wat hierin de positie is van de op de vergadering aanwezige grote aandeelhouders. Verder merkt hij op dat het remuneratiebeleid vorig jaar is vastgesteld en dat er nu alweer onderhandeld wordt over een eenmalige afwijking. Het zou de heer Van Beurden sieren als hij met de salarisverhoging wacht tot het resultaat van 2017 weer is geëvenaard.

De voorzitter verklaart dat de Raad van Commissarissen geen brief heeft ontvangen van de op deze vergadering aanwezige aandeelhouders, maar van andere aandeelhouders uit het buitenland. Zij hebben in die brief aangegeven hoe zij over de remuneratie denken. Er is dus uitdrukkelijk geen overleg met aandeelhouders geweest over de vraag hoe het remuneratiepakket samen te stellen. Duidelijk is dat onder aandeelhouders verschillend wordt gedacht over dit soort pakketten. De Raad van Commissarissen richt zich echter op het kunnen bereiken van overeenstemming over een pakket waar de Raad van Commissarissen zelf verantwoording voor wil en durft te nemen en dat fair is ten opzichte van de uitdagingen en de verwachtingen die er liggen. Hij geeft aan dat dat gelukt is.

Ten aanzien van de afwijking van het beleid merkt hij op dat er soms goede redenen kunnen zijn om naar boven af te wijken van beleid. Dat gebeurt ook bij het dividendbeleid en dat houdt ook niet meteen een beleidsaanpassing in. Kendrion probeert heel transparant over afwijkingen te zijn richting de aandeelhouders, maar schroomt ook niet om af te wijken als er goede redenen voor zijn. Verder geeft de voorzitter aan dat het basissalaris niet wordt geïndexeerd en marktconform moet zijn. De variabele beloning is afhankelijk van het al dan niet behalen van de performance criteria. Door de variaties van korte en lange termijn, is het geheel evenwichtig en speelt het in op de punten die spreker noemt. De Raad van Commissarissen is van mening dat het pakket heel verantwoord is en dat men hiermee ook de heer Van Beurden voor de komende vier jaar kan vasthouden.

De heer Van de Water merkt op dat het marktconforme salaris van de heer Van Beurden in de afgelopen jaren met ruim 10% is gestegen.

Mevrouw Mestrom geeft aan dat in het verleden altijd een indexatie heeft plaatsgevonden, hetgeen te zien is in het remuneratieverslag. Er is nu een sprong gemaakt met het nieuwe voorgestelde basissalaris en er heeft een indexatie van 2,8% plaatsgevonden over het 2018 basissalaris. In het nieuwe contract is bepaald dat er gedurende de looptijd van vier jaar geen indexatie plaatsvindt.

De heer Kers (VEB) vraagt of de onderhandelingen over dat pakket hebben plaatsgevonden in of buiten aanwezigheid van adviseurs en hoe de sfeer was tijdens de onderhandeling.

De voorzitter antwoordt dat de Remuneratiecommissie heeft onderhandeld met de CEO. De Raad van Commissarissen heeft wel externe ondersteuning gehad ten aanzien van de benchmark. Er was een goede sfeer omdat men vanaf het begin niet mijlenver uit elkaar lag. Het vertrekpunt was dat de heer Van Beurden bij Kendrion werkt. Daarom waren er ook geen zaakwaarnemers nodig.

Vervolgens merkt de voorzitter op dat hij, alvorens tot stemming over te gaan, nog wil reageren op een persbericht, iets wat hij normaal gesproken niet zou doen. De VEB heeft echter een week geleden een persbericht gepubliceerd waarin gesproken wordt over een slinkse salarisverhoging voor de topman van Kendrion. De voorzitter geeft aan dat niet zozeer de inhoud van het artikel als wel het woord slinks hem heeft geraakt. Uiteraard mag er gediscussieerd worden over de inhoud, het combineren van de punten en over andere zaken die met de business te maken hebben. Dat hoort ook zo te gaan. Het woord slinks betekent echter geraffineerd, achterbaks en doortrapt en dat roept onaangename gevoelens op, wat onterecht is. De voorzitter geeft dan ook aan dat hij het erg op prijs zou stellen als er op de een of andere manier een correctie op dit artikel zou kunnen komen.

De heer Kers (VEB) geeft aan dat de VEB een aantal medewerkers in vaste dienst heeft die vragen stellen op aandeelhoudersvergaderingen en daarnaast gebruik maakt van een aantal externe partijen of vrijwilligers, zoals hijzelf. Aan de hand van de bevindingen uit de jaarrekening en het persbericht formuleert hij vragen waarvan een aantal gesteld kan worden op de aandeelhoudersvergadering. Daarnaast krijgt hij vragen door van de VEB. De heer Kers geeft aan dat hij deze vragen, tezamen met het bericht waar de voorzitter op doelt, besproken heeft met de persoon die deze heeft gemaakt omdat hij het ook veel te ver vond gaan om het in deze bewoordingen te communiceren. Om erop te kunnen reageren, moet men eerst de reactie van het bestuur afwachten. De heer Kers merkt op dat hij daarom de vrijheid heeft gekregen en genomen om op zijn eigen wijze met dit agendapunt om te gaan en hetzelfde geldt voor de steminstructie. Hij heeft dan ook slechts een vraag gesteld en is niet ingegaan op het beloningspakket zelf en evenmin op de bewoordingen. Hij geeft aan het met de persoon die het artikel heeft geschreven op te nemen, waarna de VEB verder moet bepalen wat er mee gebeurt. Hij kan dit niet kan beïnvloeden omdat hij niet in dienst is bij de VEB.

De voorzitter geeft aan met dit antwoord te kunnen leven en brengt het voorstel in stemming.

De heer Van de Water geeft aan tegen te stemmen omdat hij van mening is dat de beloning en de herbenoeming niet op deze manier aan elkaar gekoppeld horen te zijn en zeker in een jaar waarin de resultaten zo'n teruggang lieten zien.

De voorzitter stelt vast dat de heer Van de Water tegen stemt en dat de heer Stevense (SRB) zich onthoudt van stemming. Via e-voting zijn 4.697 stemmen tegen ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot herbenoeming van de heer Van Beurden is aangenomen.

8. Herbenoeming mevrouw T.J.M. van der Meijs als lid van de Raad van Commissarissen

De voorzitter licht toe dat mevrouw Van der Meijs tijdens de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders op 31 oktober 2016 is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van drie jaar. Haar huidige termijn loopt derhalve af op 31 oktober 2019. In overeenstemming met de statuten draagt de Raad van Commissarissen mevrouw Van der Meijs voor tot herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen voor een nieuwe termijn van vier jaar, eindigend op de dag van de algemene vergadering van aandeelhouders in 2023. Mevrouw Van der Meijs wordt voorgedragen vanwege haar diepgaande financiële en managementervaring in het internationale bedrijfsleven, haar ervaring met de financiële verslaglegging, compliance en risicobeheer, alsmede vanwege de toewijding en professionaliteit waarmee ze haar rol als lid van de Raad van Commissarissen maar vooral ook als voorzitter van de Audit Committee vervult.

De heer Stevense (SRB) geeft aan dat de SRB zich zal onthouden van stemming vanwege de manier van agendering van de herbenoeming van de heer Van Beurden.

De heer Koster stemt in met de herbenoeming van mevrouw Van der Meijs, maar vraagt zich af hoe de verhuizing van Kendrion naar Amsterdam uitpakt voor mevrouw Van der Meijs, het personeel en de Raad van Bestuur.

De voorzitter merkt op dit onderwerp voor de rondvraag te willen bewaren, maar geeft aan dat mevrouw Van der Meijs dichterbij Amsterdam woont dan bij Zeist. Verder leert de ervaring dat afstand natuurlijk wel een zekere drempel is, maar dat ieder lid daar tot nu toe overheen weet te stappen.

De voorzitter brengt vervolgens het voorstel in stemming. Hij constateert dat de heer Stevense (SRB) zich onthoudt van stemming en dat verder geen van de aanwezige aandeelhouders tegen het voorstel is. Via e-voting zijn 22.791 tegenstemmen ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot herbenoeming van mevrouw Van der Meijs is aangenomen.

9.a en 9.b Machtiging tot uitgifte van aandelen en machtiging tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht

De voorzitter stelt voor om de Raad van Bestuur voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 8 oktober 2020, te machtigen om aandelen uit te geven of rechten te verlenen om aandelen te verwerven. Deze bevoegdheid heeft betrekking op maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van Kendrion, vermeerderd met het aantal aandelen dat moet worden uitgegeven in het kader van de share based incentive plans voor werknemers en het long-term incentive plan voor de Raad van Bestuur. Verder wordt voorgesteld om de Raad van Bestuur te machtigen om het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen of bij het verlenen van rechten tot het verwerven van aandelen te beperken of uit te sluiten voor een periode van 18 maanden. Dus ook tot 8 oktober 2020. De Raad van Bestuur zal van deze machtigingen slechts gebruik maken in die gevallen dat dit van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de onderneming of een strategische versterking voor Kendrion inhoudt. Met deze machtiging kan de Raad van Bestuur snel inspelen op ontwikkelingen. De Raad van Commissarissen dient overigens goedkeuring te geven aan de Raad van Bestuur voordat er daadwerkelijk gebruik kan worden gemaakt van deze bevoegdheden. In geval het voorstel tot machtiging van de Raad van Bestuur zoals hiervoor omschreven wordt aangenomen, zal geen gebruik meer worden gemaakt van de eerder door de aandeelhouders verleende machtiging lopend tot 9 oktober 2019.

De heer Broenink merkt op dat hij er niet van houdt om een recht dat hem toebehoort over te dragen. Met een uitgifte zou ook M&A gefinancierd kunnen worden. Hij vraagt zich daarom af of er concrete

M&A plannen zijn. Andere bedrijven zullen tenslotte ook last van de tegenwind hebben zodat er best wel eens wat voorbij zou kunnen komen.

De heer Van Beurden antwoordt dat Kendrion continu kijkt of er mogelijke kandidaten zijn om het bedrijf te versterken. Het klopt dat dat in slechte tijden wellicht voordeliger kan. Kendrion deelt echter nooit iets over concrete M&A totdat er daadwerkelijk iets gekocht is. Er zijn altijd twee of drie opportuniteiten waar meer of minder intensief naar wordt gekeken. Dat is nu ook zo.

De heer Broenink concludeert dat er op dit moment geen concrete plannen zijn om die 10%-bevoegdheid die van de aandeelhouders wordt gevraagd te gaan uitoefenen, hetgeen de heer Van Beurden bevestigt.

De voorzitter geeft aan beide onderdelen apart in stemming te brengen. Als eerste brengt hij in stemming het voorstel tot het machtigen van de Raad van Bestuur om aandelen uit te geven of rechten te verlenen om aandelen te verwerven. De voorzitter stelt vast dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Broenink tegenstemt. Via e-voting zijn 5.436 stemmen tegen dit voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat daarmee het voorstel is aangenomen.

Vervolgens brengt de voorzitter in stemming het voorstel tot het machtigen van de Raad van Bestuur om het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen of bij het verlenen van rechten tot het verwerven van aandelen te beperken of uit te sluiten. De voorzitter stelt vast dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Broenink en de heer Stevense (SRB) tegenstemmen. Via e-voting zijn 5.436 stemmen tegen dit voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat daarmee het voorstel is aangenomen.

10. Voorstel tot machtiging van de Raad van Bestuur om aandelen Kendrion in te kopen

De voorzitter stelt voor de Raad van Bestuur voor een periode van 18 maanden, dus tot 8 oktober 2020, te machtigen tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap voor eigen rekening en binnen de grenzen van de statutaire en wettelijke bepalingen tot ten hoogste 10% van het geplaatste kapitaal, hetzij door aankoop ter beurse of anderszins, tegen een prijs die niet hoger ligt dan 110% van de op de dag van aankoop aan de Euronext markt in Amsterdam genoteerde openingskoers voor de aandelen van de vennootschap of bij gebreke van een zodanige koers de laatste voordien aldaar genoteerde koers. Een daadwerkelijk besluit van de Raad van Bestuur tot inkoop vereist goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is voornemens om het programma voor de inkoop van aandelen die nodig zijn om verwatering tegen te gaan als gevolg van de uitgifte van stockdividend en de toekenning van aandelen onder de toepasselijke langetermijn incentive programma's voort te zetten. Dit programma zal aanvragen na de uitkering van het dividend in 2019. De details zullen later bekend gemaakt worden door middel van de vereiste persberichten en updates via de website. In geval van machtiging van de Raad van Bestuur zoals hierboven omschreven, zal geen gebruik meer worden gemaakt van de machtiging die de aandeelhouders vorig jaar hebben afgegeven en die gold tot 9 oktober van dit jaar.

De voorzitter brengt het voorstel in stemming. Hij stelt vast dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Broenink tegenstemt. Via e-voting zijn 1.608 onthoudingen en 12.563 stemmen tegen dit voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat daarmee het voorstel is aangenomen.

11. Rondvraag

De heer Koster hoopt dat de verhuizing succesvol zal zijn. De cultuur in Amsterdam is anders dan in Zeist, dus hij verwacht dat er wel wat wijzigingen zullen optreden in het personeelsbestand.

De heer Van Beurden geeft aan dat de huur in Zeist afliep en dat goed over de locatie is nagedacht. Kendrion heeft 2.500 werknemers, maar geen fabrieken in Nederland, waardoor er veel gereisd wordt

via Schiphol. Ook voor aandeelhouders en klanten die op bezoek komen, is een locatie dichtbij Schiphol, die ook goed bereikbaar is met het openbaar vervoer handiger. Verder scheelt het Kendrion ongeveer EUR 100.000 aan huur omdat het nieuwe pand veel kleiner is. Hierdoor was het eigenlijk een heel makkelijke beslissing. De voorzitter voegt toe dat het altijd heel jammer is als dit soort beslissingen leiden tot het vertrek van waardevolle medewerkers, maar dat dat soms onvermijdbaar is in de woon-werksituatie.

De heer Burgers (Add Value Fund) stelt dat de heer Van Beurden, die zojuist is herbenoemd voor een nieuwe periode van vier jaar, de aandeelhouders eigenlijk ieder jaar verrast. Vorig jaar met het rode boekje en dit jaar met een nieuw logo. Hij vindt het opvallend dat de vergaderingen in de Nederlandse taal zijn en dat alle andere communicatie in het Engels is. Vertaald in het Nederlands leest de heer Burgers in het logo: precisie, veiligheid en beweging. Ten aanzien van precisie vraagt hij zich af of de genoemde stijging van nominaties met 25% of 35% voldoende is omdat er ook omzet vanaf zal gaan, te weten de omzet die in die periode van zeven jaar aan het einde van de levenscyclus is. Hij vraagt zich verder af in hoeverre er scenario's zijn waarin de afbreuk nog wat groter is, bijvoorbeeld als ontwikkelingen anders gaan dan verwacht.

De heer Van Beurden antwoordt dat het uiteraard niet voldoende zou zijn als de toename eenmalig zou zijn. Als echter elk jaar 25% tot 35% meer nominaties binnengehaald worden dan de business groot is, is het bedrijf na vijf of zes jaar ook 25% tot 35% groter dan het nu is. Kendrion wil jaarlijks naar de markt terugkoppelen hoe het bedrijf het heeft gedaan op het gebied van nominaties. Kwartaalbasis is te kort voor een dergelijke terugkoppeling. Verder geeft de heer Van Beurden aan dat in de nominaties wordt aangenomen dat projecten gemiddeld zeven jaar lopen. Daar zitten wel allerlei fluctuaties in en zeven jaar is wellicht zelfs wat conservatief. Echter, van de business verdwijnt er gemiddeld een zevende deel per jaar. Men moet dus minimaal het aantal nominaties terugverdienen wat de business groot is. Gezien de ambitie en de kansen die Kendrion ziet, ligt de doelstelling uiteraard hoger en dat is vorig jaar ook gelukt.

De heer Stevense merkt op dat mevrouw Mestrom voor drie jaar is benoemd en in 2020 zal aftreden. Als er niets verandert, treedt in dat jaar de helft van de Raad van Commissarissen af, wat niet goed is voor de continuïteit van de onderneming. De heer Stevense informeert of daar al gedachten over zijn.

De voorzitter geeft aan dat het roulatieschema zeker de aandacht heeft, maar dat het nog niet is gelukt om het zo te regelen dat er ieder jaar een lid aftreedt. De roulatie is er echter wel in drie jaar tijd en dat geeft voldoende ruimte om tijdig te kunnen anticiperen. Volgend jaar treden er twee leden af, wat niet wil zeggen dat ze ook terugtreden. Er wordt in beginsel vanuit gegaan dat een lid van de Raad van Commissarissen in ieder geval bereid is om zich voor twee termijnen van vier jaar aan Kendrion te verbinden. Men gaat tijdig hierover in gesprek met elkaar zodat er, mocht daar aanleiding voor zijn, voldoende tijd is om te schakelen.

De heer Kers (VEB) merkt op dat er de afgelopen drie jaar veel gebeurd is op het gebied van simplificatie en informeert of men tevreden is met de kwaliteit van de organisatie en de bemensing daarvan, met name wat betreft het tweede en derde echelon. Verder informeert hij of de twee benoemde directeuren bij Automotive voor de fabriek en de commercie interne of externe mensen zijn.

De heer Van Beurden bevestigt dat de organisatie ingrijpend is veranderd en aangepast. De belangrijkste verandering, gezien vanuit de Raad van Bestuur, is dat men veel dichter op de business is komen te zitten, wat terecht is omdat de toekomst voor een groot gedeelte afhangt van hoe Kendrion het in de Automotive markt gaat doen. Wat betreft het tweede en het derde echelon, geeft de heer Van Beurden aan dat de organisatie een hele hoge kwaliteit heeft. Er is veel loyaliteit en commitment. Kendrion is en blijft echter altijd op zoek naar verbetering. De functie van de COO betreft een interne promotie van een van de fabrieksdirecteuren die zeer getalenteerd is en de CCO is ook iemand van binnen Kendrion die voorheen business unit manager voor CV was.

12. Sluiting

De voorzitter bedankt de aandeelhouders voor hun komst en bijdrage en sluit de vergadering.