

Minutes of the 2023 Annual General Meeting of Shareholders (“AGM”) of Kendrion N.V. (“Kendrion” or the “Company”) held on 17 April 2023 at 2pm CET at Novotel Amsterdam City, Europaboulevard 10, 1083 AD Amsterdam

1. Opening and notifications

The Chairman, Mr Frits van Hout, opened the AGM. On behalf of the Supervisory Board and the Executive Board of Kendrion, he extended a warm welcome to all shareholders.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers), stelde onmiddellijk dat het toch niet de bedoeling is dat de vergadering in het Engels is. Kendrion is een Nederlandse company, genoteerd op de Nederlandse effectenbeurs, dus daar hoort de voertaal Nederlands te zijn.

De Voorzitter bedankte de heer Stevense en gaf aan dat zij het daar vorig jaar uitgebreid over hebben gehad. Zij zullen zeker toestaan om vragen te stellen in het Nederlands en om opmerkingen te maken in het Nederlands. Die zullen zij ook in het Nederlands beantwoorden, maar voor de internationale toeschouwers en toehoorders willen zij het ook graag in het Engels doen.

De heer Stevense vroeg hoeveel dat er zijn. Vorige week bij een vergadering was het er één.

De Voorzitter gaf aan dat er een aantal in de zaal zitten en dat er ook een aantal online zitten. De vergadering wordt ook online uitgezonden. Hij verzocht de heer Stevense om weer te gaan zitten; er zal voor gezorgd worden dat hij het prima kan volgen en zijn vragen kan stellen. Zij zullen deze ook in het Nederlands beantwoorden.

De heer Stevense stelde dat hij het steeds beroerder vindt in Nederland. Men komt tegenwoordig met een Hollandse mond nog niet verder meer dan de poort. Hij vindt het een gruwel.

De Voorzitter gaf aan dat zijn punt was gemaakt. Zij zouden rekening houden met de voorkeuren van de heer Stevense.

De heer Broenink gaf aan dat hij er ook een idee over had en merkte op dat voorgaande vergaderingen waarbij Nederlanders allemaal in het Engels spraken, hem deden denken aan een sketch van Kooten en De Bie, dusdanig absurdistisch dat het alleen in werkelijkheid gebeurt.

De Voorzitter dankte ook de heer Broenink voor zijn input en herhaalde dat Nederlandse vragen en opmerkingen geaccepteerd zullen worden. Zij zullen die ook in het Nederlands beantwoorden, maar ook in het Engels.

The Chairman introduced himself (chairman of the Supervisory Board and member of the HR Committee), Mrs Van der Meijs (member of the Supervisory Board and chair of the Audit Committee), Mrs Mestrom (member of the Supervisory Board and chair of the HR Committee), Mr Doll (member of the Supervisory Board and member of the Audit Committee), Mr Van Beurden (CEO) and Mr Hemmen (CFO). In view of the annual audit procedures carried out by Deloitte Accountants, Mr Beemer of Deloitte Accountants also attended the meeting.

The notice convening the general meeting of shareholders was published on the website of Kendrion on 6 March 2023. As of this date, the agenda and explanatory notes to the agenda were available for inspection and could be obtained free of charge at Kendrion's head office in Amsterdam and via the corporate website. The 2022 annual integrated report was published on the website on 28 February 2023. The right of shareholders to participate and vote in a general meeting is determined by the shares they hold on the record date. The record date for this AGM was 20 March 2023.

A representative of Stibbe was designated to prepare the minutes of the meeting. Audio recordings of the meeting were made for reporting purposes. Voting by shareholders attending

the meeting in person, including in-person representation of shareholders, would take place by acclamation. Shareholders who wished to vote against a proposal or wished to abstain were requested to state this under the relevant agenda item by raising their hand, stating their name, and indicating on whose behalf they vote against the proposal or abstain from voting and – to ensure proper voting registration – the number of shares for which these votes are cast needed to be confirmed by the Company Secretary if shareholders did not wish to state the number of shares publicly. Voting rights could not be exercised by shareholders who attended the meeting through the online webcast. These shareholders were instructed to exercise their voting rights prior to the meeting by granting a proxy to the Company Secretary or via the e-voting tool on the website. This voting procedure was described in detail in the convocation notice and the explanatory notes to the agenda. 6,370,889 votes have been cast prior to the meeting via e-voting and the granting of proxies to the Company Secretary.

The Chairman subsequently explained the procedure with respect to questions of shareholders. There would be opportunity to raise questions after the explanatory statement under each agenda item. Questions could be raised by shareholders attending the meeting in person and by shareholders attending the meeting through the online webcast. Shareholders wishing to raise questions and/or make comments and who did not feel comfortable speaking English, were invited, and encouraged to speak Dutch. These questions would be answered in Dutch and translated into English by the member of the Supervisory Board or Executive Board as appropriate.

De Voorzitter gaf aan dat aandeelhouders die vragen willen stellen en/of opmerkingen willen maken en zich niet op hun gemak voelen om dat in het Engels te doen, worden uitgenodigd om vragen in het Nederlands te stellen. Deze vragen zullen in het Nederlands worden beantwoord en in het Engels worden vertaald door het betrokken lid van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur indien gewenst.

The Chairman requested that shareholders attending the meeting in person, when asking questions, first mention their name and, if applicable, the organisation they represent. For shareholders attending the meeting through the online webcast, when asking questions, it was required to actively move the cursor of their computer. An orange block will appear at the bottom of the right side of their screen with the text 'ask a question'. Shareholders could click on this block and submit their question. When submitting questions shareholders should enter the following details: name and, if applicable, the organisation they represent. Questions received might be thematically categorised. Shareholders that attended the meeting through the online webcast were also invited to submit their questions about the items on the agenda prior to today's meeting. The deadline for the submission of questions expired on 13 April 2023 at 17.00 CET. No questions were received prior to the meeting. As considered necessary to secure the orderly conduct of the meeting, additional conditions or restrictions might be imposed relevant to the procedure for asking questions.

The Chairman noted that 11,062,943 shares were represented at this general meeting of shareholders. These shares jointly represented 73.19% of the issued capital and 73.52% of the voting capital. The difference is caused by the shares held by Kendrion in its own capital. No voting rights are attached to these treasury shares and there is no dividend entitlement.

2.a. Report by the Executive Board on financial year 2022 (for discussion)

The Chairman stated that this agenda item is a non-voting item, submitted to the AGM for discussion.

De heer Broenink verzocht om volgend jaar een vertaling beschikbaar te stellen en maakte opnieuw de vergelijking met een sketch van Kooten en de Bie.

De Voorzitter merkte op dat zij dat punt net ook hadden gehoord en bedankte de heer Broenink.

De heer Broenink vroeg opnieuw of er volgend jaar een vertaling kan komen.

De Voorzitter gaf aan dat dit in overweging zal worden genomen.

The Chairman stated that this agenda item will be conducted in Dutch. De Voorzitter gaf aan dat het rapport over 2022 in het Nederlands zou worden besproken, en dat aandeelhouders daarover uiteraard in het Nederlands vragen konden stellen en dat die ook in het Nederlands beantwoord zouden worden.

Mr. Van Beurden (CEO) welcomed everybody. Together with Jeroen Hemmen, he would give a presentation about the Company and what has happened over the past year (2022). He would do that in Dutch. De heer Van Beurden gaf aan in het Nederlands te zullen presenteren, maar daaraan voorafgaand eerst de volgende Engelstalige disclaimer te geven: certain statements contained in this presentation constitute forward looking-statements, and these forward-looking statements rely on several assumptions concerning future events and are subject to uncertainties and other factors, many of which are outside the Company's control. That could cause actual results to differ materially from such statements.

De heer Van Beurden startte met het overview (Facts & Figures), een voor de aandeelhouders waarschijnlijk bekend plaatje, geüpdatet voor de actuele getallen over 2022. Er waren 2.700 werknemers en Kendrion's omzet vorig jaar was EUR 519,3 miljoen - 12% hoger dan in 2021. Van die omzet betrof 53% Industrial en 47% Automotive. Het was de eerste keer in lange tijd dat Industrial groter is dan Automotive. In termen van regionale aanwezigheid is Europa nog steeds belangrijk voor Kendrion met 68%, 17% in de Verenigde Staten en 15% in Azië. In 2019 was het aandeel Azië nog 9%. Kendrion is goed gegroeid sinds COVID, maar in Azië nog wat meer dan in andere gebieden, met name in China.

Het volgende plaatje (tevens al bekend; Kendrion Strategic House) is gebruikt als metafoor om Kendrions strategie toe te lichten. De strategisch intent, het dak, zijn Kendrions financiële targets. Kendrion heeft drie businessgroepen: Automotive, Industrial Brakes en IAC. De heer Van Beurden merkte op dat de manager van IAC, Robert Lewin, aanwezig was. Als aandeelhouders vragen hadden over die business unit, dan zouden zij later bij hem terecht kunnen. De activiteiten in China betreffen alle drie de businessgroepen en onder het fundament van de organisatie liggen Kendrion's sustainability efforts, Kendrion's mensen, Kendrion's IT-systemen, et cetera. De heer Van Beurden gaf aan het in deze inleiding graag te willen hebben over twee belangrijke strategische initiatieven en veranderingen die werden geïmplementeerd in 2022. Ten eerste een verandering die ziet op Automotive. In Automotive, en daar zou hij later nog uitgebreid op terugkomen, is de markt enorm in verandering. Elektrificatie is steeds belangrijker. De combustion engine zal op termijn (2030-2035), waarschijnlijk verdwijnen. In anticipatie daarop is nu gezegd de Automotive-organisatie te gaan opsplitsen in twee: Automotive Core, wat zich richt op wat nu nog het grootste gedeelte van de business is, namelijk alles wat te maken heeft met de combustion engine (verbrandingsmotor), en Automotive E, wat richt zich op technologieën en producten gericht op elektrische auto's. De heer Van Beurden herhaalde daar nog uitgebreid op terug te komen. De tweede verandering betrof de vertaling hiervan in de organisatiestructuur. Dat plaatje was op zich niet veranderd, maar waar zij voor Automotive altijd een COO, een commercial officer, en een financiële directeur hadden, zijn er nu twee functionarissen: een MD die verantwoordelijk is voor E en een MD die verantwoordelijk is voor Core.

De heer Van Beurden benoemde vervolgens hoe Kendrion zich ontwikkeld heeft over de afgelopen jaren, sinds 2019. Hierbij vallen twee dingen op. Ten eerste dat Kendrion actief is geweest op het gebied van M&A: eind 2019, net voor COVID, hebben zij INTORQ gekocht en in het derde kwartaal van 2021 hebben zij 3T gekocht, een Nederlands bedrijf gevestigd in Enschede. Daarnaast hebben zij, waar hij later nog meer over zal vertellen, een grote fabriek in China gebouwd, welke nu af is en waar Kendrion bezig is in te trekken. De totale investeringen die daarmee gemoeid zijn EUR 128,5 miljoen – een behoorlijk bedrag. Men ziet ook een reflectie daarvan in de manier waarop Kendrion haar revenue nu genereert. In 2019 was dat nog 37% industrieel en 63% Automotive; op dit moment is dat voor 53% industrieel, 35% Automotive Core en 12% Automotive E. Een en ander kan ook aan de hand van de eindmarkten worden bekeken. Welke eindmarkten zijn attractief doordat daar goede marges te verdienen zijn ten opzichte van markten die misschien wat moeilijker zijn, en hoe zit het met de

groei? Kendrion heeft ongeveer 65% van haar huidige omzet in attractieve eindmarkten, waar goede marges te verdienen zijn en waar Kendrion een gedifferentieerde positie heeft. Voor wat betreft hoge groeimarkten: ongeveer 50% van Kendrions omzet is actief in markten waar meer dan gemiddelde groei beschikbaar is. Het is dan natuurlijk aan Kendrion om die groei te vertalen in omzetgroei en winstgroei. Het tweede belangrijke strategisch punt is de fabriek die Kendrion in China heeft gebouwd. Volgende maand zullen de heer Van Beurden en de heer Hemmen naar China reizen om de fabriek te openen. Op dit moment is men bezig met het aanbrengen van alle IT-systemen, het testen van het geautomatiseerde warehouse en het opstellen van de eerste productielijnen. Naar verwachting kan van de zomer worden gestart met de productie van de ongeveer EUR 50 miljoen revenue die zij in China genereren, met de verwachting dat zij daar de komende jaren fors blijven groeien.

De heer Van Beurden gaf het woord aan de heer Hemmen voor de business review op het financiële gebied. De heer Hemmen gaf een toelichting op de belangrijkste resultaten over 2022. Ten eerste de omzet, die zich – met name door de sterke industriële activiteiten – positief heeft ontwikkeld en met 12% is gestegen. De autonome groei (exclusief de bijdrage van 3T en exclusief valuta-effecten) bedroeg 8%. De autonome groei in de industriële activiteiten was 13% en in Automotive is de autonome omzet bescheiden gegroeid: 2%. Het activiteitsniveau in de Automotive-industrie bevindt zich nog steeds op een laag niveau. Ter illustratie: marktanalisten schatten dat de autoproduktie in Europa in 2022 nog steeds zo'n 25% onder het niveau van voor de coronacrisis lag. Prijsstijgingen om gestegen grondstofprijzen te compenseren droegen ongeveer 5% bij aan de omzet in 2022. Dan de gerapporteerde winst: over 2022 werd die in belangrijke mate beïnvloed door de eenmalige afschrijving van goodwill en andere immateriële activa in Automotive Core in het vierde kwartaal. Deze afschrijving bedroeg in totaal EUR 57,3 miljoen en daarnaast is een latente belastingvordering van EUR 1,2 miljoen afgeschreven. Dit heeft geleid tot een gerapporteerd nettoverlies van EUR 46,3 miljoen. Belangrijk was te vermelden dat de afschrijving geen invloed had op de kasstromen en ook niet zozeer een reflectie was van gewijzigde langetermijnperspectieven van de totale Automotive Group. De afboeking is een reflectie van het besluit om de totale Automotive-activiteiten te splitsen in Automotive Core en Automotive E. Automotive Core richt zich daarbij uitsluitend op bestaande producten voor voertuigen met een verbrandingsmotor en de algemene verwachting is dat de verbrandingsmotor richting 2035 op zijn einde zal lopen. Dit betekent dat de kasstromen in Automotive Core naar verwachting positief, maar eindig zullen zijn. De timing van deze afschrijving is synchroon gelopen met het effectief worden van de organisatorische en financiële Automotive-splits per eind 2022. De onderliggende resultaten, exclusief kosten en opbrengsten die niet behoren bij de kernactiviteiten, zoals voorzieningen voor herstructureringen en de genoemde goodwillafschrijving, zijn wel enigszins verbeterd in 2022. De genormaliseerde EBITDA steeg met 3% en de genormaliseerde EBITA met 7%. De hogere omzet en daarmee de toegevoegde waarde droegen positief bij, maar dit werd gedeeltelijk tenietgedaan door sterk gestegen kosten voor onder meer energie en gestegen ontwikkelingskosten in Automotive, waar een aantal nieuwe projecten tegelijkertijd op de markt zullen komen in 2023. Naast de afschrijving goodwill zijn in totaal nog EUR 6,7 miljoen aan kosten genormaliseerd. Deze kosten hadden met name te maken met herstructureringen in Automotive, zoals de sluiting van een fabriek in Oostenrijk en het realiseren van kostenbesparingen in Automotive Core. De totale hieraan gerelateerde kostenbesparingen bedragen circa EUR 8 miljoen en zijn effectief vanaf 1 januari 2023.

De heer Hemmen ging vervolgens in op Kendrions industriële activiteiten. Er was wederom sprake van een sterke omzetstijging. Op autonome basis groeide de omzet met 13%, bovenop de 20% groei die in 2021 werd gerealiseerd. Zowel IAC als IB lieten goede groeicijfers zien. Ondanks de hoge inflatie en gestegen kosten, heeft de hogere omzet zich vertaald in een verdere verbetering van de winstgevendheid. De genormaliseerde EBITDA steeg met 22% naar EUR 47,5 miljoen en de EBITDA-marge naar 17,2%

De heer Hemmen ging vervolgens in op Automotive. Hier was de autonome groei, dus exclusief valuta-effecten, 2%, maar gedragen door gestegen verkoopprijzen. Op een pro-formabasis

daalde de omzet in Automotive Core met 1%, terwijl de omzet in Automotive E met 11% toenam. De winstgevendheid van Automotive stond verder onder druk met een EBITDA van EUR 9,9 miljoen en een marge van 4,1%. De belangrijkste oorzaak van de lage winstgevendheid betrof de lage verkoopvolumes in combinatie met hoge inflatie. Ook heeft Automotive te maken met tijdelijk hoge ontwikkelingskosten, met name op het gebied van softwareontwikkeling, waar een aantal nieuwe projecten in dezelfde periode naar de markt zullen komen. De genoemde kostenbesparingen in combinatie met een stabielere supply chain zullen de winstgevendheid in Automotive in de komende periode moeten vergroten.

De heer Hemmen ging daarna in op de kasstromen en de schuldpositie. Ondanks de hoge investeringen als gevolg van de finalisatie van de nieuwe fabriek in China, alsmede de druk op de voorraden, is de genormaliseerde vrije kasstroom uitgekomen op EUR 3,1 miljoen positief. Dit is met name gedragen door een sterke ontwikkeling in het laatste kwartaal, toen EUR 16,7 miljoen vrije kasstromen zijn gerealiseerd. Het werkkapitaal als percentage van de omzet is gedaald van 14% in 2021, naar 13,2% in 2022. De netto schuld nam toe met EUR 9,7 miljoen, onder meer door het uitgekeerde cashdividend. De financiële positie gemeten op basis van de leverage-ratio (de totale schuld gedeeld door de EBITDA) is in de laatste kwartalen van het jaar verbeterd naar 2,4. Dit is ruim beneden het financiële covenant dat Kendrion met zijn banken heeft afgesproken, van 3,25. Op basis van deze financiële positie in combinatie met hun vertrouwen in Kendrions toekomstperspectieven, is een dividend voorgesteld aan de bovenkant van het beleid. Evenals vorig jaar wordt een dividend voorgesteld van 50% van Kendrions genormaliseerde winst voor amortisatie. Dit komt neer op een uitkering van EUR 0,72 per aandeel ten opzichte van EUR 0,69 in het vorig jaar. Het dividend zal uitkeerbaar zijn in cash of in aandelen ter keuze van de aandeelhouder. De heer Hemmen besloot hiermee de hoogtepunten van de financiële resultaten.

De heer Van Beurden ging vervolgens dieper in op de businesskant van de operaties over 2022, de businessgroepen en China. Hij startte bij Industrial Actuators & Controls (IAC). Highlight hiervan is een nieuw product aan de actuatorenkant, een slot voor industriële machines, waar na jarenlange ontwikkeling de revenue goed begint aan te lopen. Eerder had Kendrion een investering (30% van de aandelen) in een kleine startup in de Verenigde Staten (Newton). Die investering is uiteindelijk weer verkocht, maar Kendrion heeft aan deze samenwerking wel het exclusieve recht overgehouden om de producten van Newton te maken in Kendrion's fabriek in Mishawaka. Dit betreft flow control-actuatoren. Aan de control-kant noemde de heer Van Beurden 3T al. Dat hebben zij eind 2021 gekocht en is een onderdeel van IAC. Daar zien zij grote opportuniteiten met ASML, Priva en NXP, dus veel Nederlandse presence. Zij hebben daar ook op dezelfde manier als de industriële sloten inductive heating solutions. Ook daar is men al jarenlang mee bezig en begint nu de revenue aan te lopen. Kendrion heeft met industrieel een goed jaar gehad en IAC, als onderdeel van industrieel, was daar geen uitzondering op. Zij verwachten dat dit ook in de toekomst zo verder gaat.

Voor wat betreft Industrial Brakes (IB) is het een vergelijkbaar verhaal – ook daar was het een goed jaar. Qua product betreft dit remmen die in principe worden geïntegreerd in een elektromotor. Elektromotoren zijn overal waar elektrificatie plaatsvindt en dat is niet alleen in de Automotive-wereld. Er is een enorme drive naar groene energie, waaronder elektriciteit, en dus ziet men dat de elektrificatie enorm toeneemt, waarmee ook het aantal elektromotoren en dus de vraag naar de remmen van Kendrion toeneemt. Voor deze remmen zijn twee fundamentele technologieën: permanent magnet brakes en spring applied. Door de acquisitie van INTORQ heeft Kendrion beide technologieën in huis. Het was een goed jaar en, als men denkt dat elektrificatie de komende jaren verder doorzet, dan zal de groei naar verwachting blijven doorgaan.

De heer Van Beurden ging vervolgens in op de Automotive-wereld. Zoals gezegd heeft hier een splitsing in Core en E plaatsgevonden; deze splitsing is nog wat verder toegelicht op basis van marktonderzoek dat uiteenzet wat er met de markt van Automotive is gebeurd. Het aantal combustion engine auto's is in 2022 ten opzichte van 2018 ongeveer 25% lager, terwijl de elektrische auto's hard groeien. Het is dan ook duidelijk waar de toekomst, groei en innovatie

zit: in elektrische auto's. Op basis van dat plaatje is het een logische gedachte dat Kendrion investeert en innoveert in E. Daarnaast is ook interessant dat China de grootste markt blijkt voor elektrische auto's – de nieuwe fabriek in China en de extra capaciteit waarin is geïnvesteerd, is dan ook goed nieuws voor Kendrion. Ook blijkt uit de forecast dat er in 2023 aanmerkelijk minder combustion engine modellen zullen worden gelanceerd. Aan de kant van de elektrische auto's is dat natuurlijk omgekeerd.

Voor wat betreft China merkt de heer Van Beurden op dat het daar zo hard gaat qua elektrische auto's (20% van de daar verkochte auto's is elektrisch) doordat dit gestimuleerd wordt door de overheid, doordat er een goed charging network is, doordat er lage elektriciteitsprijzen zijn en doordat er veel lokale restricties zijn voor combustion engines. Dit speelt niet alleen in China: sommige landen willen in 2030/2035 emissievrij zijn. De combustion engine zal daarom de komende tien, twintig jaar toch echt worden verlaten.

De heer Van Beurden lichtte vervolgens toe wat zij precies gewonnen hebben aan nominaties. Hierin is te zien in de Automotive business dat Kendrion veel meer business wint dan dat Kendrions huidige omzet groot is. Dat geeft hoop voor de toekomst. Qua trends ziet men dat de combustion engine in 2018 de bulk was van Kendrions nieuwe producten, en dat dit in 2022 nog maar de helft was van wat zij aan E hebben gewonnen. Dat is ook logisch, want er is minder innovatie, minder investering en er zijn minder modellen geïntroduceerd. Aan de andere kant, als men kijkt naar elektrificatie op het gebied van Kendrions suspension, sensor cleaning en sound, dan heeft Kendrion het erg goed gedaan en meer dan EUR 200 miljoen aan lifetime business gewonnen in 2022.

De heer Van Beurden benoemde de drie producten die zij naar de markt brengen voor de elektrische auto: sound, suspension (schokdempers) en sensor cleaning. In alle drie de gevallen zijn in 2022 hele interessante en mooie projecten binnengehaald. Zij verwachten dat die de komende jaren zullen resulteren in omzet. In de tweede helft van 2023 hebben zij in de nieuwe fabriek in China die ze binnenkort hopen te openen, zes nieuwe projecten voor Automotive die aanlopen. In sommige gevallen is dat bestaande productieapparatuur; in sommige gevallen is dat nieuw en wordt die apparatuur momenteel in de fabriek geïnstalleerd. De heer Van Beurden toonde vervolgens een video van de nieuwe fabriek en gaf hierbij aan dat de fabriek bijna gereed is. Zij zijn erg trots op de nieuwe fabriek en verwachten met de fabriek de komende jaren Kendrions aandeel, omzet en winstgevendheid significant te laten toenemen.

De heer Van Beurden benoemde daarna in het kader van ESG/MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) het sustainability programma van Kendrion. Dit is een integraal onderdeel van Kendrion en Kendrions manier van zaken doen, als antwoord op het toenemende besef bij Kendrions stakeholders en de maatschappij als geheel dat MVO niet op zichzelf staat, maar geïntegreerd dient te worden in producten, diensten en processen. Kendrion heeft ambitieuze doelen op het gebied van milieu, mens en maatschappij en behoorlijk bestuur. Ze zijn op dit moment in het laatste jaar van hun tweede vijfjarenplan en zijn hier dus nu bijna tien jaar mee bezig. Eind 2022 was Kendrions relatieve energieconsumptie verminderd met 16.82%, waarmee zij boven het doel van 15% zaten. Op het gebied van CO₂ zaten zij al op 29.94%, dus bijna het dubbele van het vijfjarendoel van 15%. Dit is het tweede vijfjarenplan; in het eerste vijfjarenplan is ook al bespaard. Als men dit bij elkaar optelt, zit Kendrion op een relatieve CO₂-vermindering van ongeveer 60% ten opzichte van 2015. Daar zijn ze trots op, maar ze gaan natuurlijk gewoon verder. In 2023 zullen de MVO-doelen voor 2024 – 2028 worden opgesteld. In dat derde vijfjarenplan zullen weer ambitieuze doelstellingen worden geformuleerd voor alle aspecten van MVO: verdere vermindering van relatieve CO₂ en energieverbruik, duurzame inkoop, gezondheid en veiligheid en diversiteit. Ze verwachten dat ze deze doelen in 2024 met de aandeelhouders kunnen delen.

Ter afsluiting van het MVO-gedeelte toonde de heer Van Beurden de voortgang in Kendrions EcoVadis-ranking over de laatste twee jaar. EcoVadis is een gerenommeerd onafhankelijk bedrijf op het gebied van duurzaamheidsbeoordelingen en hun beoordeling houdt rekening met

de vier categorieën: milieu, mensenrechten, ethiek en het duurzaam inkopen. In 2022 haalde Kendrion een plaats in de top 22% van beoordeelde productiebedrijven; Kendrion is in 2023 gestegen en hoort nu bij de top 19%. Milieu, mens, maatschappij en behoorlijk bestuur in al zijn aspecten zal de volledige aandacht van alle Kendrion-medewerkers blijven houden, te beginnen natuurlijk met de heer Hemmen en de heer van Beurden zelf.

Vervolgens toonde de heer Van Beurden de outlook voor 2023, die hij in februari met de jaarlijkse resultaten ook heeft gepresenteerd. Ze denken dat de omstandigheden die golden in 2022 in de eerste helft van 2023 nog ruwweg hetzelfde zijn, en in de tweede helft misschien een beetje beter, omdat China aan het heropenen is. Er was een enorme COVID-piek in het eerste kwartaal en dat lijkt weg te ebben. Hopelijk vertaalt zich dat ook in verhoogde economische activiteit. In China verwacht men dat de inflatie naar beneden komt. De heer Van Beurden toonde ook nogmaals de in 2020 aangekondigde long-term targets: een average organic growth van 5% per jaar halen, een EBITDA-marge van 15% halen, en de 25% return on invested capital. Voor wat betreft het dividend is het voorstel om naar de 50% van normalized profit te gaan. Het target is om tussen de 35% en 50% uit te keren.

Tot slot werd de vooruitgang met betrekking tot de long-term targets getoond. Sinds 2020 is de omzet gegroeid met ruim 30%, en Kendrions winstgevendheid ongeveer ook. Ze zitten op 11,1% EBITDA ten opzichte van de target van 15%. Zij zijn 80% EBITA omhooggegaan, dus aan de EBITA-kant fors gegroeid. De return on invested capital is 44% hoger. De heer Van Beurden gaf aan dat dit niet betekent dat Kendrion er al is en het zeker gaat lukken, maar hij vindt wel dat er zeer goede vooruitgang is geboekt. Gegeven de positie die zij hebben in de verschillende markten waar Kendrion actief is en de fabriek die in China geopend zal worden, zijn de heer Van Beurden en de heer Hemmen vol vertrouwen dat zij een goede kans hebben om de long-term targets te halen.

The Chairman thanked Mr. Van Beurden and Mr. Hemmen for their comprehensive and clear explanations. As always, the presentation would be available on the corporate website. The Chairman gave everyone the opportunity to ask questions and make remarks. De Voorzitter gaf aan dat aandeelhouders van harte uitgenodigd zijn om vragen of opmerkingen te maken ten opzichte van dit agendapunt.

De heer Manders merkte op dat zijn begrip is dat de afschrijving in Automotive, het toekomstperspectief en de splitsing van de twee takken een groot thema was voor Kendrion dit jaar, en dat Kendrion verwacht dat Automotive binnen tien jaar, en dus snel, zal afsterven. Dat leidt hij in elk geval af uit de goodwill assumptions tabel in het jaarverslag. Zijn ervaring is dat de weg naar beneden managen erg moeilijk is en dat dit vaak niet goed lukt. Hij vraagt waar zij het vertrouwen vandaan halen dat het hen wel lukt de weg naar beneden te managen binnen Automotive Core.

De heer Van Beurden merkte op dat goed onderscheid moet worden gemaakt tussen Core en E. De weg naar beneden, zoals genoemd door de heer Manders, geldt dus niet voor Automotive als geheel. Gezien de markt en de berichtgeving over het steeds meer onder druk komen van de combustion engine, denken zij inderdaad dat de Core-kant over de komende tien tot vijftien jaar langzaam maar zeker gaat aflopen. Er wordt ook niet meer geïnvesteerd. Er zal ergens een moment komen dat men zegt, nu is het afgelopen, maar dat is echt nog wel een paar periodes voorbij de planningshorizon die zij gebruiken. Aan de E-kant is het andersom en zien zij hele goede groei. Alleen al in de tweede helft van 2023 starten zes projecten in China. Voor wat betreft de revenue is dus sprake van communicerende vaten. De winst en groei aan de E-kant zullen de langzame achteruitgang in Core meer dan goed maken.

De heer Manders vroeg of het in hun ogen ook lukt om de productielijnen van Core naar E om te zetten.

De heer Hemmen lichtte toe dat het veelal niet dezelfde productielijnen zijn, en dat tussen tien en vijftien jaar ook niet van vandaag op morgen is. Het is dus vrij geleidelijk en kan via de weg van de geleidelijkheid (natuurlijk verloop) gemanaged worden. De verwachting is dat E sterk

zal stijgen en dat daar meer capaciteit nodig is; op basis daarvan denken zij dat ze die weg van geleidelijke neergang van Automotive Core goed zullen kunnen managen.

De heer Manders vroeg of de geleidelijke neergang is gebaseerd op Kendrions huidige orderboek, of op Kendrions huidige orderboek plus nog eventueel toekomstige orders.

De heer Hemmen antwoordde dat dit is gebaseerd op het huidige orderboek waarbij toekomstige orders alleen zullen worden aangenomen als het een bestaand product betreft. Dus als zij een bestaand product ook aan een andere fabrikant kunnen leveren, zullen zij dat uiteraard niet nalaten, maar dat zit in de plannen verwerkt.

De heer Manders merkte op dat terecht wordt gesproken over 'een bestaand product', nu Kendrion is gestopt met investeren in nieuwe producten.

De heer Van Beurden vulde aan dat dit alleen aan de Core-kant het geval is.

De heer Manders beaamde dit. Hij stelde daar wel een beetje bezorgd over te zijn, want hij vermoedde dat er niet veel nieuwe orders meer bijkomen aan de Core-kant.

De heer Van Beurden verwees opnieuw naar de slide met nominaties, waar men zag dat book-to-bill aan de Core-kant 0,9 was. Dat wijst inderdaad op een langzame achteruitgang. Hij merkte op dat de heer Manders liet weten daar bezorgd over te zijn, maar stelde dat de markt de markt is. De combustion engine staat onder druk, maatschappelijk, technologisch en anderszins, dus daar moeten zij op reageren. Daarnaast merkte de heer Van Beurden op dat als men een Automotive Core project won, dat zeven tot acht jaar liep, waarna het tijd was voor de volgende versie van het datzelfde project. Dat was vaak iets kleiner, goedkoper of energie-effectiever (incrementele verbetering). Kendrions klanten zijn niet meer geïnteresseerd in deze incrementele verbeteringen. Dat betekent dat een hele hoop van deze projecten, ook bestaande productielijnen die op een gegeven moment zijn afgeschreven, naar Kendrions verwachting langer blijven doorlopen. Dat is niet noodzakelijkerwijs slechte business, maar moet wel goed gemanaged worden. Hij heeft er vertrouwen in dat Kendrion die *decline* goed kan begeleiden.

De heer Manders merkte op dat Automotive E nu het nieuwe favoriete bedrijfsonderdeel van Kendrion lijkt. Hij vroeg hoeveel van de omzet binnen dat segment komt van elektrische modellen (battery electric vehicles).

De heer Hemmen antwoordde dat men dit niet in 100% van de gevallen weet. In sommige gevallen heeft Kendrion omzet waarvan men weet dat het eindigt in dat platform. Zoals de heer Manders weet, gaat niet alle omzet rechtstreeks naar de OEM (original equipment manufacturer), maar gaat een deel via toeleveranciers. Dan weet men dus niet altijd of het naar een elektrische auto gaat of niet. De omzet voor elektrische auto's zoals volgt uit de jaarrekening, betreft de omzet waarvan dat met zekerheid vastgesteld kan worden. Dat was 10% van de Automotive-omzet in 2022, en daarmee ongeveer een derde van E. Dit betreft de technologie waarvan de groei wordt gedreven door elektrificatie, op dit moment met name sound. Op grond van de wet moet een elektrische auto geluid maken. Daarvoor is suspension nodig, met name om de zware batterijpakketten goed op de weg te houden, en daarvoor hebben bedrijven hoogwaardige suspensionstechnologie nodig.

De heer Manders vroeg of het juist is dat als Kendrion autobanden zou maken, deze onder Automotive E zouden vallen.

De heer Van Beurden bevestigde dit. Het gaat er uiteindelijk om of de producten geschikt en ontworpen zijn voor elektrische auto's. In sommige gevallen, suspension, maar ook sensor cleaning, kunnen de producten gebruikt worden voor beiden en dan maakt de classificatie wellicht niet zoveel uit, als er maar een goede groei zichtbaar is. Ter illustratie: Kendrion heeft een prachtig project gewonnen vorig jaar, waarbij de sensor een achteruitkijkcamera is. Om te voorkomen dat deze steeds schoon gemaakt moet worden, maakt de camera zichzelf schoon als de sensor ziet dat de camera een beetje verblind is. Of die technologie in een combustion engine wordt toegepast of in volledig elektrische auto's, is hen om het even. Belangrijk is dat

het toekomstbestendige producten zijn en daarmee dus relevant voor waar de groei zit: in de elektrische auto's.

The Chairman gave a short recap in English. The foregoing basically concerned two questions. Firstly, does the impairment in Automotive lead to the conclusion that the business is no longer viable? Clearly, the answer was yes – Kendrion agrees that the market will crumble in Kendrion's' Core segment. Kendrion also won't invest in this segment anymore, just like Kendrion's customers. Where Kendrion's customers no longer make investments, neither will Kendrion. Since the original investments were highly focused on Core business, Kendrion now needs to impair those investments. That is why shareholders see that impairment mostly happening in Automotive Core. Kendrion sees a tendency towards another direction, Automotive E. As explained, this is where most investments now happen. The second question related to the size of Automotive E is compared to the total Automotive business. The answer is that it is currently 10% and growing.

De heer Manders merkte op dat, kijkend naar de goodwill-testtabel in het jaarverslag voor Automotive, de discount rate is gestegen van ongeveer 10.5% naar 16.5%. Hij sloeg daaropaan. Is er iets gebeurd in 2022 dat deze enorme stijging van de risicoperceptie verklaart? Eén verklaring staat al in het jaarverslag, namelijk de splitsing van Automotive in twee onderdelen, maar dat kan toch niet de hele verklaring zijn?

De heer Hemmen merkte op dat in de definitie van de WACC geen bedrijfsspecifieke risicoperceptie zit – de WACC is gebaseerd op marktwaarden, bèta's, marktrisicopremies en dergelijke en men kan niet zeggen: de risicoperceptie voor Kendrion is anders, dus we verhogen de WACC met 5% voor Kendrion alleen.

De heer Manders merkte op dat dit technisch gezien klopt.

De heer Hemmen gaf aan dat dit niet alleen technisch klopt. Dit is ook feitelijk, en *that is all there is*.

De heer Manders gaf aan dat de heer Hemmen zijn vraag begrijpt.

De heer Hemmen merkte ten tweede op dat de stijging die de heer Manders benoemde, pre-tax is. Dit is een meer technisch punt, maar de WACC wordt altijd post-tax berekend, dus rekening houdend met de gemiddelde belastingdruk. Die WACC is voor Automotive gestegen van 8,3% naar 11,1%. Die stijging is de echte stijging van de WACC en wordt voor 90% verklaard door de stijging in de risk-free rate of return, dus het rendement op staatsobligaties (welke ongeveer van 0% naar 2,5% is gestegen). Men komt met 8,3% plus 2,5% aardig in de buurt van die 11,1%. Voor wat betreft de 16,5%: dat is een beetje een vervelende uitkomst van IFRS. In IFRS staat dat men ook de pre-tax WACC moet noemen. In Automotive Core is de belastingdruk als zodanig veel kleiner ten opzichte van de cashflow. Dus de belastingdruk is identiek, maar ten opzichte van de cashflows is die vrij gering. Dat komt omdat als men verwacht dat de omzet daalt, men ook een positieve bijdrage zal krijgen uit hoofde van cashflows, vanuit werkkapitaal/minder investeringen. Die cash is naar verwachting in een downturnmodel hoger dan de nettowinst, terwijl als men in omzet stijgt, dit andersom zou zijn. Omdat de belastingcomponent veel lager is, heeft men dus het wiskundige effect dat als de WACC post-tax ongeveer 11% is, deze pre-tax in dit geval 16.5% is. De echte WACC increase is dus die ongeveer 2.8% en dat wordt verklaard door de risk-free rate of return.

De heer Manders merkte op dat 'het echte verhaal' dan dus is dat er een groot verschil in belastingdruk zit tussen de twee divisies.

De heer Hemmen gaf aan dat de belastingdruk hetzelfde is, maar de cashflows in Core worden ook met name gedreven door steeds lager wordend werkkapitaal en minder investeringen.

The Chairman gave a short recap in English. The question was: the goodwill discount has increased from 10.5% to 16.5% - did Kendrion's risk assumption of the business increase? The answer is no. The increase is partly due to a new market assessment, and partly due to the result of the application of IFRS rules and regulations (pre-tax and post-tax).

De heer Manders gaf aan dat China een belangrijk onderdeel is van Kendrions bedrijfsstrategie, maar dat China niet bepaald een doorsnee land is, ook niet in de peer group van emerging markets, en dat er steeds meer zorgwekkende berichten in de media naar buiten komen. Dit betreft onder meer het gebrek aan mensenrechten, het gebrek aan een vrije markt en de kans dat China Taiwan binnenvalt. Hij vroeg of Kendrion dit op de radar heeft staan, waar zij zich het meeste zorgen over maken en of er contingency plans zijn in het geval dat er bijvoorbeeld beperkingen komen op de import en export van Chinese producten.

De heer Van Beurden gaf aan dat waar hij zich wel of geen zorgen over maakt, minder relevant is dan de contingency plans. Men kan zich overal zorgen over maken, maar COVID had niemand voorzien. Het contingency plan is er voor alle locaties en is helder: elke locatie moet volledig self-sufficient zijn. Dat is Kendrions grondprincipe voor elke regio waarin zij actief is (China, Europa en de VS, inclusief Mexico en Canada), en dit noemen zij 'local for local', ook bijvoorbeeld op het gebied van R&D en op het gebied van sales. Dit is nog niet helemaal 100% geïmplementeerd, maar wel bijna. Mocht China op een of ander moment echt lastig bedienbaar worden, dan is de Kendrion-groep zowel binnen als buiten China self-sufficient. Dit lijkt hen een goede manier om hierover na te denken en eventuele risico's in de toekomst goed in de hand te houden.

De heer Manders vroeg of uitdrukkelijk intern over al deze contingency plans is nagedacht.

De heer Van Beurden bevestigde dit. Het local for local principe heeft Kendrion al meer dan vijf jaar.

De heer Manders gaf aan dat dit klopt en dat hier vorig jaar tijdens de algemene vergadering ook over is verteld. Hij had eigenlijk gehoopt op meer of andere contingency plans, maar liet het nu hierbij.

The Chairman gave a short recap in English. The question related to the three major risks in doing business in and with China, and on whether Kendrion has any contingency plans in place to mitigate those risks. Mr. Van Beurden explained that the risk mitigation takes place through having local facilities for local sales with a high degree of self-sufficiency, including most R&D and the majority of the production tools and supply chain. As such, the business in China can operate without significant help from the other parts of the Company, and vice versa, so they believe that the risk is not as large as shareholders might gather from previous discussions.

De heer Manders merkte op dat de omzet van Industrial vorig jaar met 5% werd opgestuwd door prijsstijgingen. Zij zitten in een inflatoire omgeving. Hoe ziet Kendrion de bijdrage van prijsstijgingen in het huidige boekjaar op dit moment?

De heer Hemmen gaf aan dat men in de supply chain helaas ziet dat dat inderdaad ook met enige vertraging kan dorwerken. De verwachting is dat prijsstijgingen inderdaad ook in 2023 de omzet positief zullen blijven beïnvloeden, maar hoeveel dat precies zal zijn, weet hij niet. Het stabiliseert, maar is nog niet voorbij.

De heer Manders vroeg of dit positief is.

De heer Hemmen antwoordde dat dat de verwachting is.

The Chairman gave a short recap in English. The question was that since there was an inflation visible of 5% in Kendrion's supply chain, what their expectation is for 2023. The response is that Kendrion does not know, but that they do believe it would be above zero and time will tell.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) feliciteerde Kendrion met de behaalde resultaten. De verkoop van Newton heeft Kendrion naar hun mening goed aangepakt: hetgeen nodig was, is behouden, en de rest is verkocht. Vervolgens stelde hij een vraag over de grote afschrijving op pagina 142, met betrekking tot LINNIG Fast Controls en Kuhnke. Hem viel op dat een aantal jaren geen afschrijvingen hadden plaatsgevonden. Waarom heeft Kendrion tot nu gewacht met de afschrijving? Ten tweede vroeg hij of de heer Van Beurden de piketpaaltjes tot 2035 weer kan geven, over hoe Kendrion verder wil met de elektrificatie – is Kendrion overvallen door de elektrificatie en wellicht te lang doorgestaan met

verbrandingsmotoren? Het verbaasde hem dat hij hier in persberichten steeds weinig over las. Ten derde vroeg hij of de springveerremmen niet maar een tijdelijk leven beschoren zijn, in tegenstelling tot de magneetremmen.

The Chairman gave a short recap in English; the foregoing concerned three questions which would be answered in turn. The first question related to the major impairment in 2022 and why this impairment was not made earlier. The second question was what the major next steps will be in Automotive E. The third question related to whether Kendrion has two types of brakes. Are they both equally helpful in the future?

De heer Hemmen ging in op de vraag over de afschrijving en benoemde dat Kendrion de afgelopen jaren niet had afgeschreven op Automotive. Voor goodwill zegt IFRS nu eenmaal dat men in principe niet afschrijft, dus heeft men niet elk jaar afgeschreven. De goodwill blijft dan ook eeuwig op de balans staan, tenzij reden is voor een impairment. Daarom is niet eerder afgeschreven.

De heer Stevense vraagt of Kendrion in die jaren de hele elektrificatie verkeerd had ingeschat.

De heer Hemmen geeft aan dat hij daar nog op komt. De tweede vraag was: waarom nu? De reden daarvoor is simpel. Het E-stuk dat zich richt op elektrificatie bestond al en daar is Kendrion een paar jaar geleden al begonnen met investeren. Had dat eerder gekund? Wellicht, maar Kendrion was daar, zo dacht hij, ten opzichte van een hoop andere spelers relatief vroeg bij. Een impairment-test doet men altijd op basis van prognoses. In de prognose had men toen eigenlijk ook al dat Core, de verbrandingsmotor, zou afnemen. Dat werd gecompenseerd door verwachte groei in E. Daardoor was in het verleden geen sprake van een impairment. In 2022 heeft men een en ander gewijzigd en Kendrion heeft nu een aparte balans, een aparte P&L en een aparte winst- en verliesrekening voor Core en E. Daarmee valt de automatische compensatie weg en dat maakte dit het moment om de afschrijving te doen. Voor wat betreft de piketpaaltjes van E, zal de splitsing ook helpen. Doordat Core en E nu afzonderlijk worden bekeken, is het in de toekomst veel makkelijker om te tracken in hoeverre alle projectnominaties daadwerkelijk tot omzetten zullen leiden. In de omzetten zal dus vanaf nu ook worden uiteengezet hoeveel voor E is, en hoeveel voor Core. Dat zijn de belangrijkste piketpaaltjes waarmee aandeelhouders per kwartaal kunnen volgen hoe het met de ontwikkeling van E gaat.

De heer Stevense vroeg of de heer Hemmen daar ook jaartallen aan kan plakken.

De heer Hemmen antwoordde dat Kendrion daar uiteraard elk kwartaal over zal rapporteren. Vanaf Q1 zullen zij elk kwartaal aangeven wat de ontwikkeling bij E is.

De heer Van Beurden nam het woord om te reageren op de vraag van de heer Stevense over de remmen. Hij legde uit dat er twee fundamentele technologieën zijn die zorgen voor de remactie binnen een industriële rem: permanent magnet brake en spring applied. Een spring applied rem is in het algemeen groter en de remkracht is ten opzichte van die grootte wat minder; wel is een spring applied rem voordeliger. Een permanent magnet brake rem is duurder, maar heeft veel meer remkracht per kubieke centimeter, en heeft vaak de voorkeur bij veiligheidstoepassingen waar men zeker moet weten dat de rem ook echt vast blijft. Het heeft voor Kendrion en haar klanten commercieel grote voordelen dat Kendrion beide producten heeft en ook goed over beide producten kan adviseren; dat is de afgelopen jaren ook gebleken.

De heer Stevense gaf aan dat het toch sowieso de bedoeling is dat als een machine stil moet staan, dat die ook stilstaat, en dat men dan dus niets aan een springveerrem heeft.

De heer Van Beurden gaf aan dat dit eraan ligt. Er zijn ook machines die iets bij-geremd moeten worden, of machines die nooit geremd worden, maar toch een remfunctie moeten hebben. Er zijn net zoveel toepassingen als dat er elektromotoren zijn.

The Chairman gave a short recap in English. On the impairment, it was mentioned that IFRS clearly proscribes how and when to make an impairment, and the impairment only became a necessity once Kendrion split its Automotive business into Core and E. As for the major developments in Automotive E: Kendrion will report on Core and E separately, so that from now

on, the shareholders can keep track on what is happening, and they will develop strategies and report on those in the future. Finally, on the question on why Kendrion has two types of brakes, it was explained that there are many different applications, also considering the significant price difference between the types of brakes.

De heer Broenink vroeg of Kendrion problemen heeft om personeel te vinden voor innovatie. Heeft Kendrion voldoende geld beschikbaar om te investeren in innovatie? Hij voorziet dat er in de elektrificatie ontzettend veel nieuwe mogelijkheden zijn, dus ziet hij graag grote budgetten voor innovaties. Ook merkte de heer Broenink op dat Kendrion qua kwaliteit ongeveer op het niveau van voor de auto's zit. Een kwaliteit hoger is bijvoorbeeld de luchtvaart. Een kwaliteit lager is elektrische fietsen. Kendrion heeft binnenkort een fabriek in China; kan Kendrion dan nu de volumes leveren voor elektrische fietsen?

De heer Van Beurden antwoordde dat Kendrion in zijn algemeenheid geen problemen heeft om personeel te vinden, maar dat als men inzoomt op het gebied van software en electronics, dit lastiger is. Een van de redenen waarom zij 3T een goede aanvulling vonden, was de basis in Enschede, naast de Universiteit van Twente. Kendrion heeft ook op de High Tech Campus in Eindhoven een kantoor geopend, om actief te zijn in een gebied met veel technologie en met veel hoogwaardige opleidingsinstituten, waaronder de Universiteit van Eindhoven. Er is veel concurrentie, zowel in Twente als in Eindhoven, maar dit helpt Kendrion zeker om de benodigde getalenteerde mensen op het gebied van software en electronics aan te trekken. Er is voldoende geld beschikbaar voor innovatie, al zou men kunnen zeggen dat het nooit genoeg is, want er zijn natuurlijk altijd meer ideeën dan dat er geld is. Dat hoopt men ook en dat wil men ook in een innovatieve organisatie, dus zijn er processen om te bepalen wat Kendrion wel en niet gaat doen. De door de heer Broenink genoemde e-bikes zijn een voorbeeld van een opportunity, die dan afgewogen moet worden tegen bijvoorbeeld sensor cleaning of sound. Kendrion maakt deze afwegingen elk kwartaal, in de quarterly business review. Als iets er veelbelovend uitziet, wordt geïnvesteerd en als dit daadwerkelijk tot revenue leidt, dan wordt dit ook gedeeld met de markt. Zo zit Kendrion bijvoorbeeld al in de luchtvaart, met magneten die de luikjes voor de zuurstofmaskers dicht houden en loslaten als dat nodig is. De luchtvaart is een interessante, vrij kleine business, met lange design cycles.

The Chairman gave a short recap in English. The first question was whether it is difficult to find staff, in general and more specific, for innovation, development and engineering. The answer is no – Kendrion is relative successful in finding staff. Staff for innovation, development and engineering was tricky, but this became easier since the acquisition of 3T. Furthermore, it was asked whether Kendrion has enough money to invest in innovation. The answer is yes – however, it is not unlimited and Kendrion must make choices. As such, e-bikes have not been attractive enough compared to other investments of Kendrion, but should that change, e-bikes will certainly also appear on Kendrion's list. Kendrion is already active in aerospace, with magnets that make oxygen masks appear when necessary.

De heer Rienks vroeg om verduidelijking op een aantal punten. Ten eerste: de inflatie is boven de 10%. In vergelijking met de omzetgroei van 12% is dan de vraag of men wel daadwerkelijk is gegroeid, of dat dit neerkomt op een nulgroei in volume. Ten tweede: bij de fabriek in China denkt men natuurlijk in de eerste plaats dat Kendrion deze heeft om goedkoper te kunnen produceren dan in bijvoorbeeld Duitsland. Er is uitgelegd dat dat niet het geval is. Zou in aanvulling daarvan kunnen worden uitgelegd waarom het voor Kendrion niet interessant is inderdaad productie van Europa naar China te verplaatsen? Ten derde: zijn begrip is dat voor alles in de Automotive divisie nu is besloten wat bij Core hoort en wat bij E. Had Kendrion niet beter alles op één grote hoop kunnen laten? Dan had men de impairment ook niet nodig gehad. En wat zijn de gevolgen? Hoe zit het met de mogelijkheden om dingen in het Core-vakje toch te behouden – daar zouden waardevolle mensen in kunnen zitten die Kendrion straks voor E nodig zou kunnen hebben. Moeten die niet, in plaats van dat zij worden ontslagen, worden omgeschoold en overgeheveld naar E? Hoe gaat Kendrion dat dan doen? Hoe gaat Kendrion items verwerken in de boekhouding die de grens tussen Core en E over gaan? Het lijkt op het eerste gezicht duidelijk, maar daarna komen er bezwaren en problemen op. Kendrion moet

goede mensen behouden, zeker als ze nog maar veertig zijn. Die moet Kendrion dus niet kwijt. Daarnaast: een nieuwe fabriek bouwen is misschien wel leuk, maar men moet er ook uit het oogpunt van duurzaamheid naar kijken dat men een oude fabriek ombouwt voor de nieuwe producten in plaats van dat Kendrion een nieuwe bouwt en de oude fabriek wegdoet. Hoe gaat Kendrion al die dingen bekijken van die transitie?

The Chairman gave a short recap in English. The first question related to the inflation of 10% and how that would work out in the revenues of Kendrion, in EUR but also in volume. The second question related to whether the new factory in China could be used to take over part of the European production. The third question related to the split of Core and E. Kendrion could have avoided the impairment if it had kept Core and E together.

De heer Rienks gaf aan ook meer details te vragen over hoe men alles van Core niet verloren laat gaan of wegdoet, maar toch kan behouden. Nu waardeert Kendrion alles af naar 0 en als men het dan wegdoet, ontslaat of sloopt, doet het geen pijn meer omdat het niet meer op de balans staat. Hij pleitte ervoor, ook uit het oogpunt van duurzaamheid, dat Kendrion zo min mogelijk afdankt en weggooit, en als het even kan, probeert te behouden, om te bouwen of om te scholen.

De voorzitter gaf aan dat impairment natuurlijk niet 'weggooien' betekent, maar het toekennen van een andere waarde. Weggooien doet men pas als men het echt niet meer nodig heeft en dat, zo zal verder worden toegelicht, is waarschijnlijk niet het geval.

De heer Hemmen gaf aan dat de impact van inflatie op de omzet van Kendrion in 2022 5% was. De organische groei in Industrial was bijvoorbeeld 13% en daar zou men kunnen zeggen: daarvan is 5% inflatie en 8% daadwerkelijke volumegroei.

De heer Rienks gaf aan dat de genoemde 5% veel minder is dan de percentages die de ronde doen – hoe komt dat dan?

De heer Hemmen antwoordde dat als men kijkt naar de added value marge, dat die op peil is gebleven. Kendrion is er goed in geslaagd alle prijsstijgingen waar zij mee zijn geconfronteerd, af te wentelen op de klant.

De heer Rienks vroeg of dit wel in de omzet zit. Bedoelt de heer Hemmen niet afwentelen op de leveranciers? Dan betaalt men minder dan de inflatie is.

De heer Hemmen beantwoordde deze vraag ontkennend. Wat Kendrion meer heeft moeten betalen aan haar leveranciers, is één op één doorberekend naar de klant, en dat effect was 5% op de omzet.

De heer Rienks gaf aan dat zijn opmerking was dat men in de krant en dergelijke leest dat de inflatie 10%, 15% of zelfs 17% was op een gegeven moment, maar dat de heer Hemmen dan wellicht bedoeld dat de dingen waarvan Kendrion de kosten moet betalen, minder had omhooggingen dan andere dingen?

De heer Hemmen bevestigde dit. Als de inflatie 10% is op wat men inkoop, dus de voorraden, wat ongeveer 50% van de omzet is, dan zullen om dat af te wentelen, de verkoopprijzen met 5% moeten stijgen.

De heer Rienks merkte op dat men dan ook nog zit met de loonstijging van het personeel. Dat kan inmiddels ook aanzienlijk zijn.

De heer Hemmen merkte op dat het vorig jaar eigenlijk nog meeviel vanwege afspraken die de jaren daarvoor zijn gemaakt, maar inderdaad, in 2023...

De heer Rienks stelde dat Kendrion dat ook nog voor haar kiezen krijgt.

De heer Hemmen bevestigde dit.

De heer Rienks merkte op dat Kendrion dan dit jaar waarschijnlijk meer dan 5% heeft te rapporteren.

De heer Van Beurden ging vervolgens in op de vraag over China en merkte allereerst op China niet te zien als lagelonenland. Dat was 10, 15 of 20 jaar geleden zo, maar dat is voorbij. Men kan er nog wel goed produceren uiteraard, maar de producten die Kendrion maakt zijn over het algemeen bulky en zwaar, en moeten dan met een schip door het Suezkanaal naar Europa worden gehaald. Ook zijn de lonen niet meer zo laag, dus dit is niet zo interessant voor Kendrion. In combinatie hiermee heeft, zoals eerder in de vergadering aangegeven, men nog te maken met het geopolitieke risico.

De heer Rienks vroeg of het dus ook niet loont.

De heer Van Beurden gaf aan dat het marginaal is.

De heer Rienks gaf aan dat men het beter niet kan doen als het niet loont. Hij vroeg vervolgens om een antwoord op zijn derde vraag.

De heer Van Beurden gaf aan dat dit misschien ook een aardige was voor tijdens de borrel. Die twee markten (Core en E) zijn echt zodanig en snel veranderd dat men ze op een hele andere manier moet aansturen. Als men het als één geheel houdt, dan is er dus één iemand verantwoordelijk voor Automotive en die moet aan de ene kant tegen een klant zegen dat alle prijzen omhooggaan, dat hij niet geïnteresseerd is in groei en dat hij alle business van de klant in combustion engine niet hoeft, maar tegelijkertijd wil hij wel met die klant gaan praten over 'dat prachtige project in sound'. Dat werkt niet. Als je het uit elkaar trekt, krijg je inderdaad twee verschillende groepen mensen met verschillende verantwoordelijkheden, doelen, KPI's, innovatie en groei en opzichte van cash en winstgevendheid. Het is verhelderend, zowel intern als richting de klant, om dat ook echt zo duidelijk te laten zien. Dit is pas sinds kort echt operationeel, dus het is nog te vroeg om naar resultaten te wijzen, maar hij is er persoonlijk van overtuigd dat, gegeven de verschillende dynamiek in de twee markten, men die markten op een andere manier moet aansturen met andere typen mensen.

De heer Rienks vroeg of de heer Van Beurden nog iets kon zeggen over het overhevelen van Core naar E in de loop der jaren.

De heer Van Beurden gaf aan dat dit om een relatief kleine groep gaat, met skills en vaardigheden die echt specifiek zijn voor dat segment (met name R&D). Het omscholen van iemand die alles weet van een mechanische actuator voor een combustion engine naar iemand die software ontwikkelt voor een sound product zal niet meevallen.

De heer Rienks gaf aan dat het bij het productiepersoneel en de boekhouder en dergelijke toch wel zou moeten kunnen.

De heer Hemmen gaf aan dat dat personeel waar mogelijk ook worden gedeeld. Waar functies kritisch zijn voor het succes, dus bijvoorbeeld R&D en sales, is het belangrijk dat de splitsing is gemaakt. Voor de meer supportfuncties (IT, boekhouding, finance, ordercentra en logistics) wordt het zoveel mogelijk gedeeld.

De heer Rienks gaf aan dat men wel de kosten aan de een of de ander moet toe berekenen en dat men dat op een nette manier moet doen, omdat de cijfers die de aandeelhouders straks krijgen, anders niets zeggen.

De heer Hemmen gaf aan dat dat klopt, maar dat Kendrion daar methodes voor heeft en dit belangrijker vindt dan twee volledige afzonderlijke organisaties neerzetten. Dat leidt tot zoveel inefficiënties dat men overbodig veel kosten maakt.

De heer Rienks gaf aan dat hij dat ook dacht en daarom opwierp dat het eigenlijk geen zin heeft om het compleet te splitsen, maar dat het nu wel een logisch gevolg is van de stappen die zijn gezet, om op basis van IFRS twee segmenten te maken waarover apart gerapporteerd moet worden. Die cijfers moeten een getrouw beeld geven van wat er gebeurt bij die twee segmenten.

De heer Hemmen gaf aan dat dit voor de finance afdeling, waar hij verantwoordelijk voor is, inderdaad behoorlijk wat additioneel werk creëert. Een impairment is non-cash. Hij wees

nogmaals op de voordelen waar de heer Van Beurden aan refereerde: het aanbrenge van een verplichte focus binnen de R&D-organisatie om zich uitsluitend en alleen op E te richten. Of de salespersoon die zich anders in Core laat ringeloren door een klant die zegt: als Kendrion deze prijsdaling niet accepteert, dan krijgt Kendrion dit project zo meteen niet.

De heer Rienks gaf aan dat het dan niet meer hoeft, want er zit toch geen toekomst in.

De heer Hemmen beaamde dit, maar benoemt dat de voordelen in hun optiek leiden tot stijgende kasstromen in de toekomst, die bijdragen aan de waarde van Automotive. Als men daar dan een boekhoudkundige non-cash impairment tegenover moet zetten, dan is dat maar zo.

De heer Rienks gaf aan dat hij daar best mee kan leven, want de solvabiliteit blijft hoog genoeg. Die EUR 54 miljoen kan Kendrion hebben en als de waarde verdwenen is, is de waarde verdwenen. De waarde die men in de E-afdeling creëert, hoeft men niet eens op de balans te zetten en krijgen de aandeelhouders dan niet eens te zien. Als men het op één grote hoop gooit, dan had men de waarde van de ene naar de ander kunnen overhevelen binnen die ene grote hoop.

De heer Hemmen gaf aan dat hij dan niet de voordelen had gehad die de heer Van Beurden noemde.

De heer Rienks beaamde dit.

The Chairman gave a short recap in English. As for the question about inflation: Kendrion was able to pass on the extra costs in the supply chain one-to-one to its customers and the effect on the numbers is approximately 5%. This is lower than seen in the supermarket and this was explained in more detail. As for the question about why China would not be used as factory for parts to be shipped to Europe as well, it was explained that China is no longer a low-cost country. The wages are like here and the shipping costs of the relatively heavy parts, are high. The geopolitical risks should also be considered. As for the question on the split in Core and E: this was really given by the need to have clear focus for everyone within those organizations, one organization with low investment, low innovation, the other organization high investment, much higher innovation and higher margins down the line. So, one a cash-cow operation and the other one a heavily technically oriented organization. Kendrion did not think it would get a good result if they continued to combine both. They understand Mr. Rienks' concerns about splitting something and having some costs there. They believe the benefits of that, certainly in the longer term, are more than compensated by the short-term cost that Mr. Rienks talked about. The shared costs will remain shared, if possible, and not be duplicated from one unit to the other.

De heer Veldkamp stelde dat hij de verhouding (60 E en 180 Core) zag en de split toejuicht. Dat maakt het een stuk inzichtelijker. Hij vroeg of aangegeven zou kunnen worden wanneer het tipping point, waarop meer uit E komt dan uit Core, verwacht wordt. Hij vroeg daarnaast in hoeverre de doelstellingen puur organisatorisch behaald zullen worden, of dat de verwachting is dat er toch wel behoorlijke M&A-activiteit plaats dient te vinden om de doelstelling voor de komende jaren te halen.

De heer Van Beurden schatte dat het ergens tussen de vijf en tien jaar zal duren voordat men op dat tipping point zit. Wat betreft de 60 tot 180 gaf de heer Van Beurden aan dat de heer Veldkamp de 40% groei heeft gezien, maar dat de 180 met drie of vier procent naar beneden gaat. Dat zal nog wel even duren.

Wat betreft de 60 tot 180 gaf de heer Van Beurden aan dat de heer Veldkamp de 40% groei heeft gezien aan de E-kant. Hij heeft het sommetje niet gemaakt, maar de 180 gaat met een procentje van drie of vier naar beneden. Dat zal nog wel even duren, zelfs in het beste geval, een book-to-bill van 2,2. Die Core loopt ook niet zomaar weg. De heer Van Beurden schat dat het ergens tussen de vijf en tien jaar is voordat men op dat tipping point zit. De grote disclaimer is natuurlijk hoe de markt zich uiteindelijk gaat gedragen – als dit toch vertraagt, dan duurt het wat langer. Dit is overigens natuurlijk wel de beweging die zij inzetten. Dan op het gebied van

de doelstellingen: de doelstellingen zijn helemaal organisch. Als zij denken dat zij een strategische acquisitie kunnen doen waarbij die doelstellingen dichterbij komen of gemakkelijker te halen zijn, en dat hebben zij natuurlijk met INTORQ en 3T gezien, dan zullen zij die zeker overwegen, maar dit is een doelstelling die organisch is. Als men kijkt naar de groei van de afgelopen jaren en de onderliggende trends, met name bij industrieel, denkt hij dat Kendrion daar goed zit. Aan de Automotive-kant moet er wel het een en ander gebeuren aan de profitability-kant als Kendrion die 15% wil halen. Dat heeft alles ook weer te maken met die splitsing tussen Core en E.

The Chairman gave a short recap in English. Mr. Veldkamp applauded the split in E and Core because of the long-term perspective, with the current business split 60 E and 180 Core. His question was when Kendrion will reach 50/50. With E growing at about 40% and Core declining by approximately 3% per year, mathematically five years minimum would be the answer. Maybe up to ten years. On the question whether Kendrion is targeting any specific M&A in this context: that is not the case. All targets are currently organic.

De heer Kruisinga (Cross Actions Group) stelde dat een aantal van zijn vragen inmiddels is beantwoord, maar dat hij toch nog een vraag had over China en local-for-local. Dat lijkt hem een goed uitgangspunt, maar hij vraagt zich wel af hoe dat met R&D en IT zit. Zo zijn er misschien nog meer terreinen waar local-for-local gewoon niet goed toepasbaar is. Zou daar nog wat meer over kunnen worden gezegd? Daarnaast: vertrouwt Kendrion het intellectueel eigendom in China en wat doet Kendrion eraan dat te beschermen? Kan men ook toelichten waarom men het veilig vindt en wat Kendrion heeft gedaan? Een ander punt betreft innovatie en vernieuwing – dat gaat toch breder dan local-for-local en is eigenlijk globaal? Vernieuwing en innovatiegerichtheid hoort in de genen en in de cultuur van het bedrijf te zitten en hij hoopt dat dat ook bij Kendrion het geval is. Wat doet Kendrion eraan om dat in het bijzonder te stimuleren en ervoor te zorgen dat dit zo blijft?

De heer Hemmen antwoordde dat IT inderdaad volledig is geïntegreerd en feitelijk vanuit Europa wordt gemanaged, vanuit de hoofdkantoren in Duitsland en Nederland. Als zich in China iets zou voordoen, dan is het niet zo dat China de rest van de organisatie daarin meeneemt.

De heer Van Beurden vulde aan dat intellectuele eigendom voor China een zorg is. Hij merkte nog wel op dat Kendrions business niet erg IP-intensief is ten opzichte van een hoogtechnologiebedrijf in software en electronics; het is veel meer knowhow en trade-secrets. Het is niet zo dat als men van Kendrion een tekening van een rem zou bemachtigen, dat men snel een nieuwe fabriek kan opzetten die remmen maakt die het ook echt onder alle omstandigheden doen, zoals de remmen van Kendrion. Dat is een soort intrinsieke bescherming. Dat gezegd hebbende heeft het wel Kendrions volledige aandacht. Daarbij moet voornamelijk ook gedacht worden aan de manier waarop mensen die worden aangenomen, worden gescreend, en ook wat met wie op welke positie wordt gedeeld. Men kan het natuurlijk nooit helemaal voorkomen, maar het risico voor Kendrion is niet zo groot dat één persoon met de kroonjuwelen van Kendrion ervandoor gaat, die kopieert en vervolgens bij een concurrent dat snel op de markt brengt.

Vernieuwing zit bij Kendrion al sinds jaar en dag in de genen. Kendrion heeft veel locaties en ook de R&D-organisatie is verspreid. Kendrion heeft natuurlijk wel centers of excellence in bepaalde gebieden, dus hij heeft eigenlijk weinig zorgen op dit punt. Kendrion heeft ook meer ideeën dan dat het kan financieren en dat geldt zowel aan de E-kant als aan de industriële kant. Die vernieuwende drive die men binnen Kendrion ziet, zit echt in Kendrions cultuur.

The Chairman gave a short recap in English. The first question was whether there is any risk that IT can be manipulated from China and whether it is safe to have operations in China linked to Kendrion's corporate IT. It was noted that the IT is run from Europe and that China can run on its own and cannot block the EU or US operations. In that sense, it is safe. The second question was whether the IP is safe in China. It was explained that the IP mostly concern trade secrets and knowhow and as such, it requires much more than stealing what is written down.

In addition, Kendrion shares things on a need-to-know basis only – even if something would be stolen, this would be limited compared to the total. The final question was whether the R&D DNA is pervasive in the Company and whether Kendrion has enough people that want to innovate. This was confirmed; luckily, Kendrion has many more ideas than that can be executed and in that perspective, the innovation degree easily outperforms the ability to execute them all. They do not think that they have an issue there and do feel that the Company's culture of wanting to innovate, is strong.

The Chairman noted that there were no further questions or remarks. The Chairman continued with agenda item 2.b.

2.b. Report by the Supervisory Board on financial year 2022 (for discussion)

The Chairman stated that this agenda item is a non-voting item, submitted to the AGM for discussion. The year 2022 was characterized by geopolitical tensions, supply chain disruptions, inflation and the energy crisis, and of course the full-scale war in the Ukraine. In the view of the Supervisory Board, market conditions have never been so unpredictable nor so complex. Yet, by keeping a good focus on opportunities rather than problems, Kendrion's management and their teams have delivered outstanding financial and commercial results under the circumstances. Amidst these many parallel challenges, Kendrion realized more than half a billion in turnover, and a normalized EBITDA of EUR 57.4 million, which they feel is extraordinary and could not have been achieved without such close cooperation and respect between the various Kendrion colleagues worldwide, as well as their customers and suppliers. The transition towards clean energy offers significant growth opportunities for all three of Kendrion's Business Groups. Especially the Business Groups Industrial Brakes and Industrial Actuators and Controls are well positioned to take advantage of the energy transition. In wind power, automated warehouses and factory automation, the demand for Kendrion's products has increased and Kendrion sees opportunities for even more, for example in induction heating systems that replace gas and oil-fired heating. Circuit breakers for electricity are in higher demand and the same applies to safety actuators for nuclear power stations. With the new Automotive E-organization, Kendrion aims to build a powerful innovation niche. Kendrion's suspension, sensor cleaning and sound platforms are products that deliver great potential in the transition to electric, driverless mobility all over the world. Going forward, the Supervisory Board will continue to monitor Kendrion's transition to a future-proof organization, focusing on the further enhancement of operational agility and resilience, and integrating digital technologies in all relevant business processes.

The Chairman gave the opportunity for any questions or remarks and noted that there were no questions or remarks. The Chairman continued with agenda item 3.a.

3.a. Adoption of the 2022 financial statements (for resolution)

The Chairman explained that the 2022 financial statements have been submitted to the AGM for adoption. They have been prepared by the Executive Board, approved by the Supervisory Board and audited by Deloitte Accountants and were accompanied by an unqualified auditor's report.

Mr. Beemer (Deloitte) introduced himself and provided a short summary of the audit procedures and key considerations which were carried out in this third year that he is involved as audit partner (in Dutch).

Gedurende de audit heeft Deloitte veelvuldige interactie gehad met de Raad van Bestuur en de Audit Committee van de Raad van Commissarissen. Hierbij is onder meer gesproken over het audit plan, de management letter en het rapport. Ook is separaat met de Raad van Commissarissen gesproken over de goodwill impairment en de ondergrens om over te rapporteren aan de Raad van Commissarissen (EUR 75.000 of anderszins relevant om te rapporteren).

De materialiteit is vastgesteld op EUR 1,5 miljoen op basis van profit before tax (inkomsten voor belasting, met een correctie voor eenmalige lasten zoals de goodwill impairment), en is

daarmee gelijk aan vorig jaar. Behalve de overall materialiteit van EUR 1,5 miljoen hebben zij alle components die Deloitte ondersteunen in dit proces, ook een materialiteit meegegeven die zij dienden te gebruiken bij de controle van die specifieke component. Die materialiteit is bij geen van de componenten groter geweest dan EUR 787.500, en een aantal keer naar beneden bijgesteld, om zeker te stellen dat al hetgeen relevant is, mee werd genomen in de controle en aan Deloitte gerapporteerd is.

Kendrion is wereldwijd verspreid en er is dan ook gebruik gemaakt van accountants van Deloitte in verschillende landen, onder meer ten behoeve van component audits in China en Duitsland. Afgelopen jaar heeft Deloitte (in tegenstelling tot het jaar daarvoor) de mogelijkheid gehad om een aantal components te bezoeken – zij zijn in de US geweest voor de controle van Shelby en hebben bezoeken gebracht aan hun component auditors in Duitsland. Zij hopen in het kader van de controle over 2023 ook China te kunnen bezoeken. Voor de locaties die Deloitte zelf dit jaar niet fysiek heeft kunnen bezoeken, is natuurlijk wel op andere manieren aansturing behouden (uitsturen instructies, meerdere calls en remote toegang tot de dossiers), om invulling te geven aan de groep audit en om te bekijken of de audit werkzaamheden kwalitatief goed zijn uitgevoerd.

Voor wat betreft de key audit matters merkte de heer Beemer op dat er veel informatie op de slides staat en dat hij zal proberen het kort te houden. Ten eerste betreft dit de general IT controls. Ook dit jaar zijn zij niet in staat gebleken te kunnen steunen op de general IT controls en daarom is dit jaar een gegevensgerichte controle uitgevoerd. Hij maakte nog wel de kanttekening dat Kendrion zeer veel stappen maakt in de goede richting; ze zijn er nog niet, maar Deloitte ziet dat het de goede kant op gaat. Ten tweede betreft dit de group audit, zoals al aangestipt. Naast het overzicht dat men heeft behouden op hun components, is ook expliciet aandacht besteed aan de manier hoe er gekeken wordt naar de accounting en hoe bijvoorbeeld naar management estimates wordt gekeken, en naar intercompany-eliminatie. Ondanks dat de componenten redelijk stand-alone werken, is er wel gewoon interactie, en moet gevalideerd worden dat alles in de consolidatie goed is weg-geëlimineerd. Ten derde betreft dit de goodwill, waar door de heer Van Beurden en de heer Hemmen al veel over is gezegd. Hier is in de audit uitvoerig naar gekeken. Er werd gesuggereerd dat het toch lekker is als men dat op één hoop zou kunnen gooien, want dan kan men de impairments verbloemen. Dat is juist iets waarvan de IFRS expliciet voorschrijft dat niet mag. Men moet echt bekijken wat de laagste cash genererende eenheid is, en op basis daarvan de goodwill impairment berekenen. In dit geval betekent dit dat men eind 2022 separate cash genererende units had voor Core en voor E, en op dat niveau is er ook naar gekeken, waarbij uiteraard ook is gekeken naar de kostenallocatie. Voor de WACC is meegekeken hoe die berekend is, en begrijpt Deloitte de stijging die daarbij is meegenomen. De WACC viel dit jaar ook binnen de door Deloitte verwachte bandbreedte. Kortom: naar al die facetten van de goodwill impairment is gekeken. Uiteindelijk is Deloitte's uitkomst en conclusie dat Deloitte het eens is met het assessment van management en dat de toelichting in de jaarrekening juist en volledig is.

Voor wat betreft quality of internal controls merkt de heer Beemer op dat in de GITC's stappen zijn gemaakt, maar dat deze in 2022 nog onvoldoende waren om op te kunnen steunen. Voor de rest, als men kijkt naar de handmatige processen en de controles die worden uitgevoerd, dan zijn die op een stabiel niveau ten opzichte van voorgaande jaren.

Voor wat betreft het onderdeel fraude is de conclusie over 2022 dat er geen fraude is geweest die van belang is om te rapporteren. Fraude blijft voor Deloitte, als accountant, een onderwerp dat de aandacht heeft en zal blijven houden. Ook dit jaar zijn weer fraudespecialisten betrokken geweest en is gesproken over de scope van de controle van Deloitte op dit punt, zowel op het centrale niveau in Nederland, als op lokaal niveau voor wat betreft de overige locaties.

Ook het voldoen aan wet- en regelgeving heeft de aandacht gehad in de audit. Een organisatie als Kendrion met verschillende bedrijfsonderdelen die met verschillende producten bezig zijn, en die operationeel is in een groot aantal landen, heeft te maken met veel verschillende wetgeving op het gebied van belastingen en andere aspecten. Daar waar Deloitte dit

noodzakelijk achtte, hebben specialisten meegekeken om te valideren dat er niets is wat de jaarrekeningcontrole zou raken.

De heer Beemer sprak vervolgens over going concern. Hij meende daar na de presentatie van de heer Van Beurden en de heer Hemmen niet zoveel over te melden te hebben. Deloitte heeft natuurlijk ook naar de budgetten gekeken, en de betrouwbaarheid en onderliggende basis. Deloitte heeft geen zorgen over de going concern. De jaarrekening is ook gebaseerd op de going concern veronderstelling.

Voor wat betreft sustainability: conform voorgaande jaren geeft Deloitte limited assurance af op een beperkt aantal KPI's, opgenomen in de jaarrekening vanaf pagina 202 en verder.

Tot slot stipte de heer Beemer alvast de jaarrekening 2023 aan. Ondanks dat Deloitte nog bezig is met de afwikkeling van de jaarrekening 2022, en het proces voor de planning voor 2023 nog moet worden opgestart, is Deloitte (met nieuwe richtlijnen vanuit de NBA) expliciet als accountant gevraagd om ook vast een blik te geven op de jaarrekening 2023. Afhankelijk van ontwikkelingen gedurende het volgende jaar, en eventuele andere zaken die nog naar voren komen bij de planning, zal de jaarrekeningcontrole over 2023 naar verwachting grotendeels vergelijkbaar zijn met 2022. Dat betekent dat wederom goed kan worden gekeken naar de general IT controls en bekeken kan worden of zij daar naar een situatie kunnen komen dat zij control reliance kunnen hebben. Uiteraard gaat ook goodwill impairment een belangrijk onderdeel zijn. Daarnaast is Deloitte weer voornemens om Shelby en de locatie in Duitsland te bezoeken, en hopen zij in het najaar richting China te kunnen gaan. Indien er ontwikkelingen zijn die dit nodig maken, zal het auditplan gedurende het jaar worden aangepast.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) vroeg of in de voorgaande jaren, toen geen impairment is gedaan, daar geen opmerkingen over waren gemaakt. Zij waren toen al in de overgang en men kon al zien dat er een impairment kwam.

De heer Beemer gaf aan dat dit een hele lastige vraag is. IFRS schrijft duidelijk voor hoe men moet kijken naar de bepaling van de cash generating unit en hoe men dus de goodwill impairment moet berekenen. Zoals de heer Hemmen eerder ook al aangaf, was verleden jaar echt nog sprake van één unit, met Core en E samen in één organisatorische eenheid, en moet dan ook op dat niveau gekeken worden wat de winstgevendheid en prognose is. Het feit dat Core wellicht iets minder is en dat E harder groeit, maakt dan niet echt uit. Men kan niet zeggen: misschien gaan ze in de toekomst de organisaties uit elkaar trekken en zit er een impairment aan te komen. Uiteraard zijn hier discussies over geweest, maar dat was nog niet het moment dat men een impairment kon of mocht boeken.

De heer Stevense constateerde dat de heer Beemer ook een opmerking had over de IT en vraagt zich af hoe safe die controle is geweest; men zit toch met China.

De heer Beemer gaf aan dat in de GITCs nog verbeterpunten zitten. Dat wil echter niet zeggen dat men niet kan vertrouwen op alles wat uit het systeem komt. Als accountant kijken zij altijd naar de mix van werkzaamheden die men kan doen. Men kan systeemgerichte controlewerkzaamheden doen en richt zich dan op hoe de controls zijn ingeregeld. Als dat allemaal goed werkt, dan zijn de getallen die eruit komen, in principe ook betrouwbaarder. Op het moment dat er hiaten zitten in de controls (wat men dan zowel in de IT ziet, als in het handmatige stuk dat door finance wordt uitgevoerd), dan wordt vervolgens bekeken hoe men met gegevensgerichte werkzaamheden (dus door extra samples of met het uitsturen van confirmaties) nog steeds voldoende controledocumentatie kan verkrijgen om tot de controleverklaring te komen. Bij sommige bedragen kan daar de uitkomst zijn dat het niet kan, bijvoorbeeld voor bedrijven die erg op IT steunen. Echter, gegeven de productie en omgeving van Kendrion, kunnen zij met gegevensgerichte werkzaamheden tot voldoende zekerheid behalen om een goedkeurende verklaring te geven.

The Chairman gave a short recap in English. There were two questions. Firstly, why did Deloitte not consider impairment the year before? Why did Deloitte wait till 2022? Mr Beemer explained that in 2021, Automotive Core and E were a combined unit and impairment would not be

possible under IFRS. The second question was: are the IT-controls safe? Mr Beemer explained that the accountant does not only evaluate the IT-system, but the total system, including any manual steps which in their view were deemed sufficiently stable and safe for the type of operation that is used in Kendrion. So, the answer is yes.

De heer Broenink merkte op dat hij de expansie naar China ziet als een grote kans, maar ook op het een na grootste risico voor Kendrion. Als de heer Beemer als accountant daarheen gaat, mag hij best wat extra uren spenderen om dat risico voor hem als aandeelhouder wat kleiner te maken.

De heer Beemer gaf aan dat zij dat zeker zouden meenemen en vulde nog aan dat toen Deloitte aan boord kwam, daar ook over gesproken is. De heer Hemmen neemt dit erg serieus. Toen is ook afgesproken dat Deloitte niet stopt bij het *bare minimum* in het kader van de controlestandaarden, maar hier extra tijd in mag stoppen om echt goed naar de controles en verbeterpunten te kijken. China is ook één van de locaties waar Deloitte's fraudespecialisten op zijn aangehaakt in de discussies met het lokale Deloitte-team om te kijken wat zij allemaal doen en of zij de goede dingen aan het doen zijn. China staat immers vrij hoog in de lijst van landen met corruptie, dus dat heeft absoluut de aandacht van Deloitte en dat zal het ook in 2023 hebben.

The Chairman stated that the remark was regarding the level of oversight on the China-operation, and China being both one of the biggest opportunities as well as a significant potential risk. The suggestion was to take some time during the next accountancy visit to assess this risk. Mr Beemer happily agreed to this.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to adopt the 2022 financial statements as approved by the Supervisory Board. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,368,502 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 259 votes against and 2,128 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal was adopted and continued with agenda item 3.b.

3.b. Dividend financial year 2022 (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to distribute dividend over the financial year 2022 has been submitted to the AGM as a voting item. The Executive Board, after approval of the Supervisory Board, proposed a dividend of EUR 0.72 per share. This represents approximately 50% of the normalized net profit before amortization in 2022. It was proposed that the payment of the dividend is made in cash or at the option of the shareholders in the form of ordinary shares by way of transfer of treasury shares or, to the extent necessary, issuance of new shares, with any remaining fraction settled in cash. The ex-dividend date is 19 April 2023, and the dividend record date is 20 April 2023. The conversion price for the calculation of the share dividend will be determined on 9 May 2023, before start of trading, based on the volume-weighted average price of all Kendrion shares traded on 2, 3, 4, 5 and 8 May 2023, at a level whereby the value of the dividend in shares will be virtually equal to the cash dividend. The period for shareholders to elect share and/or cash dividend runs from 21 April 2023 up to and including 8 May 2023 until 15.00 CET. The cash dividend will be made payable, and the share dividend will be delivered on 11 May 2023. These dates can also be found in the financial calendar on the website of Kendrion. If the proposal is adopted, the dividend information will be published on the website on 18 April 2023. The net profit of 2022 (after dividend) will be added to the reserves.

The Chairman gave the opportunity for questions or remarks. He noted that there were no questions or remarks. He proposed to distribute dividend over the financial year 2022. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,369,367 shares voted in favour of the

proposal. In addition, the proposal received 259 votes against and 1,263 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 4.

4.a. Discharge of the members of the Executive Board (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to discharge the members of the Executive Board who were in function during 2022, has been submitted to the AGM as a voting item. It was proposed that the members of the Executive Board, Mr Van Beurden and Mr Hemmen, be discharged from liability for their management of Kendrion and its activities during 2022.

The Chairman gave the opportunity for questions or remarks. He noted that there were no questions or remarks. He proposed to discharge the members of the Executive Board who were in function during the financial year 2022. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,368,028 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 733 votes against and 2,128 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 4.b.

4.b. Discharge of the members of the Supervisory Board (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to discharge the members of the Supervisory Board who were in function during 2022, has been submitted to the AGM as a voting item. It was proposed that the members of the Supervisory Board, Mr Van Hout, Mr Doll, Mrs Van der Meijs and Mrs Mestrom, be discharged from liability for their supervision on management during 2022.

The Chairman gave the opportunity for questions or remarks. He noted that there were no questions or remarks. He proposed to discharge the members of the Supervisory Board who were in function during the financial year 2022. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,366,028 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 2,733 votes against and 2,128 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 5.

5. Remuneration report 2022 (for advice)

The Chairman explained that the remuneration report 2022 has been submitted to the AGM for an advisory vote. It includes an overview of the remuneration of the members of the Executive Board and the members of the Supervisory Board. For the remuneration report, reference was made to page 95 through 109 of the 2022 Integrated Annual Report that has been published on Kendrion's website.

Mrs Mestrom provided an executive summary of the remuneration report. She explained that the annual gross base salary for the CEO in 2022 amounted to EUR 550,000. For the CEO, the annual gross base salary in 2022 amounted to EUR 335,000. She continued with an explanation of the short-term incentive (STI). The amount of the pay-out under the 2022 STI is subject to the achievement of predefined financial and non-financial performance criteria. The financially driven performance criteria determined 60% of the short-term variable remuneration of the Executive Board, and the remaining 40% is determined by non-financially driven criteria. The performance on the financial performance criteria for the 2022 STI resulted in a gross pay-out of EUR 135,438 for the CEO and EUR 48,123 for the CFO, representing 24.6% and 14.4% of the respective annual gross base salaries of the CEO and the CFO. The performance on the non-financial performance criteria for the 2022 STI resulted in a gross pay-out of EUR 132,000 for the CEO, which amount represents 24% of the CEO's annual gross base salary, and EUR 46,900 for the CFO, which amount represents 14% of the CFO's annual gross base salary. The overall performance under the 2022 STI resulted in a total gross pay-out of EUR 267,438 for the CEO, which amount represents 48.62% of the CEO's annual gross base salary in 2022 and

EUR 95,023 for the CFO which amount represents 28.36% of the CFO's annual gross base salary in 2022.

The long-term incentive is consistent with the remuneration policy for the Executive Board. 16,144 conditional performance shares have been awarded to the CEO under the 2022 long-term incentive plan. The number of conditional performance shares has been calculated based on a target amount of EUR 330,000 and the average share price of Q4 2021 of EUR 20.44. 8,194 conditional performance shares have been awarded to the CFO under the 2022 long-term incentive plan. The number of conditional performance shares has been calculated based on a target amount of EUR 167,500 and the average share price of Q4 2021 of EUR 20.44. The actual vesting percentage of the performance shares awarded remains conditional upon the achievement of performance measured relative total shareholder return, basic earnings per share and a non-financial measure in sustainability. The vesting period expires at the end of 2024 upon expiry of the three-year performance period.

The vesting percentage of performance shares granted under the long-term incentive is conditional upon achievement of performance measured as (i) relative total shareholder return, which has a weight of 40%, (ii) basic earnings per share, which also has a weight of 40%, and (iii) a non-financial measure in sustainability, which has a weight of 20%. The overall performance under the 2020 long-term incentive resulted in the vesting of a total number of 16,465 shares for the CEO and a total number of 6,740 shares for the CFO. The vested shares remain subject to a holding period until the end of 2024. Accrued dividend on the vested shares will – in accordance with the long-term incentive plan – be paid in cash.

The base fee and committee fee levels for the Supervisory Board in effect in 2022 were as decided upon by the general meeting of shareholders in April 2022 and are as follows: (i) a base fee of EUR 59,000 for the Chairman of the Supervisory Board, (ii) a base fee of EUR 41,800 for a member of the Supervisory Board, (iii) a committee fee of EUR 7,200 for the chair of the Audit Committee and the chair of the HR committee, and (iv) a committee fee of EUR 6,000 for a member of the Audit Committee and a member of the HR Committee. For Mr Van Hout (Chairman of the Supervisory Board), the remuneration in 2022 amounted to EUR 65,000. For Mrs Van der Meijs (Chair of the Audit Committee), the remuneration in 2022 amounted to EUR 49,000. For Mrs Mestrom (Chair of the HR Committee), the remuneration in 2022 amounted also to EUR 49,000. For Mr Doll (member of the Audit Committee), the remuneration in 2022 amounted to EUR 47,800.

The Chairman repeated that the shareholders were asked for an advisory vote on the 2022 remuneration report and gave the opportunity to ask questions and make remarks.

De heer Manders (Vereniging van Effectenbezitters) stelde vragen te hebben over de short-term incentive, en dan voornamelijk over de niet-financiële criteria. De VEB loopt hier vaker tegenaan bij bedrijven: zij zien dan dat de doelen wat vaag omschreven zijn, en uiteindelijk een soort *check the box* activiteit worden. In dit geval ging dit ook best goed voor het bestuur: de CEO haalde drie van de vier doelstellingen en haalde daarmee 100% van zijn target STI binnen de non-financial criteria. Hij vraagt of de Raad van Commissarissen volgende keer scherper kan zijn met deze doelstelling – wellicht moeten deze uitdagender worden geformuleerd, en minder vaag. Zou de Raad van Commissarissen daar werk van willen maken?

Mevrouw Mestrom geeft aan dat het om commercieel sensitieve informatie gaat en dat de Raad van Commissarissen het risicovol vindt om dit bekend te maken, zeker omdat zij de enige in hun veld zijn die aan de beurs zijn genoteerd. Andere bedrijven geven deze openheid ook niet en deze gegevens kunnen de commerciële positie van Kendrion compromitteren. De Raad van Commissarissen monitort de ontwikkelingen en volgen in *best practices*. Als de situatie verandert, zal de Raad van Commissarissen dit bekijken, maar dit is de reden dat zij dit niet doen.

Mrs. Mestrom repeated this answer in English: she hopes that the shareholders appreciate that certain targets are commercially sensitive and cannot be disclosed prospectively. Similarly, retrospective disclosures might compromise Kendrion's commercial position. They closely

monitor prevailing developments in this respect, including the developments of new best practices. They always consider, and going forward will continue to do so, Kendrion's disclosures considering relevant best practices and related to such best practices to the extent appropriate within the context and industry in which Kendrion operates.

De heer Manders kwam nog terug op het tweede gedeelte van zijn vraag: de haalbaarheid van de doelstellingen. Hij merkte op dat bestuurders wel vaak, ook in dit geval, de niet-financiële doelstellingen te behalen en dat hij denkt dat de lat over de hele breedte van beursgenoteerd Nederland dan toch best laag ligt. Hij vroeg of zij dit willen oppakken.

Mevrouw Mestrom antwoordde dat zij, zoals zij het zelf zien, altijd goede discussies hebben over de short-term incentives. De Executive Board haalt niet alle targets voor de STI. Er worden *stretching targets* neergelegd die potentieel haalbaar moeten zijn, anders kan het ook nooit een target/ incentive zijn, maar zij hebben daarover een andere mening dan de heer Manders, zou zij durven stellen.

De heer Manders merkte op dat mevrouw Mestrom dus stelde dat de VEB scherp is hierop.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat zij zei dat zij ook scherp zijn, maar de heer Manders blijkbaar scherper, als hij ervan uitgaat dat de targets makkelijk gehaald worden. Dat vinden zij niet en het is ook niet zo dat als zij over de jaren kijken, dat de Executive Board de short-term kwalitatieve targets zonder meer haalt. Kendrion heeft een aantal targets; niet alle targets worden altijd gehaald en dat is voor de Raad van Commissarissen indicatie genoeg om te zeggen: blijkbaar is het niet in de pocket op het moment dat men de targets geeft.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks asked the shareholders for an advisory vote. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,279,785 shares voted positively on the remuneration report. In addition, the proposal received 89,832 votes against and 1,273 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 6.

6. Revisions to remuneration policy Executive Board (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to revise the remuneration policy of the Executive Board has been submitted to the AGM as a voting item.

Mrs Mestrom gave an explanation on the proposed changes to the remuneration policy of the Executive Board. The current remuneration policy for the Executive Board was developed by the Supervisory Board and adopted by the AGM in 2020. In the course of 2022, the Supervisory Board prepared for a review of the existing remuneration policy. As part of the review, the Supervisory Board obtained advice from external specialist PricewaterhouseCoopers. The externally sourced advice included a benchmark analysis on remuneration components and related performance criteria and measures for variable remuneration. The Supervisory Board considers the proposed revisions appropriate and consistent with prevailing market and legislative developments. The full text of the proposed remuneration policy has been attached as an annex to the agenda and explanatory notes which were made available free of charge at Kendrion's head office in Amsterdam and via the corporate website. A summary overview of the key terms and proposed revisions to the Executive Board remuneration policy was included in the explanatory notes to the agenda for this meeting. The proposed revisions include (i) an increase of the target amount under the short-term incentive from 40% to 60% of the fixed base salary of the CEO and from 35% to 45% of the fixed base salary of the CFO, (ii) a change to the range of the performance incentive zone under the short-term incentive for the CEO from 0% to 60% of fixed base salary to 0% to 90% of the CEO's fixed base salary, (iii) an increase of the size of the award of the target value under the long-term incentive from 55% of fixed base salary of the CEO to 60% of the CEO fixed base salary, (iv) a change to the range of the performance incentive zone under the long-term incentive for the CEO from 0% to 90% of the CEO fixed base salary and (v) an expansion of the number of companies against which

Kendrion's total shareholder return (TSR) is measured on the long-term incentive from 13 to 21 peer companies and the change to the vesting scheme as displayed on the screen.

It was proposed that the Executive Board remuneration policy becomes applicable to (i) the remuneration granted in 2024 up to and including 2027, irrespective whether pay-outs and vesting of performance shares become due or are made after 2027, and (ii) the remuneration of members of the Executive Board that are reappointed during today's AGM as of the date on which the new terms of office of such reappointed members commences.

To further enhance alignment of the interest of the members of the Executive Board with the interest of the shareholders, the Supervisory Board would submit a further proposed amendment to the remuneration policy for members of the Executive Board during the first next shareholders' meeting after today, 17 April 2023. This further proposed amendment would comprise the following changes to the share ownership guidelines: (i) the CEO shall be required to maintain Kendrion shares equalling a value of 200% (as opposed to the current 100%) of the annual fixed gross base salary to be gradually built up, (ii) the CFO shall be required to maintain Kendrion shares equalling a value of 100% (as opposed to the current 50%) of the annual fixed gross base salary, (iii) the shareholding must be gradually built up with performance shares earned under the long-term incentive and by purchasing shares with at least 50% (as opposed to the current 20%) of the net amount of the pay-out of the short-term incentive and (iv) it remains permitted to sell shares to finance taxes due at the date of the vesting of performance shares. It would be proposed that this further amendment shall become effective as of 1 January 2023.

Management agreements with members of the Executive Board who are reappointed during today's AGM will include the increased percentages of the share ownership guideline that will be proposed for approval by the shareholders during the first next shareholders' meeting after today's AGM. The increased percentages of the share ownership guideline will then become applicable for members of the Executive Board who are reappointed during today's AGM as of the commencement date of their new term of office.

De heer Manders (Vereniging van Effectenbezitters) vat samen dat de beloningen flink omhooggaan, met als belangrijkste rechtvaardiging de referentiegroep (de Amsterdam Small Cap Index). Hij vindt deze referentiegroep best logisch, maar de bedrijven in die index presteerden wel een stuk beter dan Kendrion. Als voorbeeld: sinds de vorige wijziging van het beloningsbeleid heeft het aandeel Kendrion een negatief rendement geboekt voor beleggers van 45%. In de tussentijd steeg de Amsterdam Small Cap Index met 17%. Als ze dan ook nog kijken naar de performance van Kendrion binnen die index, dan zit die in het onderste kwartiel, dus bij de onderste 25%. Dat is natuurlijk onfortuinlijk, maar toch is de Raad van Commissarissen van mening dat het bestuur beloond moet worden op de mediaan van de index, terwijl de prestaties van het aandeel daar toch duidelijk onder zitten. Hij vindt dat persoonlijk best wel pijnlijk voor aandeelhouders en hij vraagt zich af of hun belangen wel worden meegewogen in deze besluitvorming.

Mevrouw Mestrom merkte op dat als zij naar de afgelopen jaren kijkt, de CEO bijvoorbeeld geen enkele salarisverhoging heeft gehad over de looptijd van het contract, ondanks de behoorlijke inflatie. Dat ziet de heer Manders dan ook terug in het voorstel voor de fixed remuneratie van de CEO. Zij hoort wat de heer Manders zegt en begrijpt, van hem uit geredeneerd, ook zijn standpunt, maar als Kendrion mensen in de Executive Board willen hebben waar zij vertrouwen in hebben om het bedrijf te leiden, men ook goede mensen moet hebben die op mediaanniveau moeten worden beloond. Als zij dat niet doen, is de vraag hoe Kendrion dan de juiste mensen binnen zou kunnen halen. De heer Manders ziet in de fixed base op dit moment is een verhoging, als zij het voorbeeld van de CEO neemt, waarbij een inflatiecorrectie is toegepast die ver beneden de inflatie is die over de afgelopen jaren gezien is, en ook binnen Kendrion gezien is in alle lagen medewerkers.

De heer Manders merkte nog op dat mevrouw Mestrom heeft gezegd dat er geen veranderingen zijn onder het huidige contract. Dat klopt technisch gezien, maar als zij het

bijvoorbeeld vergelijken met 2016, het eerste volle jaar van de CEO, dan is de beloning wel met 27% gestegen. Dus men kan niet zeggen dat er niets is gebeurd. En om nog verder te vergelijken – er zijn meerdere bedrijven die in deze lastige sector opereren, bijvoorbeeld het Duitse Schaeffler. Hun CEO zit er ook al zeker sinds 2016 en heeft er sindsdien geen cent bij gekregen; zij hebben een aandeelhouder die daar duidelijk wel scherp op is. Ook al ligt het aan de markt dat de resultaten er niet zijn, dan is er alsnog niets te delen met het bestuur. Als de aandeelhouders niets, dan wel weinig krijgen, waarom zou het bestuur dan wel meer moet verdienen? Dat is daar de redenatie en dat is natuurlijk ook een uitgangspunt.

Mevrouw Mestrom geeft aan dat dit inderdaad een uitgangspunt is, maar niet hun uitgangspunt.

De heer Manders merkt nog op dat hij vanuit theoretisch oogpunt de opmerking van mevrouw Mestrom over het aantrekken van goede mensen snapt, maar dat er geen nieuwe mensen worden aangetrokken. Kendrion heeft dezelfde mensen als vorig jaar.

Mevrouw Mestrom is dit met de heer Manders eens, maar als de heer Manders kijkt naar de reis die Kendrion aan het maken is, waar hij vandaag ook een stuk van gezien heeft, dan vindt de Raad van Commissarissen dat een zeer belangrijke reis om af te maken met de huidige bestuursleden. Dus in die zin vinden zij dat als Raad van Commissarissen belangrijk.

De heer Stevense (SRB) merkt op dat de percentages verdubbelen. Hij vroeg zich af of de Raad van Commissarissen niet beter ergens er tussenin had kunnen gaan zitten.

Mevrouw Mestrom vroeg de heer Stevense welke percentages hij bedoelde. Bedoelde hij de percentages van LTI/STI?

De heer Stevense bevestigde dat hij daarop doelt - het gaat van 25 naar 50 en van 50 naar 100.

De Voorzitter licht toe dat de genoemde percentages zien op de minimale stockholding die de leden van de Raad van Bestuur moeten aanhouden, en dus op het aantal aandelen dat zij zelf dienen te hebben. Dit komt voort uit commentaar omtrent het te laag zijn van de minimale stockholding, waardoor de Raad van Bestuur weinig te maken heeft met de veranderingen in *share price* zoals door de aandeelhouders ervaren. De Raad van Commissarissen heeft dan ook gemeend dit te moeten verdubbelen, waardoor een aanzienlijk hoger percentage aan fixed loan belegd moet worden in aandelen Kendrion. Dat is de verdubbeling; het gaat niet om een verdubbeling in ontvangsten, maar om iets wat zij zelf moeten kopen vanuit hun bonus. Over een langere periode moet een hoger percentage aandelen worden aangehouden.

De heer Stevense gaf aan dat zij verdubbeling toch wel veel vinden. Ook bij de TSR gaat het van 13 naar 21 bedrijven. Er zijn wel meer posities, maar desalniettemin vinden zij het toch een flinke stijging.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat dat is om ook een betere benchmark te hebben. De TSR-groep is ook bekeken door PricewaterhouseCoopers, en niet zelf bedacht door de Raad van Commissarissen. Daarbij is gekeken naar de strategie van Kendrion: wat is belangrijk? Kendrion zit in Automotive en in Industrial. Er was sprake van een TSR-groep die een aantal jaar oud was en waarvan ook niet meer iedereen beursgenoteerd was, dus is opnieuw naar de TSR-groep gekeken en dat is gedetailleerd en bewust gedaan. Ook het stuk industriële bedrijven is daar bewust duidelijker aan toegevoegd. Als gekeken wordt naar de ontwikkeling van Kendrion, is Kendrion niet meer zo groot in de Automotive als het was. Kendrion heeft dus nog een ander been en dat is de industriële kant.

De heer Stevense vroeg of mevrouw Mestrom er dus van uitgaat dat de industriële kant straks sterker stijgt dan de Automotive-kant.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat zij dat natuurlijk hopen, want dan zitten zij als bedrijf ook beter, maar om een TSR te berekenen, moet men een reflectie hebben van de bedrijven die passen in de wereld waarin Kendrion ook opereert als bedrijf.

De heer Stevense vroeg, gesteld dat die Automotive-kant kleiner wordt en de industriële kant groter, of de Raad van Commissarissen dan wijzigingen hierin gaat aanbrengen.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat als de heer Stevense kijkt naar waar zij waren toen zij een aantal jaren geleden deze TSR-groep vastgesteld hadden, zij destijds in een andere situatie zaten voor wat betreft Automotive. Dus als men kijkt naar de markt en de marktontwikkeling, dan vinden zij het terecht dat zij beide kanten meenemen en dat is ook wat zij als bedrijf meenemen. Zij zitten in beide stukken (Automotive en industrieel). Het Automotive-stuk is iets kleiner geworden en zij vinden het belangrijk dat zij beide kanten in hun TSR tot uitdrukking laten komen. Dat is een reflectie van waar ze zijn op dit moment, ook als bedrijf.

De heer Stevense merkte op dat het ook een beetje voortschrijdend inzicht is.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat dat altijd is met bedrijven, marktontwikkelingen, strategische keuzes die men maakt, et cetera. Als de heer Stevense kijkt naar Kendrion een aantal jaren geleden was en waar het nu is, dan ziet de heer Stevense die verandering ook.

De heer Van Erum merkt op dat het pakket nogal duurder lijkt te worden en vroeg of er een rekenexercitie is gedaan, nu het allemaal nogal ingewikkeld is. Na een verdere toelichting van de heer Van Erum, op basis van vragen van mevrouw Mestrom en mevrouw Wiersma (Company Secretary), heeft mevrouw Wiersma toegezegd de heer van Erum achteraf per mail van nadere informatie te kunnen voorzien.

De heer Tse merkt op dat het erop lijkt dat er voor de CEO veel meer positieve veranderingen in de remuneratie worden voorgesteld dan voor de CFO, en vroeg of er voor de CEO en CFO twee verschillende benchmarkanalyses zijn uitgevoerd.

Mevrouw Mestrom gaf aan dat het praktisch is om apart van de CFO naar de CEO te kijken. Zij worden apart gebenchmarkt tegen een bepaalde benchmarkgroep en dus inderdaad apart bekeken.

De heer Tse vroeg of de CEO-markt dus veel aantrekkelijker of concurrerender is, voor wat betreft het aantrekken en/of behouden van een CEO.

De Voorzitter zei dat het correct is dat de CEO hoger beloond wordt.

De heer Broenink gaf aan dat de complexiteit van Kendrion best wel hoog is, vooral voor wat betreft internationale samenwerking en technologische vernieuwing. Is een Raad van Bestuur van twee personen die allebei Nederlands zijn (wat hij overigens erg fijn vindt), nog wel optimaal? Moet men niet toe naar een driepersoonsraad, inclusief een niet-Nederlander?

Mevrouw Mestrom gaf aan dit een lastige vraag te vinden, die zij niet kan en wil beantwoorden, want voordat op deze vraag een antwoord gegeven kan worden, moet dit intern zijn besproken. Op dit moment vinden zij adequaat bezet te zijn met een tweekoppige Raad van Bestuur en zijn er geen plannen om dit anders te doen, maar zij kan niet in de toekomst kijken (wat gebeurt er, waar zit je, hoe gaan de ontwikkelingen van het bedrijf, et cetera).

De Voorzitter merkte op bedrijven te kennen die er nog minder hebben (één), of juist veel meer (zes). Een en ander is erg afhankelijk van de situatie en zij achten twee op dit moment een goede keus.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to revise the remuneration policy of the Executive Board as presented. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,279,785 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 90,182 votes against and 1,273 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal was adopted and continued with agenda item 7.

7.a. Reappointment of Mr. J.A.J. van Beurden as member of the Executive Board (for resolution)

The Chairman explained that the reappointment of Mr. Van Beurden as member of the Executive Board has been submitted to the AGM for adoption. On 8 April 2019, Mr. Van Beurden was reappointed as member of the Executive Board for a second four-year term as of 1 December 2019. His second term of office will expire on 1 December 2023. The Supervisory Board proposed to reappoint Mr. Van Beurden as a member of the Executive Board for a term of four years commencing 1 December 2023 and ending on 1 December 2027. Upon the reappointment of Mr. Van Beurden by the AGM, the Supervisory Board will designate Mr. Van Beurden as Chief Executive Officer (CEO). The Supervisory Board proposed the reappointment of Mr. Van Beurden because of his extensive experience and deep knowledge of the industrial and automotive industry, his international experience as an executive, his leadership capabilities and entrepreneurship, and the professional and inspiring way he fulfils his membership of the Executive Board. The Supervisory Board is happy with what he is doing, and they hope that he will agree to continue to do just that. The agenda and explanatory notes include a summary overview of the key components of Mr. Van Beurden's remuneration package, which is (i) applicable until expiry of his second term of office on 1 December 2023 and (ii) applicable as of 1 December 2023, assuming reappointment of Mr. Van Beurden by the AGM. Mr. Van Beurden's remuneration package applicable as of 1 December 2023 includes an annual gross fixed salary of EUR 590,000 (subject to indexation). Given that the inflation numbers are no longer near zero, they think it is fair to also apply indexation. The Chairman asked whether there were any questions or comments.

De heer Broenink gaf aan dat hij persoonlijk erg tevreden is met de heer Van Beurden en merkte op dat als de heer Van Beurden deze termijn aanneemt, hij richting zijn pensioen gaat. Hij vroeg of de heer Van Beurden doorgaat tot zijn pensioen, of zou gaan twifelen als een headhunter aankomt met een fantastische aanbieding met betere remuneratie. Hij was, kortom, benieuwd naar de algemene motivatie van de heer Van Beurden de komende jaren.

De heer Van Beurden merkte op dat voor hem de belangrijkste vraag is of hij er nog energie van krijgt en er nog lol in heeft. Het antwoord daarop was volmondig ja en daar is eigenlijk alles mee gezegd. Een headhunter moet van hele goede huize komen om hem van zijn derde termijn weg te halen en hij denkt niet dat dat gaat gebeuren.

The Chairman gave a short recap in English. The question was to Mr. Van Beurden: if he would be reappointed today, would there be any risk of a headhunter hiring him away with an even more attractive package? Mr. Van Beurden answered this question with no and a further explanation.

De heer Stevense gaf aan altijd benieuwd te zijn hoe de leden van de Raad van Bestuur in de markt liggen. Zijn zij de afgelopen vier jaar benaderd voor een andere functie?

De heer Van Beurden gaf aan dat hij in zijn algemeenheid van tijd tot tijd telefoontjes krijgt maar dat hij die over het algemeen niet opneemt.

De heer Stevense vroeg of de heer Van Beurden van tevoren dan al het nummer van de headhunter wist?

De heer Van Beurden gaf aan dat hij dan wist dat het een headhunter is. Dat is niet een serieuze overweging. Hij zit bij Kendrion goed op zijn plek, heeft het erg naar zijn zin en krijgt energie van zijn rol. Ze hebben grote plannen. Zo gaat bijvoorbeeld volgende maand de nieuwe, grote fabriek in China open. Er is van alles te doen. Kortom: dit is voor hem geen reële optie momenteel.

De heer Stevense gaf aan dezelfde vraag te hebben voor de heer Hemmen.

De heer Hemmen gaf aan dat hij iets vaker wordt gebeld vlak voor het eind van een vierjaarstermijn. Voor zijn gevoel is hij net begonnen en nog niet klaar. Hij heeft iemand ooit

bestuurders horen kwalificeren als vier-jaarmannen met vijf-jaarplannen. Hij wil daar niet van beschuldigd worden en gaat graag nog vier jaar door.

De heer Stevense gaf aan dat hij daarom de vraag ook stelde. Hij weet dat headhunters lijstjes hebben met wie er aftredend is die ze eens even kunnen polsen. Hij weet precies hoe het gaat in dat wereldje.

De heer Manders (Vereniging van Effectenbezitters) gaf aan het interessant te vinden om zojuist, in zoveel woorden, van de heer Van Beurden te horen dat geld niet zijn voornaamste motivatie is. De VEB vindt dat goed nieuws en hij vroeg of mevrouw Mestrom ook goed heeft meegeluisterd.

Mevrouw Mestrom gaf aan zeker te hebben meegeluisterd, maar stelde dat dit niets verandert aan de zaak dat men de bestuurders objectief moet belonen, wat de markt betaalt.

De heer Manders merkte op dat men ook kan meerekenen dat de heer Van Beurden net stelde dat het onwaarschijnlijk is dat hij vertrekt. Dan is het toch niet nodig om hem meer te betalen? De VEB is een kapitalistische organisatie en elke euro die naar de heer Van Beurden gaat, gaat niet naar hen als beleggers. Hij gaf aan dat mevrouw Mestrom eigenlijk de taak heeft om de belangen van aandeelhouders te behartigen.

Mevrouw Mestrom gaf aan te hopen dat zij dit doet, maar dat het aan de aandeelhouders is om dit te beoordelen. Als chair van de remuneratiecommissie vindt zij het van belang dat de mensen van Kendrion objectief en adequaat beloond worden. Men moet fair en objectief zijn, en goede argumenten hebben. In hun optiek zijn er geen vreemde dingen gedaan. Er is een objectieve benchmark en zij staat daar volledig achter, omdat zij ervan overtuigd is dat als men de goede mensen op de goede plek heeft, men ook de meeste garantie heeft om de strategie ten uitvoer te brengen en te leveren.

De heer Manders merkt op dat de VEB dan een hele andere visie heeft op benchmarking.

De heer Manders dacht dat de VEB dan een hele andere visie heeft van benchmarking, want volgens de redenatie van mevrouw Mestrom zouden alle bedrijven op de mediaan van de benchmark moeten zitten. Dat ziet de VEB toch anders: er zitten bedrijven onder en boven, en Kendrion heeft helaas slechter gepresteerd. Dat is natuurlijk ook deels dankzij de markt, maar in zijn ogen past daar een lagere beloning bij. Mevrouw Mestrom denkt daar duidelijk anders over,

Mevrouw Mestrom wilde nog verhelderen dat de STI niet is verhoogd.

De heer Bongers (Teslin Capital Management) merkte op te willen reageren op de vorige spreker, omdat hij het vraagstuk erg eenzijdig bekeken vond. Er kan ook iets gebeuren met de directie, bijvoorbeeld een ongeluk. Zij van Teslin, hij dacht de grootste aandeelhouder van Kendrion op dit moment, vinden het zeer relevant dat er op dat moment echt kwalitatief goed bestuur kan worden aangetrokken en daarom zijn zij ook een voorstander van de aanpassing in het beloningsbeleid.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to reappoint Mr. Van Beurden as member of the Executive Board. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,362,709 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 6,601 votes against and 1,579 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal was adopted, congratulated Mr. Van Beurden on his reappointment and continued with agenda item 7b.

7.b. Reappointment of Mr. J.H. Hemmen as member of the Executive Board (for resolution)

The Chairman explained that the reappointment of Mr Hemmen as member of the Executive Board has been submitted to the AGM for adoption. On 7 June 2019, Mr Hemmen was first

appointed as a member of this Board for a four-year term as of 1 July 2019. His first term of office will therefore expire on 1 July 2023. The Supervisory Board proposed to reappoint Mr Hemmen as a member of the Executive Board for a term of four years commencing 1 July 2023 and ending on 1 July 2027. Upon the reappointment of Mr Hemmen by the AGM, the Supervisory Board will designate him as Chief Financial Officer (CFO). The Supervisory Board proposed the reappointment of Mr Hemmen because of his extensive knowledge and experience as a financial professional and a leader in an international manufacturing company. Mr Hemmen is known for his ability to identify and adequately manage risks in a complex manufacturing business environment, as they have clearly seen today. The agenda and explanatory notes include a summary of the key components of Mr Hemmen's remuneration package, which is (i) applicable until the expiry of his first term of office on 1 July 2023 and (ii) applicable as of 1 July 2023, assuming reappointment of Mr Hemmen by the AGM. Mr Hemmen's remuneration package applicable as of 1 July 2023 includes annual gross fixed base salary of EUR 350,000 (subject to indexation) and a target amount of 45% of Mr Hemmen's annual fixed base salary under the short-term incentive.

The Chairman concluded that there were no questions or remarks and proposed to reappoint Mr. Hemmen as member of the Executive Board. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,362,709 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 6,601 votes against and 1,579 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal was adopted, congratulated Mr. Hemmen on his reappointment and continued with agenda item 8.

8. Appointment of Mrs. E.H. Slijkhuis as member of the Supervisory Board (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to appoint Mrs Slijkhuis as member of the Supervisory Board has been submitted to the AGM for adoption. He noted that Mrs Van der Meijs, who commenced a second term as a member of the Supervisory Board in 2019, had indicated to step down upon expiry of her second term, which is the date hereof. The Chairman thanked Mrs Van der Meijs for her many years of service, her professionalism and, above all, her support for all Kendrion's stakeholders, and asked for applause.

The Chairman subsequently stated that the Supervisory Board had started a search for a suitable successor and unanimously resolved to nominate Mrs Slijkhuis for the appointment as member of the Supervisory Board. If she would be appointed, the Supervisory Board would elect Mrs Slijkhuis as chair of the Audit Committee. The Chairman introduced Mrs Slijkhuis. She is currently CFO and managing director of Hydratec, a listed technology company in industrial systems and high-tech components. Before joining Hydratec, She held various financial functions, including as CFO, financial director and manager shared service centre. Currently, she is a member of the supervisory board and audit committee of the Deventer Ziekenhuis and member of the supervisory board and chair of the financial committee of the Veluwe Onderwijs Groep. Mrs Slijkhuis is a chartered accountant and holds a master's degree in Information Management from Nijenrode Business. The Supervisory Board recommends that the AGM appoints Mrs Slijkhuis as member of the Supervisory Board for a four-year term, ending on the day of the annual general meeting of shareholders to be held in 2027.

The Chairman asked Mrs Slijkhuis to briefly introduce herself. Mevrouw Slijkhuis dankte de voorzitter en gaf aan dit in het Nederlands te doen, nu de voorzitter haar al in het Engels had geïntroduceerd. Zij werkt op dit moment als CFO bij Hydratec Industries, een mooi maakbedrijf in de maakindustrie waar Industrial systems en hightech components worden verkocht. Zij heeft een achtergrond als accountant, is registeraccountant en is haar carrière gestart bij Deloitte. Daarna heeft zij bewust de keuze gemaakt om over te stappen naar het bedrijfsleven, waar zij verschillende financiële functies heeft gehad en ook vele jaren IT in haar portefeuille gehad en daarmee ook een achtergrond in IT, zowel in werkzaamheden als in verantwoordelijkheid. De

meeste bedrijven waar zij voor gewerkt heeft, waren productiebedrijven en dat is ook waar haar hart ligt. Zij was dan ook erg blij toen zij voor deze functie werd benaderd door het betrokken recruitmentbureau. Zoals genoemd door de voorzitter, heeft zij op dit moment twee RvT-functies. Eén daarvan eindigt deze zomer en dat maakt dat zij tijd krijgt voor een rol als deze. Zij is blij dat de Raad van Commissarissen haar voorstelt, omdat zij denkt dat de ervaring die zij heeft en de industrie waarin zij werkt, mooi aansluiten bij Kendrion.

De heer Stevense (SRB) constateerde dat één van zijn vragen al is beantwoord (omtrent hoe zij met mevrouw Slijkhuis in contact zijn gekomen). In het verlengde daarvan vroeg hij wat de opdracht aan de headhunter is geweest en hoe de procedure is verlopen.

Mevrouw Mestrom benoemde dat de Raad van Commissarissen eerst heeft gesproken over het profiel en over welke ervaring ideaal gezien binnengehaald zou moeten worden. Nu het gaat om de opvolging van mevrouw Van der Meijs, is naar iemand gezocht die ook voorzitter kan zijn van de Audit Committee. Met het profiel zijn search companies benaderd en is één daarvan uitgekozen. In eerste instantie is een long list gemaakt om wat meer gevoel en inzicht te krijgen bij de kandidaten, maar ook om te bekijken welke ervaring meer of minder relevant geacht wordt. Op basis van de longlist heeft mevrouw Mestrom overleg gevoerd met de Raad van Commissarissen en een aantal mensen geïnterviewd, om van de grote lijst tot een kleinere lijst te komen. Een aantal kandidaten is vervolgens fysiek uitgenodigd, en heeft eerst met de heer Van Hout (voorzitter raad van commissarissen) en haarzelf gesproken. Op basis daarvan hebben zij ook gesprekken laten voeren met de andere leden van de Raad van Commissarissen. Twee kandidaten zijn in gesprek gegaan met de heer Van Beurden en de heer Hemmen (Executive Board) en op basis daarvan is de keuze gevallen op mevrouw Slijkhuis. Kortom: men is secuur te werk gegaan, is tijdig begonnen en heeft de tijd hiervoor genomen.

De heer Stevense dankte mevrouw Mestrom en stelde nog een aantal vragen aan mevrouw Slijkhuis. Hij vroeg hoe zorgvuldig het doorlopen traject was en hoe de gesprekken verliepen met de RvC en de RvB. Is er teruggekeken, maar ook naar het toekomstperspectief en de strategie en de verwachtingen die beide raden hebben? Wat denkt mevrouw Slijkhuis toe te kunnen voegen aan Kendrion? Heeft zij al met de accountant gesproken?

Mevrouw Slijkhuis gaf aan dat de gesprekken in volledige openheid zijn geweest en dat dit met alle leden van de Raad van Commissarissen is geweest. Datzelfde was het geval toen zij met de Raad van Bestuur sprak. Ook heeft er nog een individueel gesprek plaatsgevonden om over de auditcommissie door te praten. Zij heeft voor zichzelf een goed beeld gekregen van Kendrion en de rol waar zij nu aan zou beginnen. De accountant heeft zij vandaag voor het eerst gesproken. Voor wat betreft zij denkt toe te voegen: haar achtergrond in finance op veel gebieden, en IT in combinatie met veel ervaring in productie. Gezien de omvang van het bedrijf en de omvang van de bedrijven waar zij gewerkt heeft, denkt zij dat dit een hele mooie match is om Kendrion goed te kunnen begrijpen, maar ook om verder door te kunnen sparren en toezicht te kunnen houden op wat bij Kendrion gebeurt.

De heer Rienks gaf aan mevrouw Slijkhuis in de eerste plaats te willen feliciteren met de functie, want hij gelooft dat zij inderdaad een goede kandidaat ervoor is.

The Chairman stated that they still must vote.

De heer Rienks gaf aan dat hij het er niet over wilde hebben of ze misschien niet aangenomen gaat worden en dat de felicitatie wellicht voorbarig is, maar hij het wel ziet zitten. Hij volgt Kendrion en Hydratec beiden al een goede twintig jaar en ziet veel overeenkomsten. Wellicht kan men door deze formele band meer samen gaan werken. Hij vroeg of er op dit moment al op bepaalde punten al wordt samengewerkt door de ondernemingen van Kendrion en Hydratec en, als dat nog niet het geval is, of daar voor de toekomst wellicht interessante kansen zitten, zeker nu men hierna iemand uit de directie van de ene onderneming in de Raad van Commissarissen van de ander hebben.

De heer Van Beurden gaf aan dat het antwoord op de eerste vraag nee is, en voor wat betreft de tweede vraag, dat het een goede suggestie is.

The Chairman gave a short recap in English. Questions were asked about the procedure for the selection of the proposed member of the Supervisory Board. Mrs Mestrom explained that they created a profile which included being the chairperson of the Audit Committee. They employed an external search company to prepare a longlist. The longlist was reduced to a shortlist through interviews by Mrs Mestrom and reviewed by himself, and a series of more detailed face-to-face interviews followed. On the basis thereof they selected two candidates which then were introduced to the full Supervisory Board and the Executive Board. Subsequently these collectively made a final choice. He believed that Mrs Slijkhuis experienced this methodology as open and constructive and her contribution was in finance and IT, based on experience in similar companies. The last question related to the similarities and potentially business ties between Kendrion and Hydratec. There are currently no business ties and as answer on the question whether there should be any business ties in the future, it was stated that this is a good suggestion and that they will investigate it.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to authorize the Executive Board to issue shares. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,362,709 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 4,601 votes against and 3,579 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 9.

9.a. Authorisation to issue shares (for resolution)

9.b. Authorisation to restrict or exclude pre-emptive rights (for resolution)

The Chairman explained that the proposals to authorise the Executive Board to issue shares (agenda item 9.a) and to restrict or exclude pre-emptive rights (agenda item 9.b) have been submitted to the AGM for adoption. It was proposed to authorise the Executive Board for a period of eighteen months from the date of this meeting to issue shares or grant rights to acquire shares, subject to the approval of the Supervisory Board. This authority relates to a maximum of 10% of Kendrion's issued share capital as of 17 April 2023, increased by the number of performance shares to be issued pursuant to share based incentive plans for employees and the Executive Board long-term incentive plan. As a separate voting item, it was proposed to authorise the Executive Board for a period of 18 months from the date of this meeting, to restrict or exclude pre-emptive rights in relation to the issue of shares or the granting of rights to acquire shares, subject to the approval of the Supervisory Board.

The Chairman gave the opportunity for questions or remarks.

De heer Broenink gaf aan dat hij er als aandeelhouder niet van houdt om de rechten die hen als aandeelhouders toekomen, zomaar weg te geven, en vroeg in dat kader aan de Voorzitter of Kendrion in het afgelopen jaar gebruik heeft gemaakt van de aan Kendrion gegeven machtigingen, en of Kendrion plannen heeft die in het komende jaar te gaan gebruiken. Dat gold ook voor agendapunt 9.b en 10.

The Chairman stated that this is about the authorisation to the Executive Board. He asked the Executive Board whether they have used the authorisation.

De heer Hemmen gaf aan dat de bevoegdheid alleen is gebruikt voor het dividend en niet anders dan dat. Het andere punt betreft de bevoegdheid tot inkoop; daar hebben zij geen gebruik van gemaakt.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to authorize the Executive Board to issue shares. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the

Company Secretary 6,366,767 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 2,535 votes against and 1,589 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted.

Next, the Chairman proposed to authorize the Executive Board to restrict or exclude preemptive rights in relation to the issue of shares or the granting of rights to acquire shares. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,366,022 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 3,288 votes against and 1,589 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 10.

10. Authorisation to repurchase Kendrion N.V. shares (for resolution)

The Chairman explained that the proposal to authorize the Executive Board to repurchase Kendrion shares has been submitted to the AGM for adoption. It is proposed to authorize the Executive Board for a period of eighteen months from the date of this meeting to acquire Kendrion shares up to a maximum of 10% of the issued share capital as of 17 April 2023, either by purchase on the stock exchange or otherwise, at a price that does not exceed 110% of the opening price quoted on the Euronext market on the day of purchase, or in the absence of an opening price, the most recent price quoted on the stock exchange. The exercise of the authorisation by the Executive Board is subject to approval of the Supervisory Board.

The Chairman gave the opportunity for questions or remarks. De heer Broenink vroeg of men concrete plannen heeft van deze bevoegdheid gebruik te maken. De heer Hemmen stelde dat dit niet het geval is. De heer Broenink vroeg waarom deze bevoegdheid dan nodig zou zijn. The Chairman replied: 'because one never knows'.

The Chairman concluded that there were no further questions or remarks and proposed to authorize the Executive Board to repurchase Kendrion shares. He asked which of the shareholders present voted against the proposal or wishes to abstain from voting and whether he may assume that the others were voting in favour of the proposal. Via e-voting and proxies granted to the Company Secretary 6,368,934 shares voted in favour of the proposal. In addition, the proposal received 379 votes against and 1,579 abstentions. The Chairman confirmed that the proposal has been adopted and continued with agenda item 11.

11. Any other business

The Chairman explained that agenda item 11 was 'any other business' and gave the opportunity to ask any questions or to make any remarks.

De heer Bongers (Teslin Capital Management) stelt dat zij, sinds zij in 2004 aandeelhouder van Kendrion zijn geworden, het bedrijf een succesvolle transitie hebben zien inzetten. Het bedrijf is van oudsher vooral een producent binnen de automobielenindustrie met een focus op de verbrandingsmotor, maar door een aantal succesvolle overnames, onder andere 3T en INTORQ, en een sterke groei binnen het industriële segment, heeft het bedrijf zich weten te diversifiëren. Inmiddels genereert Kendrion meer dan de helft van de omzet uit industriële activiteiten en is het minder afhankelijk van de meer cyclische automobielsector. Daarnaast heeft Kendrion het afgelopen jaar belangrijke veranderingen doorgevoerd binnen zijn Automotive-segment door een splitsing aan te brengen tussen de activiteiten voor de verbrandingsmotor, Automotive Core, en de activiteiten voor de toekomst, Automotive E. Daarmee is er een duidelijkere focus en investeert het bedrijf nu in de aantrekkelijke groeiemarkt van elektrische voertuigen. Deze splitsing stelt Kendrion ook in staat om de Core-activiteiten strak te managen en te sturen op winstgevendheid en cashgeneratie. Zij kijken positief terug op de ontwikkeling die Kendrion in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en zijn van mening dat het bedrijf zich nu goed heeft gepositioneerd om te profiteren van deze marktontwikkelingen.

Als betrokken lange-termijnaandeelhouder zagen zij de noodzaak van deze transitie en begrepen ze dat er geduld nodig was om hiervan te kunnen profiteren. Dat gezegd hebbende,

met het grotendeels afronden van de herpositionering en de realisatie van de nieuwe fabriek in China is het in hun ogen voor Kendrion en voor de aandeelhouders nu wel tijd om spreekwoordelijk te gaan oogsten wat het gezaaid heeft. Dat zal nog steeds betekenen dat er elke dag keihard gewerkt zal moeten worden om dit te behalen en daar willen zij het bestuur, zeker na de herbenoemingen van de Executive Board, veel succes mee wensen. Als laatste wilden zij mevrouw Van der Meijs hartelijk danken voor haar bijdrage over de afgelopen jaren vanuit haar rol in de RvC en mevrouw Slijkhuis welkom heten als Commissaris.

De Voorzitter dankte de heer Bongers voor de warme en constructieve woorden. Het doet altijd goed als de plannen gewaardeerd worden en de uitkomst aanstaande is. Het is duidelijk wat de vraag van de heer Bongers is: of zij alstublieft nu alle plannen worden gerealiseerd, ook kunnen zorgen voor adequate resultaten die de aandeelhouders volledig tevredenstellen. Dat kunnen ze niet garanderen, maar ze gaan er natuurlijk alles aan doen om dat te realiseren.

De heer Veltkamp merkt op dat zij weliswaar een hele lange middag is gehad, maar dat het aandeel vandaag één euro meer waard is geworden. De beurs is nu dicht, dus hij hoopt dat zij snel kunnen afsluiten.

De heer Stevense gaf aan dat hij in het begin al de taal van de vergadering opwierp; hij was blij dat naar de aandeelhouders is geluisterd en vond het op een nette manier opgelost. Hij dankte de Voorzitter daarvoor en hoopte dat het volgend jaar weer keurig in het Nederlands zou zijn.

De heer Van Erum gaf aan dat een simultane vertaling tijd zou besparen, zodat de Voorzitter niet steeds hoeft te vertalen.

De Voorzitter gaf aan dat zijn tijd niet zo belangrijk is.

The Chairman concluded that there were no further questions and thanked all shareholders who attended the meeting, in the room and online.

12. Closing

The Chairman closed the meeting.