

# JAARVERSLAG 2021



*Disclaimer*

Dit jaarverslag bevat toekomstgerichte uitspraken en verwachtingen van de directie op basis van huidige inzichten en veronderstellingen die onderhevig zijn aan bekende en onbekende risico's en onzekerheden. De feitelijke resultaten of gebeurtenissen kunnen hiervan afwijken door veranderingen in het economische klimaat, ontwikkelingen op specifieke markten, opdrachten van individuele klanten en andere ontwikkelingen.

Nedap aanvaardt geen enkele verplichting tot, of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit document zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij Nedap hiertoe wettelijk verplicht is.

*© 2022 – 2023 Nedap N.V. All rights reserved*

Deze versie van het jaarverslag betreft een niet-officiële kopie van ons oorspronkelijke en officiële jaarverslag over 2021. De onafhankelijke accountant (PwC) heeft niet vastgesteld dat deze kopie identiek is aan de officiële versie en is daartoe ook niet verplicht. Derhalve heeft de controleverklaring geen betrekking op deze kopie, maar enkel op de officiële versie. In geval van tegenstrijdigheden in de interpretatie, prevaleert het officiële jaarverslag. Aan deze versie kunnen dan ook geen rechten worden ontleend. De goedgekeurde versie is te vinden in 'Jaarverslag 2021 – ESEF rapportage' op <https://nedap.com/nl/investeerderepublicaties/>.

## / VOORWOORD CEO

## / KERNCIJFERS & FEITEN 2021

### 1 / OVER NEDAP

1.1	De Nedap Story	11
1.2	Onze aanpak	11
1.3	Ons waardecreatiemodel	12
1.4	De organisatie	13
1.5	Vijf jaar Nedap	15
1.6	Het aandeel Nedap	18
1.7	Medewerkersparticipatie	20
1.8	Duurzame waardecreatie	21

### 2 / ONTWIKKELINGEN 2021

2.1	Voortgang strategie	29
2.2	Financiële doelstellingen	32
2.3	Financiële gang van zaken	33
2.4	Visie op duurzame waardecreatie	36
2.5	Mensen, cultuur en leiderschap	38

### 3 / ONTWIKKELINGEN MARKTGROEPEN

3.1	Healthcare	41
3.2	Identification Systems	43
3.3	Light Controls	44
3.4	Livestock Management	45
3.5	Retail	47
3.6	Security Management	49
3.7	Staffing Solutions	51

### 4 / CORPORATE GOVERNANCE

4.1	Personalia directie	53
4.2	Personalia raad van commissarissen	54
4.3	Risicomanagement	57
4.4	Belastingen	68
4.5	Corporate Governance	71
4.6	Directieverklaring	79

### 5 / VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

5.1	Verslag raad van commissarissen	81
5.2	Remuneratieverslag 2021	87

### 6 / JAARREKENING

6.1	Geconsolideerde jaarrekening	97
6.2	Vennootschappelijke jaarrekening	140
6.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	161
6.4	Statutaire bepaling inzake de winstbestemming conform artikel 43	177
6.5	Ondernemingen en leiding	178

# Voorwoord CEO

4

**Het jaar 2021 is positief verlopen voor Nedap, ondanks voortdurend uitdagende omstandigheden als gevolg van de pandemie. De totale omzet is in 2021 per saldo met 9% toegenomen, waarbij alle marktgroepen hebben bijgedragen aan deze omzetgroei. Wij zijn tevreden met deze ontwikkeling, ondanks dat de componentenschaarste en andere verstoringen in de supply chain een dempend effect hebben gehad op de groei. De opbrengsten uit softwareabbonementen zijn in het verslagjaar gegroeid met 16% en bedragen inmiddels 28% van de omzet.**

## **Veerkracht in uitdagende omstandigheden**

De pandemie heeft het afgelopen jaar een onverminderd grote invloed gehad op onze markten en de bedrijfsvoering. In het voorafgaande boekjaar leidde het begin van de pandemie in verschillende markten tot vraaguitval en moest veel tijd en aandacht worden besteed aan het opvangen van de effecten daarvan. Begin 2021 was er een omslag. De vraag naar onze producten en oplossingen nam toe terwijl tegelijkertijd door de pandemie op grote schaal verstoringen ontstonden in onze supply chain. Waar het in 2020 de uitdaging was om de voorraden niet te hoog te laten oplopen, veranderde dit opeens in een dagelijkse strijd om tijdig componenten te vinden om de productie van onze apparaten veilig te stellen. Bovendien zorgden de wisselende coronamaatregelen ervoor dat de manier waarop we moesten werken regelmatig wijzigde, terwijl er al vele maanden een enorm beroep was gedaan op de

mentale veerkracht en het doorzettingsvermogen van onze medewerkers. Dit alles zorgde ervoor dat 2021 voor ons allemaal een intens jaar is geweest.

Wij zijn dan ook erg trots op de inspanningen, het persoonlijke ondernemerschap en het grote verantwoordelijkheidsgevoel van onze mensen. We hebben veel aandacht besteed aan het welzijn en welbevinden van collega's en ruimte geboden voor het inrichten van dagelijkse werkzaamheden. Niet in de laatste plaats voor het vinden van een duurzame balans tussen verantwoordelijkheden thuis en op het werk, maar ook voor het kunnen behalen van deadlines op de korte termijn zonder de inzetbaarheid uit het oog te verliezen. Door open te communiceren over de gang van zaken en de wederzijdse verwachtingen, werden knelpunten snel gesignaleerd en konden passende maatregelen tijdig worden genomen. Hierdoor hebben we uitval van onze medewerkers tot een minimum kunnen beperken.

Ook zijn inspirerende initiatieven gestart om de continuïteit van onze dienstverlening te borgen. Zo is een inkoop escalatieteam opgericht dat Nedap-breed insprong wanneer componentenschaarste tot problemen leidde. Door het bundelen van alle aanwezige kennis, ervaring en contacten binnen de organisatie werden voortdurend huzarenstukjes uitgevoerd en op de meest uiteenlopende plekken over de hele wereld toch nog de juiste of vervangende componenten gevonden. Door nauwe samenwerking tussen onze inkopers en ontwikkelaars werden productontwerpen razendsnel aangepast om alternatieve onderdelen toe te kunnen passen. Daarbij

is schouder aan schouder samengewerkt met partners op het gebied van productie en logistiek. Ondanks de uitdagende omstandigheden en inspanningen, is gedurende het jaar onverminderd gewerkt aan verdere versterking van de concurrentiepositie van Nedap en de slagkracht van onze organisatie.

### **Strategisch plan Step Up!**

In maart 2021 is het nieuwe strategisch plan Step Up! gepresenteerd. Het doel van dit plan is om de groei van Nedap te versnellen door het beter benutten van het potentieel binnen de organisatie. Dit willen wij realiseren door een nieuwe manier van werken, waarbij ondernemerschap en marktgerichtheid bij de individuele marktgroepen en proposities worden gecombineerd met de kracht van de gehele Nedap-organisatie. Het beschouwen van de individuele propositie per fase (create, scale en core) heeft geleid tot beter inzicht in wat er nodig is op het gebied van doelstellingen, aansturing en prioriteiten. Dit, gecombineerd met een Nedap-breed perspectief, stelt ons in staat scherpere keuzes te maken bij individuele proposities. Zo hebben we besloten om investeringen in de groei bij Healthcare, in onze oplossingen voor de melkveehouderij bij Livestock Management en in de groei van iD Cloud te intensiveren. Voor de proposities Luxon en SENSIT is besloten tot ordentelijke afschaling. Tegelijkertijd zijn bij proposities als UV-drivers, RF-antiwinkeldiefstalsystemen en onze langeafstand-identificatieproducten gerichte investeringen gedaan in ontwikkeling en marketing, wat heeft geleid tot concrete commerciële successen. Met de presentatie van het nieuwe Step Up!-plan zijn ook nieuwe financiële doelstellingen richting 2025 bekendgemaakt. We zijn op koers om te groeien naar een jaarlijkse high-single-digit autonome omzetgroei met een operationele marge die groeit richting 15% en een rendement op het geïnvesteerde kapitaal dat harder groeit dan de winstgevendheid.

Integraal onderdeel van het Step Up!-plan is ons duurzaamheidsbeleid. Na consultatie van een brede groep stakeholders en in lijn met onze strategische uitgangspunten hebben wij ons duurzaamheidsperspectief vastgelegd en gedeeld. Dit vormt een waardevolle basis waarop verschillende initiatieven binnen ons bedrijf inmiddels zijn gestart inclusief concrete doelstellingen. Hiermee is het voor alle betrokken partijen veel duidelijker en inzichtelijker geworden wat Nedap sinds jaar en dag al op dit gebied doet en wat onze ambities voor de komende jaren zijn. Dit integraal duurzaamheidsperspectief vormt ook een essentieel deel van de strategische stories van de individuele marktgroepen en proposities.

### **Voortgang**

In 2021 is verder gebouwd aan het onderscheidend vermogen in de verschillende markten en zijn aansprekende commerciële successen geboekt. De marktgroep Healthcare heeft met de succesvolle implementatie van Nedap Ons® bij twee grote GGZ-instellingen een uitstekende uitgangspositie opgebouwd voor verdere groei in de komende jaren. Bij Identification Systems heeft de aangescherpte productstrategie voor langeafstandsidentificatie-producten voor meer markttractie gezorgd met een goede groei van de omzet tot gevolg. De vraag naar voedingen voor UV-lampen nam toe en heeft geresulteerd in omzetgroei bij de marktgroep Light Controls. Binnen de rundveesector worden slimme sensoren om gezondheid en gedrag van individuele koeien te monitoren steeds meer toegepast. De marktgroep Livestock Management slaagde erin om haar leidende positie in deze markt wereldwijd verder uit te breiden. Steeds meer veehouders zijn overtuigd van de voordelen die onze producten bieden op gebied van kwaliteit en functionaliteit. De jarenlange investeringen in onze RFID-oplossing voor winkels beginnen nu vruchten af te werpen. Met het verwelkomen van toonaangevende retailers als nieuwe klanten in Europa

en Noord-Amerika, is iD Cloud nu wereldwijd het grootste én het snelst groeiende RFID-platform binnen de retailmarkt. De marktgroep Security Management heeft in het afgelopen jaar gestaag verder gebouwd aan de uitstekende reputatie van het AEOS-toegangscntroleplatform.

Zo werden zeer grote en complexe projecten afgerond en toonaangevende nieuwe partijen toegevoegd aan het klantportfolio. Met de Flux-propositie speelt de marktgroep Staffing Solutions in op de groeiende vraag naar oplossingen waarmee zowel vaste als flexibele medewerkers kunnen worden ingeroosterd en werktijden worden geregistreerd in één systeem. Dit is met name bij productie en logistieke bedrijven een belangrijk thema.

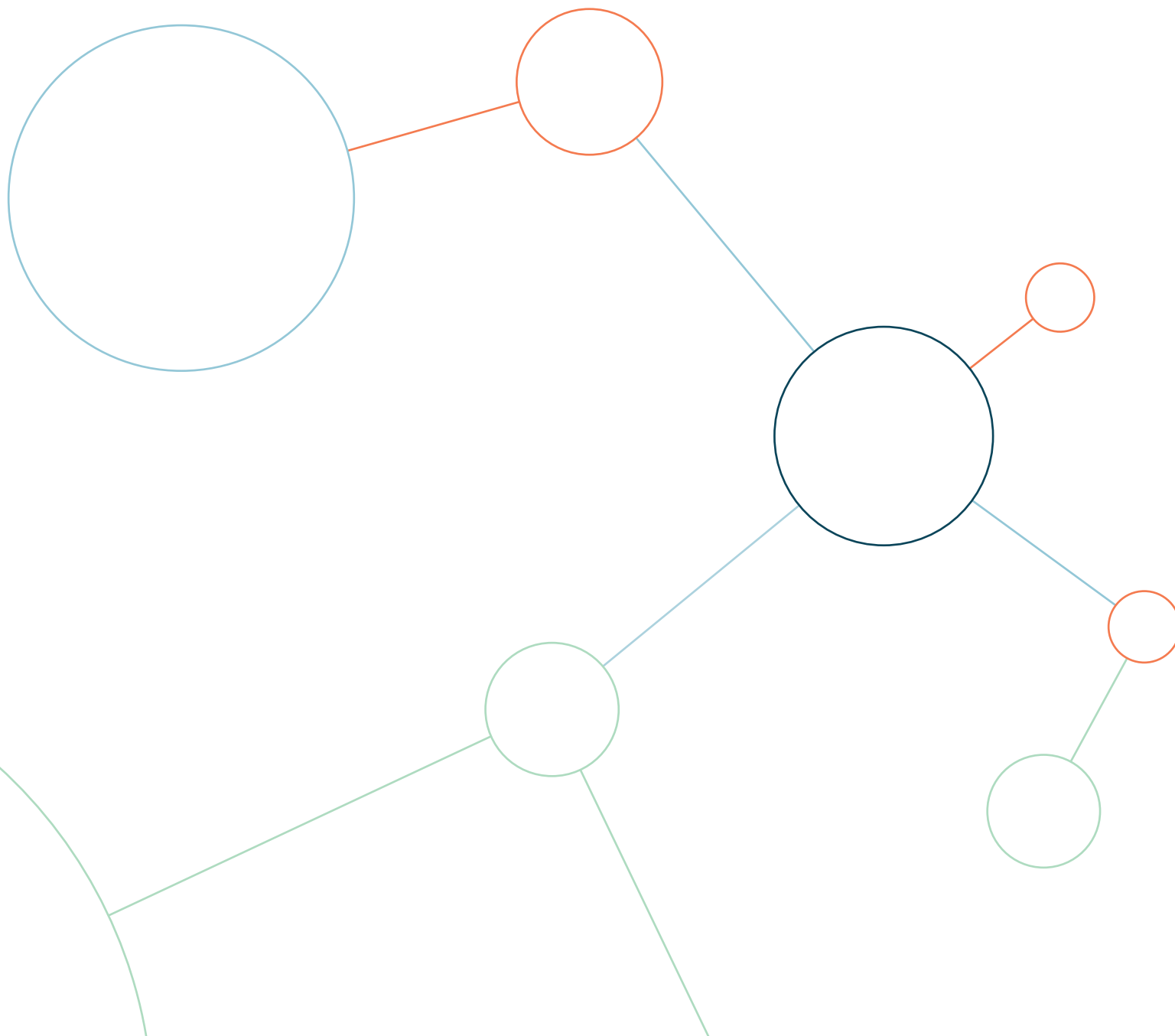
Daarnaast is goede progressie geboekt met het meer gemeenschappelijk organiseren van de ondersteunende processen. Nu de gehele organisatie gebruikmaakt van hetzelfde financieel-administratief systeem is het veel eenvoudiger geworden om best practices Nedap-breed toe te passen en processtappen volledig te automatiseren. De hierdoor vrijgekomen capaciteit is vervolgens ingezet om waardevolle inzichten te verkrijgen ter ondersteuning van het beslissingsproces bij het ontwikkelen en vermarkten van de proposities en het bepalen van prioriteiten bij verbeterprojecten.

### **Vooruitblik**

Gezien de voortgang die in 2021 is geboekt, met een scherpe visie op het gebied van doelstellingen, aansturing en prioriteiten per propositie en het versterken van de slagkracht van de organisatie, zien wij de toekomst met vertrouwen tegemoet. Hoewel verstoringen in de supply chain en een toegenomen uitdaging om nieuwe talentvolle medewerkers te vinden voor onzekerheid zullen zorgen, voorzien wij voor het jaar 2022, onvoorziene omstandigheden daargelaten, een verdere groei van de omzet.

Ruben Wegman, CEO

17 februari 2022



# Kerncijfers & feiten 2021

+9%

€ 207,0

omzet  
(in € mln.)

+32%

€ 2,82

resultaat per aandeel

+2%

820

aantal medewerkers  
624 man / 196 vrouw

+16%

€ 58,5

recurring revenue  
(in € mln.)

-7%

€ 4,36

operationele cashflow  
per aandeel

+7%

180

toegevoegde waarde  
per fte € x 1.000 per fte

+35%

€ 23,1

bedrijfsresultaat  
(in € mln.)

2020: € 4,50\*

€ 3,00

dividend  
per aandeel

2020: 18%

18%

R&D-uitgaven  
als % van de omzet



High-tech  
bedrijf



4 kerntechnologievelden



7 marktgroepen



Innovatief



Gedeelde  
waardecreatie



Hoogopgeleide  
en toegewijde medewerkers



**Opggericht 1929**  
Beursgenoteerd aan Euronext  
Amsterdam sinds 1947

\* Het dividend over 2020 is inclusief een eenmalig interim-dividend, nadat eerder het besluit was genomen het dividendvoorstel over 2019 terug te trekken als gevolg van de COVID-19-pandemie.



## Mondiaal bereik

 Hoofdkantoor Nedap Groenlo

 Nedap kantoren

 Mondiaal bereik

## 11 kantoren wereldwijd

### Nederland

- Groenlo (HQ)
- Groenekan

### Europa

- België
- Duitsland
- Groot-Brittannië
- Polen
- Spanje

### Azië

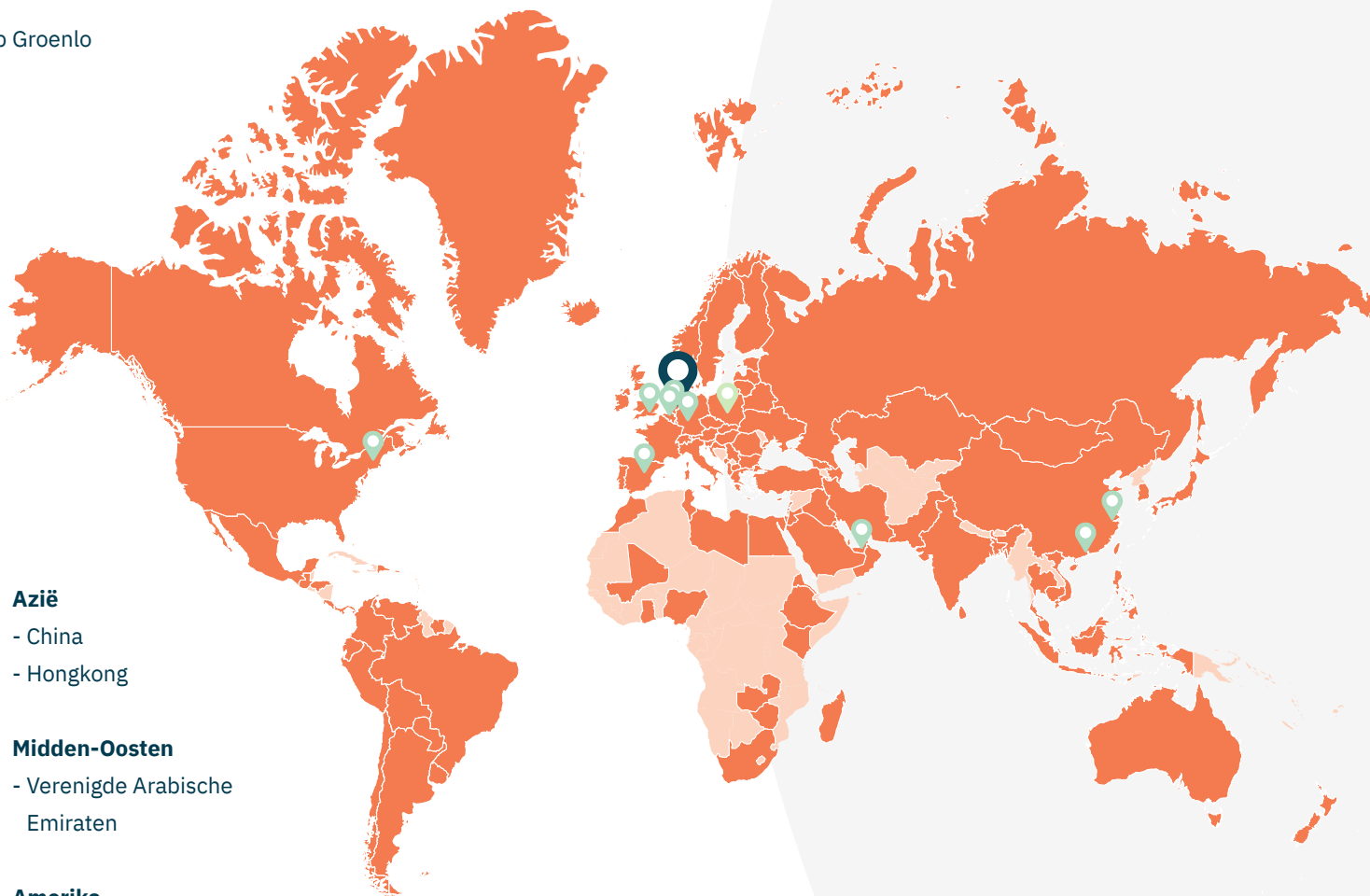
- China
- Hongkong

### Midden-Oosten

- Verenigde Arabische Emiraten

### Amerika

- Verenigde Staten



1

# Over Nedap



## 1.1 De Nedap Story

Nedap is een high-tech bedrijf dat hoogwaardige, innovatieve, technologische oplossingen creëert. We zijn gepassioneerd over technologie en hoe dit mensen kan helpen om gelukkiger en succesvoller te worden in hun professionele leven. Dit noemen wij: *Technology for Life*. Dat is ons doel en drijft ons in alles wat we doen.

Om technologie zo te ontwikkelen dat het een tastbare impact heeft op het professionele leven van mensen, is een mensgerichte aanpak nodig. Daarom stellen wij: *first people, then technology*.

Het ontwikkelen en leveren van Technology for Life is niet eenvoudig. Het kost inspanning, overtuiging en vasthoudendheid: vaak duurt het jaren om dit succesvol te doen en vergt daarom een langetermijnperspectief. Wij noemen dit perspectief *Urgent Patience*: iedere dag vol energie en focus aan de slag gaan, gecombineerd met het geduld en doorzettingsvermogen dat noodzakelijk is. Om ons dit perspectief te kunnen veroorloven zijn een solide financiële basis en een veerkrachtige propositieportfolio essentieel.

Wij kunnen dit alleen duurzaam doen wanneer we duurzaam echte waarde creëren, voor onze klanten maar ook voor onszelf. Marktaandeel zien wij als het bewijs voor onze relevantie in het professionele leven van onze klanten. We streven dan ook naar marktleiderschap in de markten waarin we actief zijn en waarbij wij ook hier het geduld en de vasthoudendheid betrachten die hiervoor noodzakelijk kunnen zijn.

Een hoge toegevoegde waarde per medewerker is voor ons een belangrijke succesindicator voor het proces, waarbij wij kennis van en inzichten in markten en technologie vertalen naar duurzame marktimpact.

Dit stelt ons in staat om te blijven investeren in het verder laten groeien van ons onderscheidend vermogen: onze mensen, onze cultuur en onze visie op leiderschap.

## 1.2 Onze aanpak

Bij het ontwikkelen en toetsen van nieuwe proposities hanteren we de volgende aanpak.

### We observe

We bestuderen de markten waarin we actief zijn en nemen deel aan het professionele leven in die markten om waardevolle inzichten te verwerven in wat nodig is om mensen nog beter te laten worden in hun dagelijks werk.

### We create

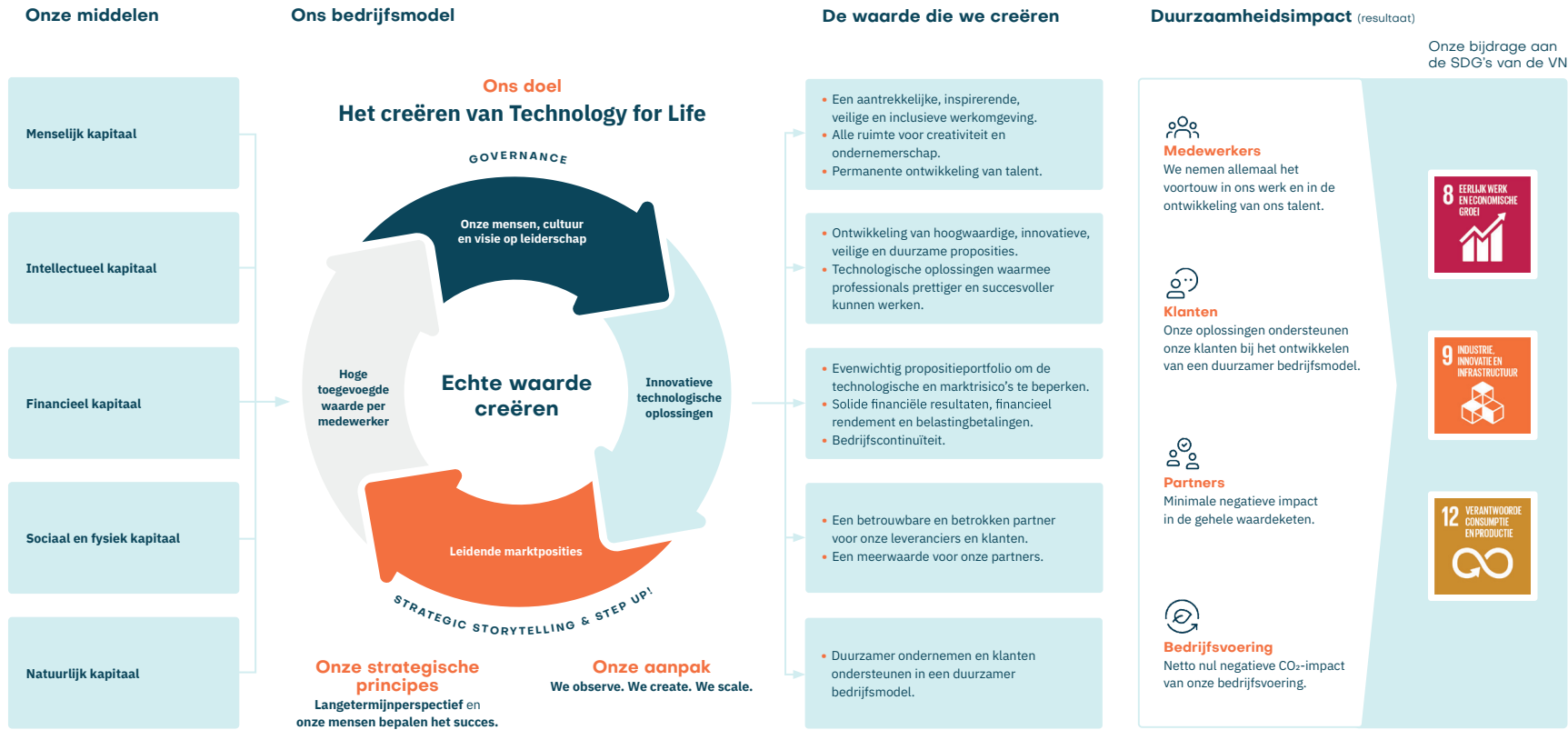
We creëren elegante oplossingen die grote impact hebben en makkelijk zijn in het gebruik, een voorwaarde om voor veel mensen in hun dagelijkse professionele leven relevant te zijn.

### We scale

Wij streven altijd naar leiderschap in de markten waar we actief zijn. Wanneer wij onze relevantie in een markt hebben aangetoond, willen wij snel kunnen groeien. Bij het creëren van oplossingen is schaalbaarheid hiervan dan ook een essentiële ontwerpeis.

### 1.3 Ons waardecreatiemodel

We beschouwen onze proposities pas als succesvol als deze duurzaam echte waarde creëren: waarde voor mens, milieu en maatschappij, in combinatie met gezonde financiële resultaten. Een groot marktaandeel is het bewijs van onze relevantie in het dagelijks leven van mensen en hoge toegevoegde waarde per medewerker de indicator van het succes van ons waardecreatieproces.



## 1.4 De organisatie

Wij zijn van mening dat onze proposities impact hebben als de juiste strategische keuzes worden gemaakt. Wij zijn ervan overtuigd dat het essentieel is dat deze keuzes worden gemaakt door mensen die dicht bij de markt staan, zij gedetailleerde kennis hebben en de gevolgen van hun keuzes zelf zullen ervaren. Dat is waarom we werken in *marktgroepen*. Daarnaast zijn er bedrijfsprocessen waar een Nedap-brede aanpak effectiever is. Om het potentieel van onze organisatie volledig te benutten, bundelen we expertises en ervaring in *excellence workstreams*. Elke workstream is gericht op procesverbeteringen die bijdragen aan de verdere professionalisering van onze organisatie. Naast marktgroepen en excellence workstreams, dragen ook de gebruikelijke corporate teams bij aan de continuïteit van de organisatie. De dagelijkse leiding van de marktgroepen ligt in handen van de *marktgroepleiding*, de eindverantwoordelijkheid ligt bij de *directie*.

### Directie en management board

De directie bestond in 2021 uit Ruben Wegman (CEO) en Daniëlle van der Sluijs (CFO). De management board werd gevormd door Ruben Wegman, Daniëlle van der Sluijs en marktgroepeliders Rob Schuurman en Fokko van der Zee.

In december 2021 maakten we bekend dat Rob Schuurman per 1 januari 2022 benoemd zal worden tot Chief Commercial Officer (CCO). Fokko van der Zee had in november reeds aangekondigd zijn loopbaan buiten Nedap te willen voortzetten. Deze ontwikkelingen waren aanleiding om per 1 januari 2022 de management board op te heffen.

Vanaf 1 januari 2022 bestaat de directie van Nedap zodoende uit Ruben Wegman (CEO), Daniëlle van der Sluijs (CFO) en titulair directeur Rob Schuurman (CCO).

### Marktgroepen

Nedap is georganiseerd in zeven marktgroepen, ieder gericht op een specifieke markt:

- *Healthcare*  
Nedap Healthcare ontwikkelt softwarediensten die zorgprofessionals in Nederland met elkaar verbindt.
- *Identification Systems*  
Nedap Identification Systems ontwikkelt hard- en softwareproducten voor het identificeren van voertuigen wereldwijd.
- *Light Controls*  
Nedap Light Controls biedt wereldwijd duurzame verlichtingsoplossingen en UV-lamp driver technologie.
- *Livestock Management*  
Nedap Livestock Management ontwikkelt wereldwijd technologische oplossingen voor de melkveehouderij en varkenshouderij.
- *Retail*  
Nedap Retail ontwikkelt en vermarkt RFID-oplossingen die retailers wereldwijd helpen met het volledig transparant maken van de voorraad, het optimaliseren van winkelprocessen en het voorkomen van derving.
- *Security Management*  
Nedap Security Management ontwikkelt systemen voor toegangscontrole en beveiliging voor bedrijven en instellingen in de publieke sector wereldwijd.
- *Staffing Solutions*  
Met focus op de Nederlandse markt ontwikkelt Nedap Staffing Solutions workforce management software die ondersteunt bij urenregistratie, personeelsplanning en toegangscontrole.

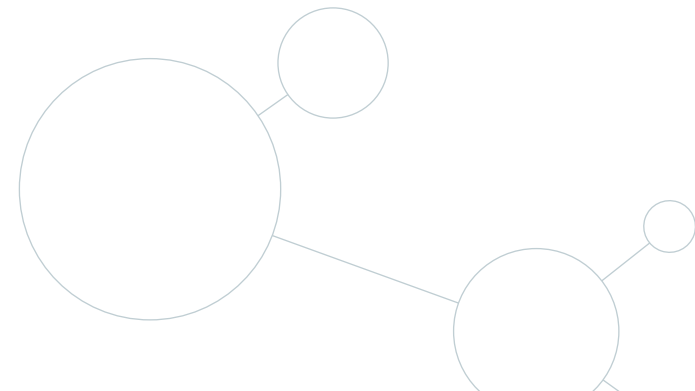
Zie hoofdstuk 3 voor de hoogtepunten en ontwikkelingen in 2021 per marktgroep.

## Excellence workstreams

Binnen Nedap zijn zes excellence workstreams actief: de Nedap-brede verbeteringsprogramma's die zich richten op specifieke thema's.

- *Commercial excellence*  
Commercial excellence draagt bij aan het vergroten van onze commerciële slagkracht, variërend van marketing en sales tot productmanagement.
- *Customer excellence*  
Customer excellence is erop gericht de klantervaring voortdurend te verbeteren en de waarde voor klanten te maximaliseren, onder meer door het volledige potentieel van digitalisering en data te benutten.
- *Create excellence*  
Create excellence richt zich op het versnellen van de ontwikkeling van nieuwe, relevante proposities, die bij gebleken markttractie snel opgeschaald kunnen worden. Het doel is om de gebalanceerde propositieportfolio te behouden, bestaande uit verschillende technologieën, verspreid over verschillende markten en zo op lange termijn veerkracht te borgen. De kennis die met deze workstream wordt opgedaan, passen we ook toe bij het verbeteren van bestaande proposities.
- *Financial excellence*  
Financial excellence is erop gericht onze organisatie verder te versterken op het gebied van financial control, business control en accounting. Het doel is om repeterende werkzaamheden zoveel mogelijk te automatiseren en de capaciteit die daardoor vrijkomt in te zetten op het gebied van datagedreven besluitvorming ter ondersteuning van het creëren en opschalen van proposities.

- *People excellence*  
De kwaliteit van onze mensen, onze cultuur en onze visie op leiderschap vormen de basis voor ons onderscheidend vermogen. People excellence is er om deze aspecten voortdurend te versterken en verder te ontwikkelen.
- *Sustainability excellence*  
Sustainability excellence had voor 2021 als doel een duurzaamheidsvisie en -ambities te formuleren die gedragen worden door medewerkers, leveranciers, klanten en alle andere stakeholders van Nedap. Een uitgebreide toelichting op onze duurzaamheidsvisie en -ambities is te lezen in paragraaf 1.8 Duurzame waardecreatie.



## 1.5 Vijf jaar Nedap

<b>Exploitatie (€ x 1.000)</b>	<b>2021</b>	2020	2019	2018	2017
<b>Omzet</b>	207.012	189.916	191.549	191.403	182.185
Groei van omzet	9%	-1%	0%	5%	12%
<b>Recurring revenue<sup>1</sup></b>	58.535	50.666	44.559	37.187	30.916
Groei van recurring revenue	16%	14%	20%	20%	22%
Recurring revenue als % van de totale omzet	28%	27%	23%	19%	17%
<b>Toegevoegde waarde<sup>2</sup></b>	139.325	125.098	121.106	118.926	112.696
- in % van de omzet	67%	66%	63%	62%	62%
- per fte	180	169	173	179	172
<b>Onderzoek- en ontwikkelingskosten<sup>3</sup></b>	36.732	34.972	30.024	25.873	23.484
- in % van de omzet	18%	18%	16%	14%	13%
<b>EBITDA exclusief eenmalige posten *</b>	33.214	26.503	25.968	26.571	23.554
<b>Bedrijfsresultaat</b>	23.072	17.119	17.488	19.442	9.927
- in % van de omzet	11%	9%	9%	10%	5%
<b>Bedrijfsresultaat exclusief eenmalige posten *</b>	23.072	17.119	17.488	19.442	15.936
- in % van de omzet	11%	9%	9%	10%	9%
Groei van bedrijfsresultaat	35%	-2%	-10%	22%	31%
<b>Resultaat over het boekjaar</b>	18.284	13.751	24.127	17.072	28.035
- in % van de omzet	9%	7%	13%	9%	15%

\* Een specificatie van eenmalige posten, indien van toepassing, is opgenomen in het verslag over het boekjaar waarop deze posten betrekking hebben.

<sup>1</sup> Omzet uit softwareabonnementen (licenties) en diensten.

<sup>2</sup> Onder toegevoegde waarde per fte wordt verstaan de omzet plus of minus de voorraadmutatie, de materiaalkosten, uitbestedingen en logistieke kosten, gedeeld door het gemiddeld aantal fte's.

<sup>3</sup> De kosten gerelateerd aan onderzoek en ontwikkeling zien voor het merendeel op onderhoud en het doorontwikkelen van de huidige producten en diensten. Het overige deel van deze kosten ziet op onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, waarbij activering van ontwikkelingskosten enkel plaatsvindt indien wordt voldaan aan de geldende criteria van IAS 38.

<b>Per aandeel van € 0,10<sup>4</sup> (in €)</b>	<b>2021</b>	2020	2019	2018	2017
<b>Operationele cashflow</b>	4,36	4,69	4,58	2,84	2,00
<b>Resultaat over het boekjaar</b>	2,82	2,13	3,74	2,66	4,21
<b>Resultaat exclusief eenmalige posten</b>	2,82	2,13	3,74	2,66	2,02
<b>Dividend**</b>	3,00	4,50	-	2,50	2,50
<b>Pay-out ratio</b>	106%	211%	0%	94%	59%
<b>Uitstaande aandelen</b>					
Ultimo <sup>5</sup>	6.486.501	6.468.343	6.452.833	6.414.866	6.383.546
Gemiddeld in het jaar <sup>5</sup>	6.482.444	6.465.033	6.444.622	6.407.929	6.651.543
<b>Aantal medewerkers</b>					
Ultimo	820	805	752	705	655
Gemiddeld in het jaar	812	775	728	684	678
<b>Aantal fte</b>					
Ultimo	786	766	724	681	637
Gemiddeld in het jaar	775	741	702	663	657

\*\* Het dividend over 2020 is inclusief een eenmalig interim-dividend, nadat eerder het besluit was genomen het dividendvoorstel over 2019 terug te trekken als gevolg van de COVID-19-pandemie.

<sup>4</sup> Op basis van het gemiddeld aantal uitstaande aandelen; het dividend is gebaseerd op het aantal uitstaande aandelen per ultimo boekjaar.

<sup>5</sup> Toegelicht onder noot 7 in de geconsolideerde jaarrekening.



<b>Financiering (€ x 1.000)</b>	<b>2021</b>	2020	2019	2018	2017
<b>Nettoschuld</b>	-15.615	-11.579	-4.492	16.567	14.196
<b>Nettoschuld / EBITDA exclusief eenmalige posten</b>	-0,5	-0,4	-0,2	0,6	0,6
<b>Eigen Vermogen <sup>6</sup></b>	80.306	73.253	73.571	64.940	61.962
<b>Balanstotaal</b>	131.511	119.076	120.546	115.438	113.782
<b>Solvabiliteit <sup>7</sup></b>	61%	62%	61%	56%	55%
<b>Kapitaalgebruik (€ x 1.000)</b>	<b>2021</b>	2020	2019	2018	2017
Vorraden	23.466	23.062	28.501	37.509	31.477
<b>- in % van de omzet</b>	11%	12%	15%	20%	17%
Nettowerkkapitaal <sup>8</sup>	22.127	19.535	26.873	38.522	33.982
<b>- in % van de omzet</b>	11%	10%	14%	20%	19%
<b>ROIC <sup>9</sup></b>	36%	28%	25%	25%	22%

<sup>6</sup> Onder eigen vermogen wordt verstaan het eigen vermogen exclusief het minderheidsbelang.

<sup>7</sup> Onder solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen <sup>6</sup>) gedeeld door het balanstotaal.

<sup>8</sup> Onder nettowerkkapitaal wordt verstaan vlottende activa exclusief liquide middelen verminderd met personeelsbeloningen, voorzieningen, uitgestelde belastingverplichtingen, te betalen winstbelastingen, belastingen en premies sociale verzekeringen, leaseverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

<sup>9</sup> Onder Return On Invested Capital (ROIC) wordt verstaan bedrijfsresultaat exclusief eenmalige posten gedeeld door het geïnvesteerd kapitaal (vaste activa + nettowerkkapitaal - (geassocieerde deelneming & niet-geconsolideerde deelneming)).

## 1.6 Het aandeel Nedap

### Notering Euronext Amsterdam

Nedap is genoteerd aan Euronext Amsterdam sinds 1947, waar de aandelen worden verhandeld onder het symbool NEDAP en met ISIN code NL0000371243. Nedap is opgenomen in de small cap index. Alle uitgegeven aandelen van Nedap zijn gewone aandelen met een nominale waarde van € 0,10. Op 31 december 2021 stonden in totaal 6.486.501 gewone aandelen uit.

### Substantiële deelnemingen

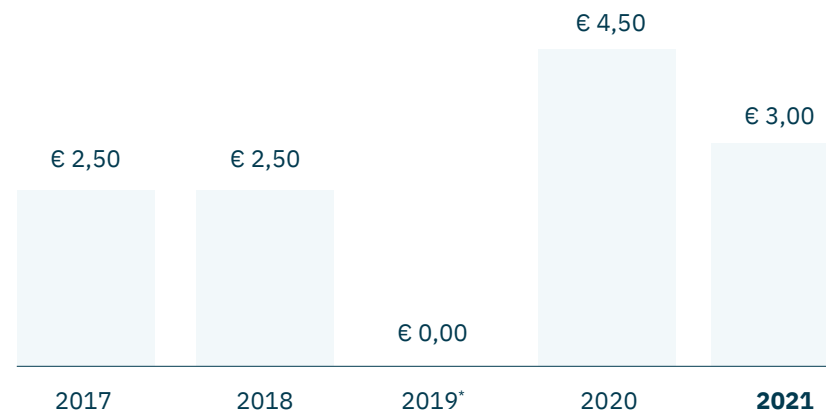
In het kader van de meldingen inzake zeggenschaps- en kapitaalbelang dienen belangen van 3% of meer in het geplaatste kapitaal te worden gemeld aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In onderstaande tabel zijn de meldingen bij AFM tot en met medio februari 2022 opgenomen.

Aandeelhouders	Belang in Nedap
Cross Options Beheer B.V.	14.61%
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	10.19%
Kempen Capital Management N.V.	10.00%
NN Group N.V.	9.97%
ASR Nederland N.V.	8.20%
Decico B.V.	5.01%
Nedap N.V.	4.14%
Add Value Fund N.V.	3.36%

### Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Nedap vloeit voort uit de strategie en het langetermijnbeleid. Hierin wordt zorgvuldig afgewogen welk deel van de winst nodig wordt geacht voor investeringen in rendabele groei en de gewenste financieringsstructuur. Het resterende bedrag wordt in zijn geheel uitgekeerd aan de aandeelhouders.

### Dividend per aandeel



\* Het initiële dividendvoorstel over 2019 is ingetrokken als gevolg van de COVID-19-pandemie.

## Liquidity provider

Kepler Cheuvreux treedt sinds 1 maart 2020 op als liquidity provider voor de onderneming.

### Financiële kalender

Trading update Q1	7 april 2022
Algemene vergadering	12 april 2022
Notering ex-dividend	14 april 2022
Record date	19 april 2022
Betalbaarstelling dividend	25 april 2022
Publicatie halfjaarcijfers	21 juli 2022
Trading update Q3	20 oktober 2022

## Het aandeel Nedap

	2021	2020
Aantal geplaatste gewone aandelen	6.692.920	6.692.920
Aantal uitstaande gewone aandelen	6.486.501	6.468.343
Aantal stuks verhandeld	848.936	1.630.213
Hoogste slotkoers	€ 63,40	€ 51,80
Laagste slotkoers	€ 48,80	€ 31,30
Slotkoers 31 december	€ 62,60	€ 51,00
Dividend per aandeel	€ 3,00	€ 4,50
Koers-winstverhouding	22	24
Dividendrendement (op slotkoers)	4,79%	8,82%
Marktkapitalisatie ultimo boekjaar	€ 419 miljoen	€ 341 miljoen

## Investor Relations

Nedap hecht belang aan een goede dialoog met haar aandeelhouders om inzicht te verschaffen in de organisatie en in de markten waarin we opereren. Met aandeelhouders en geïnteresseerde institutionele beleggers, zowel in Nederland als daarbuiten, onderhouden we contact via conferenties, roadshows en een-op-een-contacten. Tijdens de Capital Markets Day in maart 2021 is het nieuwe strategisch plan gepresenteerd. Alle publicaties, presentaties en bijeenkomsten worden gedaan met inachtneming van de geldende regels en richtlijnen van de Nederlandse toezichthouder op de financiële markten. Het gelijk en gelijktijdig informeren van alle belanghebbenden staat hierbij voorop. Daniëlle van der Sluijs (CFO) is het aanspreekpunt voor Investor Relations bij Nedap.

## Voorkoming misbruik van voorwetenschap

Als beursgenoteerde vennootschap heeft Nedap een Gedragscode Voorwetenschap waarin het beleid is opgenomen ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap. Deze Gedragscode is van toepassing op alle medewerkers, directie, commissarissen en externen waar relevant. Lees de volledige Gedragscode Voorwetenschap op <https://nedap.com/nl/investeerders/corporate-governance/>. De voorwetenschap compliance officer ziet toe op naleving van de wet- en regelgeving op het gebied van misbruik van voorwetenschap.

## 1.7 Medewerkersparticipatie

### Medewerkerparticipatieplan

Sinds de oprichting van de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap in 2010 kunnen medewerkers van Nedap certificaten van aandelen in de onderneming verwerven. Zij kunnen jaarlijks besluiten om hun winstuitkering geheel of gedeeltelijk aan te wenden voor het kopen van certificaten van Nedap-aandelen. Hiermee beoogt Nedap de belangen van medewerkers en aandeelhouders op één lijn te brengen en zo het gemeenschappelijk belang van de ontwikkeling van Nedap te bevorderen. Medewerkers kunnen deze certificaten met een aankoopkorting van 10% aanschaffen. Na aankoop zijn de certificaten gedurende vier jaar geblokkeerd. Na deze vier jaar wordt, onder bepaalde voorwaarden, per vier certificaten een bonuscertificaat toegewezen. Het dividend per aandeel komt direct volledig toe aan de certificaathouder. De mogelijkheid om aandeelhouder te worden past bij het ondernemerschap dat wij van medewerkers verwachten.

In 2021 heeft 73% van de medewerkers meegedaan aan het participatieplan. Op dit moment bezit de Stichting circa 2,9% van het geplaatste aandelenkapitaal. Voor de financiële en verdere technische details verwijzen wij graag naar noot 15 en de overige informatie in de jaarrekening.

### Nedap Additioneel Participatie Plan (NAPP)

Nedap kent het Nedap Additioneel Participatie Plan (NAPP). Middels dit plan delen medewerkers mee in een bovengemiddelde resultaatontwikkeling. Het NAPP is erop gericht om medewerkers aan Nedap te binden en hen te belonen voor getoond ondernemerschap en is gebaseerd op het principe 'eerlijk delen van de winst' over het ingezette financiële en intellectuele kapitaal. Zodoende is het een goed voorbeeld van de duurzaamheidsprincipes, die intrinsiek onderdeel uitmaken van de Nedap cultuur.

Het NAPP treedt in werking als de EBIT exclusief eenmalige posten met meer dan 5% per jaar groeit ten opzichte van een vooraf vastgesteld ijkpunt. Van het deel boven deze groei komt 40% aan de medewerkers toe. Deze winstdeling wordt vervolgens uitgekeerd in de vorm van certificaten van aandelen. Ook voor deze certificaten geldt een blokkeringsperiode van vier jaar. Startpunt voor het NAPP in de periode 2017 tot en met 2021 is de EBIT van 2016, exclusief eenmalige posten, van € 12,2 miljoen. Jaarlijks is de drempelwaarde met 5% gegroeid waarbij deze is aangepast voor het positieve effect op de EBIT door de herinrichting van de supply chain in 2017 en 2018. Dit heeft geresulteerd in drempelwaarden van € 14,8 miljoen (2017), € 17,5 miljoen (2018), € 18,4 miljoen (2019), € 19,3 miljoen (2020) en € 20,3 miljoen (2021). Het NAPP laat medewerkers over 2021 voor € 1,8 miljoen meedelen in de extra winst.

Ter ondersteuning van het strategisch plan Step up! wordt voor de periode tot en met 2025 het NAPP voortgezet. Het plan kent dezelfde voorwaarden, maar de drempelwaarde wordt voortaan op een nieuwe, meer bestendige, wijze vastgesteld: aan het begin van ieder jaar, gebaseerd op 5% groei ten opzichte van het gemiddelde van de EBIT, exclusief eenmalige posten, van de voorgaande 3 jaren, met een samengesteld jaarlijks groeipercentage van 5%. De drempelwaarde voor 2022 komt op basis van deze berekening uit op € 21,8 miljoen.

### CAO

Nedap heeft in het verslagjaar een eenjarige cao met de vakorganisaties afgesloten, met 1 april 2021 als ingangsdatum. Hierin is een salarisverhoging van 2% overeengekomen.

## Medezeggenschap

De ondernemingsraad speelt een belangrijke rol binnen Nedap. Als vertegenwoordigers van de medewerkers zoeken de leden van de ondernemingsraad actief het contact met collega's. Zij adresseren bij de directie onderwerpen die binnen de organisatie spelen. Bij organisatiewijzigingen of strategische keuzes wordt de ondernemingsraad altijd in een vroeg stadium geïnformeerd. De directie en raad van commissarissen zijn de ondernemingsraadsleden erkentelijk voor hun constructieve en waardevolle bijdrage.

### Eerste online verkiezingen

Om de continuïteit in de ondernemingsraad te borgen is besloten om voortaan de verkiezingen 'dakpans'-gewijs te laten geschieden. Op 17 maart 2021 werden voor het eerst online verkiezingen gehouden voor de verkiezingsgroepen Healthcare, Livestock Management en Security Management.

## 1.8 Duurzame waardecreatie

De Nedap Story gaat over Technology for Life. Dat vraagt om een langetermijnperspectief op waardecreatie. Hierbij wil Nedap een actieve en prominente rol spelen in gedeelde waardecreatie. Wij zijn ervan overtuigd dat onze focus op commercieel succes en onze intrinsieke motivatie om dit op een duurzame manier te doen, elkaar versterken.

### De Nedap Gedragscode

In mei van het verslagjaar is de verdere concretisering van de Nedap Gedragscode afgerond. In de Code zijn de kernwaarden opnieuw beschreven

en hebben we expliciet vastgelegd wat het gedrag is dat wij verwachten van onze medewerkers en andere mensen met wie we samenwerken. Het zijn de ethische en juridische kaders voor onze dagelijkse werkzaamheden:

- Wij handelen integer;
- Wij handelen met respect;
- Wij werken verantwoord en
- Wij werken professioneel.

Met behulp van een e-learning programma hebben alle huidige en nieuwe medewerkers opnieuw kennis genomen van de inhoud van de Code.

### Materiële kernthema's

Om onze visie op duurzame waardecreatie Nedap-breed expliciet te maken is in 2020 een *Sustainability excellence workstream* van start gegaan.

De workstream heeft als doel om een concrete visie en ambitie vast te stellen die gedragen worden door medewerkers, leveranciers en klanten.

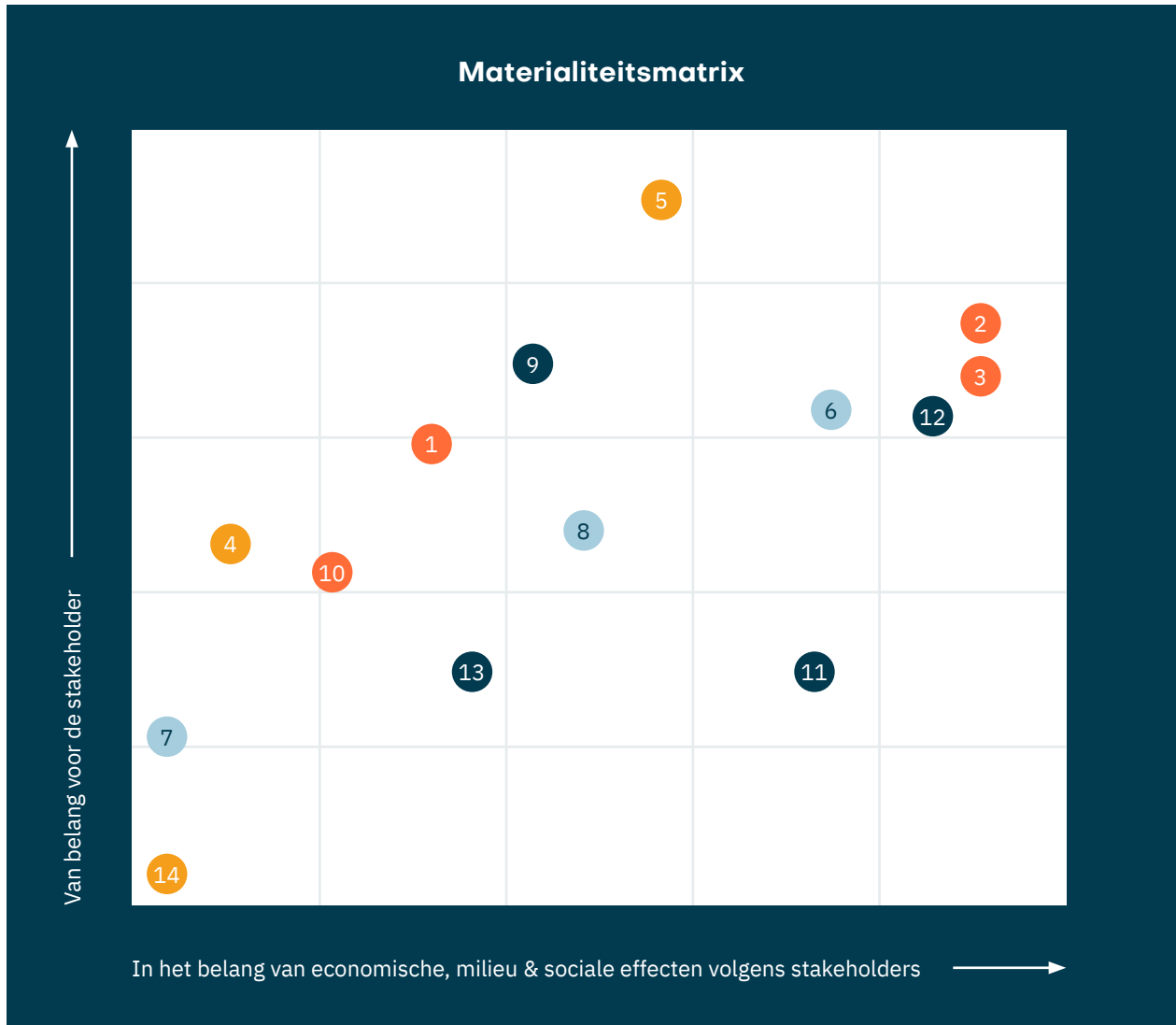
In 2021 hebben wij onze duurzaamheidsvisie verder aangescherpt aan de hand van de stakeholdersdialogo. Zo signaleerden we of er thema's zijn die meer of juist minder aandacht behoeven. In een materialiteitsmatrix, die gedurende het verslagjaar is opgesteld, zijn veertien duurzaamheidsthema's vastgesteld die Nedap beïnvloeden of waar wij als Nedap invloed op (kunnen) hebben.

Vervolgens is een survey uitgezet naar alle medewerkers en een aantal leveranciers en klanten. Met aandeelhouders is eveneens de dialoog gevoerd over de thema's die zij van belang vinden. De directie evalueerde de thema's op de impact die we als Nedap kunnen hebben.

## Materialiteitsmatrix

#	Topic (in willekeurige volgorde)
1	Technologie die afvalproductie vermindert
2	Technologie die vervuiling vermindert
3	Technologie die energiegebruik vermindert
4	Eenvoudig integreerbare oplossingen
5	Beheer van de productlevenscyclus
6	Duurzame bedrijfsvoering
7	Intellectueel eigendom
8	Verantwoord inkopen
9	Gezondheid en veiligheid op het werk
10	Technologie die professionals in hun kracht zet
11	Aantrekken van talent
12	Behoud van talent
13	Diversiteit & inclusiviteit
14	Betrokkenheid bij de gemeenschap

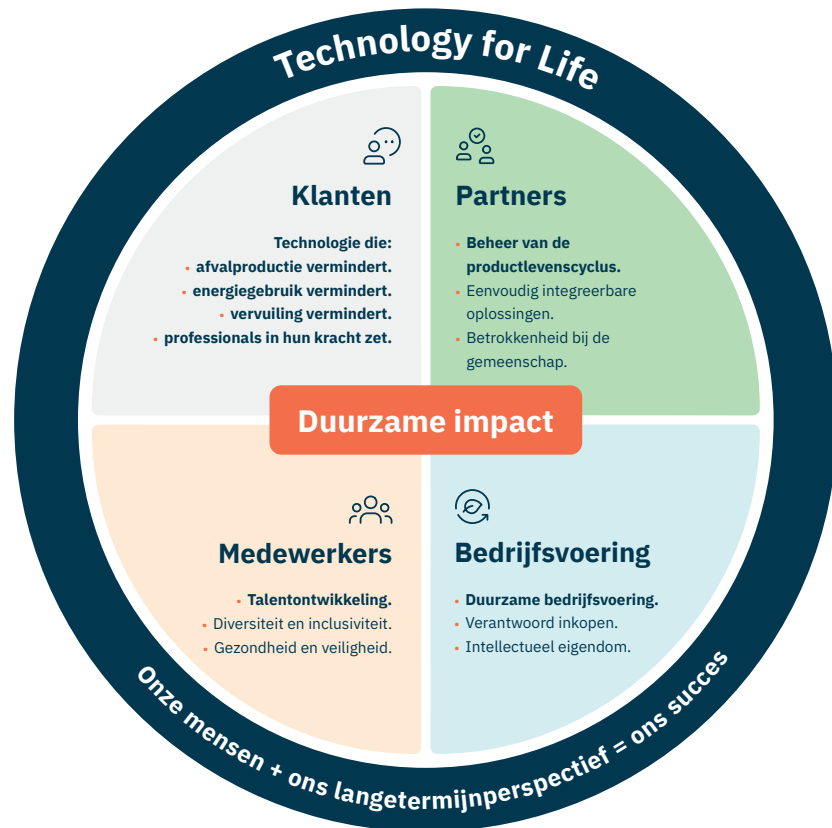




**Legenda**

- Klanten
- Partners
- Medewerkers
- Bedrijfsvoering

Op basis van de verkregen input hebben we vier materiële kernthema's vastgesteld, met voor ieder thema een concrete ambitie. Dit helpt ons om richting te geven aan onze duurzaamheidsambities.



De vier materiële kernthema's met de hoogste relevantie en impact voor de komende jaren zijn:

1. Het ondersteunen van klanten bij verduurzaming met onze producten en oplossingen.
2. Een waardeketen realiseren met minimale negatieve impact.
3. De ontwikkeling en ontplooiing van mensen.
4. Bedrijfsvoering met minimale impact op het milieu.

In paragraaf 2.4 worden de activiteiten per kernthema uitgebreid beschreven en gaan we in op de ontwikkelingen van het afgelopen jaar op het gebied van duurzaamheid.

### Ketenverantwoordelijkheid

Het duurzaamheidsstreven van Nedap krijgt onder meer vorm in onze ketenverantwoordelijkheid. Als organisatie streven wij ernaar nadelige milieueffecten van onze bedrijfsvoering tot een minimum te beperken en waar mogelijk te voorkomen.



Zo hebben we een verantwoord inkoopbeleid. Onze strategische leveranciers hebben een actief duurzaamheidsbeleid en een Code of Conduct die gebaseerd is op de RBA (Responsible Business Alliance). Van alle strategische leveranciers wordt een Conflict Minerals verklaring gevraagd volgens de laatste versie van het RBI (Responsible Business Initiative). Die is zowel van toepassing op de Amerikaanse als de Europese markt. Alle strategische leveranciers hebben softwaretools om producten te analyseren op compliance met regelgeving op het gebied van milieu- en mensenrechten.

Om duurzaamheid in de verschillende stadia van het proces te kunnen monitoren, wordt bij strategische partners minimaal één keer per jaar een audit uitgevoerd. Het monitoren van het duurzaamheidsbeleid is daarbij een vast onderdeel. Ook dit jaar was het door COVID-19 niet mogelijk om alle audits ter plekke uit te voeren bij onze partners. Audits werden daarom vaak online of middels virtuele rondleidingen uitgevoerd. Alle strategische partners van Nedap zijn ISO 9001 (kwaliteitsmanagementsysteem) en inmiddels ook ISO 14001 (milieumanagementsysteem) gecertificeerd. Een aantal van hen is zelfs ISO 50001 gecertificeerd. Dit betekent dat zij zich actief laten auditen op hun energiemangement.

Ook op het gebied van product compliance zorgen wij ervoor dat we aan de wettelijke verplichtingen blijven voldoen. Hierbij worden milieuaspecten steeds belangrijker. Zo geldt dat binnen Europa, voortvloeiend uit de Waste Frame Directive en REACH Directive, vanaf 2021 alle producten die 'zeer zorgwekkende stoffen' (SVHCs) bevatten centraal geregistreerd moeten worden. Deze informatie wordt aan het einde van de levensduur gebruikt om het product op een veilige manier te verwerken en te recyclen tot nieuwe grondstoffen. De impact ervan op onze producten hebben we in kaart gebracht.

Onze marktgroepen zetten zich in om energiezuinige producten, diensten en systemen te ontwikkelen en ook om het eigen energiegebruik te verminderen. Voor onze gebouwen is een zogenoemde EED opgesteld (Europese Energie-Efficiëntie Richtlijn) om het inzicht in de CO<sub>2</sub>-uitstoot te vergroten en besparingsmaatregelen in kaart te brengen.

### EU Taxonomie

Het Europees Parlement en de Europese commissie hebben de afgelopen jaren gewerkt aan regelgeving aangaande niet-financiële verslaglegging (verordening EU 2020/852, ook wel 'taxonomie-verordening'). Deze verordening ziet op het opzetten van een raamwerk om duurzame investeringen te faciliteren. De taxonomie is in essentie een classificatie van economische activiteiten gebaseerd op hun bijdrage aan specifieke milieu gerelateerde doelstellingen. Het doel van de taxonomie is transparantie en vergelijkbaarheid bevorderen. Er wordt hierbij aansluiting gezocht bij de klimaatdoelen zoals geformuleerd in het Akkoord van Parijs.

Het uitgangspunt in de van toepassing zijnde regelgeving is dat het Europees Parlement zich wil focussen op die activiteiten die het meest kunnen bijdragen aan (onder andere) het verminderen van broeikasgassen. Hierbij richt zij zich primair op andere sectoren dan die waarin Nedap actief is, met grotere besparingsmogelijkheden.

Nedap heeft per sector een analyse gedaan van de activiteiten die door de EU bij de verordening beschreven zijn als bijdragend aan mitigatie van of adaptatie aan klimaatverandering. In deze analyse is van alle door de EU beschreven activiteiten beoordeeld of Nedap deze activiteit uitvoert, of met haar producten of investeringen bijdraagt aan het uitvoeren hiervan. De volgende activiteiten zijn hierbij als meest relevant geïdentificeerd:

- 6.5 Vervoer per motor, personenauto en lichte bedrijfswagen.
- 7.X Renovatie van bestaande gebouwen, installatie, onderhoud en reparatie van energiezuinige apparatuur, installatie, onderhoud en reparatie van laadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en aan gebouwen gekoppelde parkeerplaatsen).
- 8.1 Dataverwerking, hosting en gerelateerde activiteiten.

Activiteit 8.1 is het meest significant: het grootste deel van Nedap's recurring omzet (omzet uit softwareabonnementen (licenties) en diensten) wordt via datacenters gerealiseerd.

Een aantal activiteiten die genoemd zijn in de verordening zijn dusdanig klein, en daarmee niet materieel, dat hierover niet gerapporteerd wordt.

De volgende percentages van de totale omzet, investeringen en bedrijfskosten in boekjaar 2021 kwalificeren als 'eligible' onder verordening EU 2020/852:

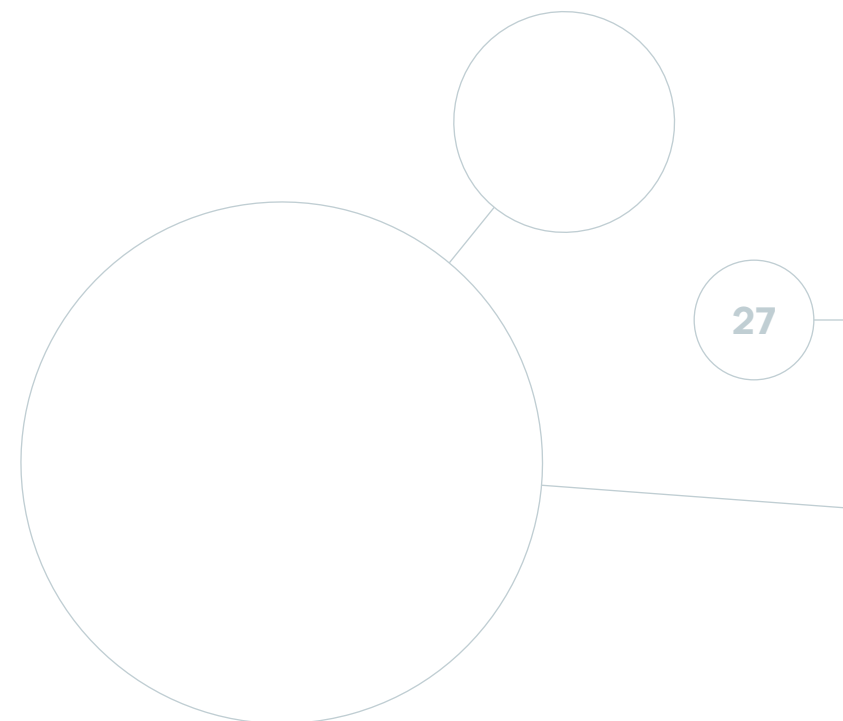
Bedragen x € 1 miljoen

	<b>Totaal</b>	<b>Taxonomie kwalificerend</b>	<b>Niet-taxonomie kwalificerend</b>
Omzet	207	27%	73%
Investerings in (im-)materiële vaste activa	11	20%	80%
Specifieke bedrijfskosten in scope voor de taxonomie	3	56%	44%

Kwalificerende investeringen in vaste activa zijn met name gerelateerd aan hosting-activiteiten, de verdere verduurzaming van onze Campus in Groenlo en elektrificatie van ons wagenpark, inclusief de aanleg van laadvoorzieningen op bedrijfslocaties van Nedap en bij berijders thuis. Nedap biedt iedere bestuurder van een PHEV of volledig elektrisch voertuig een thuislaadvoorziening aan. Niet-kwalificerende investeringen betreffen onder andere de modernisering van inrichtingen en werkplekken op onze bedrijfslocaties, gebruiksrechten leases, matrijzen/stempels en geactiveerde ontwikkelingskosten voor activiteiten die niet tot taxonomie-kwalificerende activiteiten behoren.

De onder de taxonomie te beoordelen bedrijfskosten betreffen directe niet-geactiveerde kosten die verband houden met onderzoek en ontwikkeling, renovatiemaatregelen voor gebouwen, kortlopende huur, onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van activa van materiële vaste activa en apparatuur door de onderneming of derde aan wie activiteiten worden uitbesteed die nodig zijn om de continue en effectieve werking van dergelijke activa te waarborgen. Aangezien Nedap al jarenlang investeert in de verduurzaming van haar bedrijfsgebouwen en overige activa zijn deze activa relatief nieuw en kennen hierdoor beperkte operationele kosten. Deze betreffen met name bedrijfskosten voor hosting-activiteiten, onderhoud aan het wagenpark van Nedap en de kosten gerelateerd aan het juist (blijven) functioneren van de installaties in de diverse bedrijfsgebouwen.

De genoemde percentages zijn, op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening genoemde waarderingsgrondslagen, berekend als de omzet, investeringen in vaste activa en bedrijfskosten die onder de taxonomie kwalificeren, als deel van de totale omzet, investeringen in vaste activa en totale voorgaand genoemde directe niet-geactiveerde relevante bedrijfskosten. In die gevallen waar Nedap met haar energie-efficiënte producten indirect, via haar klanten, bijdraagt aan het realiseren van klimaatdoelen, maar de primaire functie van deze producten niet gericht is op het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen, is ervoor gekozen deze producten als niet 'eligible' te kwalificeren. Bij de vaststelling van de genoemde percentages is de in de jaarrekening gehanteerde materialiteit leidend geweest.



2

# Ontwikkelingen 2021



## 2.1 Voortgang strategie

Tijdens onze *Capital Markets Day* in maart 2021 presenteerden wij ons strategisch plan Step Up!. De kern van dit plan is om de groei van de organisatie te versnellen, door betere benutting van het potentieel van ons portfolio aan proposities. Wij willen dit realiseren door een nieuwe manier van werken te introduceren. Een manier van werken die de kracht van marktgroepen (ondernemerschap en marktgerichtheid) behoudt, maar de nadelen hiervan (fragmentatie en complexiteit) mitigeert. In het kader van Step Up! zijn drie strategische drivers gedefinieerd die gezamenlijk moeten leiden tot de gewenste werkwijze.

### Radically clear

We moeten radicaal duidelijk zijn in onze veronderstellingen, beslissingen, ambities en doelstellingen. Als deze expliciet en ondubbelzinnig zijn, wordt het zoveel makkelijker om ze te delen met collega's. Het zorgt ervoor dat iedereen weet wat de strategische richtingen zijn van Nedap, de marktgroepen en de teams en wat er van iedereen wordt verwacht. Daarnaast maken duidelijke plannen en acties het mogelijk om te reflecteren op de impact van keuzes en wordt onze leercurve als bedrijf steiler, waardoor we onze concurrentie voor kunnen blijven.

### Always deliver

We hebben een uitstekende reputatie opgebouwd bij onze klanten, ook waar het gaat om het nakomen van beloftes. Nu moeten we dit gedrag aan onszelf en ons bedrijf laten zien: als we ons verbinden aan plannen en belangrijke mijlpalen, moet het onze tweede natuur worden om altijd te leveren.

### Full Nedap power

De collectieve kennis, talenten, ervaringen en capaciteiten die nu versnipperd en verdeeld zijn binnen onze organisatie, moeten voor iedereen toegankelijk worden gemaakt. Door het gecombineerde potentieel van onze organisatie optimaal te benutten, bereiken we Full Nedap power.

In het afgelopen jaar is hard gewerkt aan het invullen van de drie strategische drivers met concrete acties.

### Radically clear

In het kader van *Radically clear* is ons perspectief op de individuele proposities en het gehele portfolio aan proposities uitgewerkt en vastgelegd. Daarbij hebben wij drie fases gedefinieerd waarin de proposities zich kunnen bevinden: Create, Scale en Core. Iedere fase kent andere succesindicatoren, doelstellingen, afwegingen en aansturing. Deze aanpak heeft geleid tot nieuwe inzichten en aanscherping van de individuele plannen per propositie. In het afgelopen jaar is hard gewerkt om Nedap-breed de teams meer per propositie te organiseren in plaats van voornamelijk per marktgroep.

**Create**

*Het belangrijkste doel van een propositie in de Create-fase is het valideren van het marktpotentieel en het vaststellen of we voldoende onderscheidend vermogen kunnen bieden. De belangrijkste uitdaging is om met een klein team ideeën snel bij de juiste klanten in de praktijk te toetsen en niet te aarzelen om terug te gaan naar de tekentafel wanneer er onvoldoende positieve response uit de markt komt. Het resultaat van deze fase is een gevalideerde propositie met de eerste betalende klanten, die klaar is om op te schalen.*

**Scale**

*De centrale doelstelling in de Scale-fase is het veroveren van een zo groot mogelijk marktaandeel met een propositie. Daarbij verschuift het zwaartepunt van conceptontwikkeling en business development naar sales en marketing en het opbouwen van een organisatie die klanten kan ondersteunen bij het succesvol uitrollen en inzetten van onze oplossing binnen de klant-organisatie. Processen worden in deze fase gestandaardiseerd en schaalbaar opgezet.*

**Core**

*Bij proposities in de Core-fase staat het optimaliseren van de winstgevendheid centraal. Er wordt blijvend geïnvesteerd in product vernieuwing en commerciële activiteiten, maar alleen wanneer deze binnen een acceptabele termijn rendement opleveren. Ook wordt voortdurend gewerkt aan kostprijsverbeteringen en procesoptimalisatie.*

**Create, Scale, Core**

Het Create-Scale-Core-model biedt medewerkers concrete handvatten en uitgangspunten om verstandige beslissingen te nemen. Bovendien wordt het eenvoudiger om Nedap-breed keuzes te maken bij de inzet van mensen en middelen. Zo hebben we besloten om de activiteiten bij SENSIT en Luxon af te bouwen en de middelen die daarbij vrijkomen in te zetten bij andere proposities.

Ook hebben wij geleerd dat te snel opschalen van een team bij een propositie in de Create-fase averechts kan werken. Een compacter team in deze fase is wendbaarder en leidt tot scherpere keuzes. Pas wanneer de propositie bewezen heeft kansrijk te zijn, bijvoorbeeld door het binnenhalen van betalende klanten, is het verstandig om het team op te schalen.

Bij proposities in de Scale-fase is het essentieel om snel in marktaandeel te groeien. Groei in het aantal klanten is in deze fase het belangrijkste doel. Daarom is het belangrijk om investeringen in sales en marketing te intensiveren en een delivery-organisatie op te bouwen die borgt dat klanten succesvol zijn met de inzet van onze oplossingen, ook als dit ten koste kan gaan van de kortetermijnwinstgevendheid. Dit heeft geleid tot het opstellen van ambitieuzere groeiplannen voor iD Cloud bij fashion retailers, voor onze propositie gericht op de rundveehouderij en voor het Ons<sup>®</sup>-platform binnen de zorg met als doel onze groei te versnellen.

Door te werken met toegewijde propositieteams hebben de Core-proposities een positieve impuls gekregen. De teams hebben eigen capaciteit op het gebied van ontwikkeling en commercie, waardoor zij proposities praktisch kunnen verbeteren wat resulteert in zowel kostprijsverbeteringen als nieuwe marktkansen. Met gerichte marketing- en salescampagnes is het gelukt

om deze marktkansen om te zetten in concrete commerciële resultaten. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwe leverovereenkomsten die in 2021 zijn afgesloten voor onze ‘traditionele’ antiwinkeldiefstalsystemen en de groei die in het verslagjaar is gerealiseerd met het Reader-portfolio bij Identification Systems.

### Always deliver

De tweede strategische driver die moet leiden tot een nieuwe werkwijze binnen Nedap is *Always deliver*. Een belangrijk instrument daarbij is de *Strategic Calendar*, die we afgelopen jaar hebben geïntroduceerd. De *Strategic Calendar* heeft als voornaamste doel om regelmatig en gestructureerd te reflecteren op de strategische plannen die we hebben en om vast te stellen of doelstellingen worden gehaald. Niet om ‘af te rekenen’, maar juist om te leren en te bepalen wat we kunnen verbeteren om de volgende keer de resultaten te boeken die wij met elkaar hebben afgesproken. Zeker nu het intensiveren van Nedap-breed samenwerken een strategische prioriteit is, is het essentieel dat collega’s erop kunnen vertrouwen dat taken en projecten volgens plan worden opgeleverd. De eerste ervaringen hebben geresulteerd in een betere afstemming tussen de strategische plannen van de marktgroepen en de excellence workstreams, met gedeelde en gedragen prioriteiten.

### Full Nedap power

*Full Nedap power* is de derde strategische driver. We zien dat door het beter inzetten van alle aanwezige kennis, ervaring en vaardigheden, we meer voor elkaar krijgen. Belangrijke voorwaarde daarbij is het Nedap-breed verbinden van mensen rondom strategische thema’s. In 2021 zijn we begonnen met het organiseren van *Step Up! dagen*, waarbij mensen bij elkaar komen die zich binnen de marktgroepen, excellence workstreams of corporate teams

bezighouden met een bepaald onderwerp. Zij werken dan expliciet aan het ontwikkelen van het gemeenschappelijke Nedap-perspectief voor het desbetreffende onderwerp en delen *best practices* op dit gebied. De eerste Step Up! dag was in oktober 2021 en had als thema *Markets & Propositions*. Op deze dag hebben we het Create-Scale-Core-model besproken en kennis, ervaringen en learnings uitgewisseld die binnen de marktgroepen zijn opgedaan in de verschillende fases. Voor 2022 zijn nieuwe Step Up!-dagen gepland voor de thema’s Sustainability, Leadership en Innovation.

### Excellence workstreams

De excellence workstreams leverden in 2021 een belangrijke bijdrage aan het bereiken van *Full Nedap power* door processen Nedap-breed te standaardiseren, automatiseren en professionaliseren. Hierdoor wordt het eenvoudiger om verbeteringen snel binnen het hele bedrijf door te voeren. Zo is in het kader van *Financial excellence* hard gewerkt aan het ontwikkelen van ‘dashboards’ waarmee propositieteams een beter beeld krijgen van de progressie die wordt geboekt met de strategische plannen en de gerealiseerde financiële resultaten. Bij *Commercial excellence* is veel energie gestopt in de ontwikkeling van de *Nedap Marketing Academy*. In samenwerking met de Erasmus Universiteit is een ontwikkelprogramma opgesteld voor het verder versterken en professionaliseren van de marketingactiviteiten binnen Nedap. Eind 2021 is de eerste lichter van start gegaan met ruim twintig deelnemers vanuit alle marktgroepen. Bij *Customer excellence* was de belangrijkste prioriteit om een accuraat en up-to-date beeld te hebben van de forecast, bestellingen en leveringen van onze producten. Mede door dit overzicht, zowel bij Nedap als bij onze partners in de supply chain, waren we het afgelopen jaar in staat om snel te reageren en leveringsverstoringen zoveel mogelijk te voorkomen.

De workstream *Create excellence* heeft een eerste versie van het Nedap create-ontwikkelproces opgeleverd waarmee ideeën in een aantal stappen in schaalbare proposities kunnen worden omgezet. Dit proces stelt heldere eisen waaraan moet worden voldaan voordat het zinvol is om een volgende ontwikkelstap te starten. Ter ondersteuning van dit proces zijn praktische tools en middelen ontwikkeld waarmee processtappen sneller en met succes kunnen worden gezet. De *Sustainability excellence* workstream stelde het afgelopen jaar een nieuwe duurzaamheidsvisie en beleid op met concrete actiepunten voor de komende jaren, op basis van input van een brede groep stakeholders. Tenslotte is in het kader van *People excellence* een nieuw HR-systeem ingevoerd, dat ons beter inzicht zal geven in de voortgang van onze investeringen in het werven en ontwikkelen van Nedap-medewerkers.

Ondanks de uitdagende omstandigheden, die het werken tijdens een pandemie met zich meebrengt, zijn wij tevreden met de voortgang die is geboekt met het Step Up! programma. Tegelijkertijd hebben wij op tal van gebieden nieuwe verbetermogelijkheden geïdentificeerd waarmee de concurrentiekracht van onze onderneming de komende jaren verder kan groeien.

## 2.2 Financiële doelstellingen

Zoals hiervoor al even genoemd is op 17 maart 2021, tijdens de Capital Markets Day, het nieuwe strategisch plan Step Up! gepresenteerd. Dit plan heeft de volgende financiële doelstellingen richting 2025:

1. De omzet ontwikkelt zich richting een jaarlijkse high-single-digit autonome groei.  
*In 2021 is de omzet met 9% gegroeid ten opzichte van 2020.*
2. Een stijgende EBIT-marge, exclusief eenmalige posten, richting 15%.  
*In 2021 kwam de EBIT-marge uit op 11,1% ten opzichte van 9,0% in 2020.*
3. Het rendement op het geïnvesteerde kapitaal (ROIC) groeit harder dan de winstgevendheid.  
*De ROIC bedroeg in 2021 36%, een stijging ten opzichte van 2020 (28%).*

Om het langetermijnperspectief te borgen en de focus op groei en innovatie mogelijk te maken achten we een sterke financiële positie noodzakelijk. Hiervoor worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Een solvabiliteit van minimaal 50% en een nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5. Omwille van strategische redenen kan hiervan tijdelijk worden afgeweken.  
*De solvabiliteit bedroeg in 2021 61% (in 2020 62%), de nettoschuld/EBITDA bedroeg -0,5 (in 2020 -0,4).*
- Aan aandeelhouders wordt de winst uitgekeerd, die resteert na aftrek van het bedrag dat nodig wordt geacht voor investeringen in rendabele groei en de gewenste financiële structuur.  
*Gezien de toegenomen kapitaalefficiëntie en schaalbaarheid van de organisatie, verwachten wij ook voor de komende jaren hoge pay-out ratio's. Voor 2021 bedraagt de pay-out ratio 106% van de winst.*



## 2.3 Financiële gang van zaken

### Kerncijfers

In miljoenen euro's of percentage	2021	2020	Groei
Omzet	207,0	189,9	9%
Recurring revenue	58,5	50,7	16%
Toegevoegde waarde in % van de omzet	67%	66%	
Bedrijfsresultaat	23,1	17,1	35%
Operationele marge <sup>1</sup>	11,1%	9,0%	
Resultaat over het boekjaar	18,3	13,8	33%
Winst per aandeel (x € 1)	2,82	2,13	32%
Dividend per aandeel (x € 1)	3,00	4,50 <sup>2</sup>	
	31-12-2021	31-12-2020	
Nettoschuld/EBITDA	-0,5	-0,4	
Solvabiliteit	61%	62%	
ROIC <sup>3</sup>	36%	28%	

#### Omzet

De omzet over 2021 bedroeg € 207,0 miljoen en kwam daarmee 9% hoger uit dan in 2020 (€ 189,9 miljoen). De recurring revenue steeg met 16% naar € 58,5 miljoen (2020: € 50,7 miljoen) en vertegenwoordigt 28% van de omzet (2020: 27%). Alle marktgroepen droegen bij aan de omzetgroei waarbij vooral de groei in de Dairy propositie bij Livestock Management en de UV-propositie bij Light Controls werden gedempt door een schaarste aan componenten en andere materialen, terwijl de marktvraag snel toenam.

De toegevoegde waarde nam toe van € 125,1 miljoen in 2020 naar € 139,3 miljoen in 2021. Als percentage van de omzet nam de toegevoegde waarde toe naar 67% (2020: 66%) mede dankzij het groeiend aandeel van de recurring revenue in de totale omzet. Daarnaast zijn de productmarges bij onder andere de marktgroepen Livestock Management en Retail verbeterd door investeringen in producten met een hogere toegevoegde waarde. De toegevoegde waarde per fte is gestegen van € 169.000 in 2020 naar € 180.000 in 2021.

<sup>1</sup> Gedefinieerd als bedrijfsresultaat als percentage van de omzet.

<sup>2</sup> Het dividend over 2020 is inclusief een eenmalig interim-dividend, nadat eerder het besluit was genomen het dividendvoorstel over 2019 terug te trekken als gevolg van de COVID-19-pandemie.

<sup>3</sup> Onder ROIC wordt verstaan bedrijfsresultaat excl. eenmalige posten gedeeld door het geïnvesteerd kapitaal (vaste activa + nettowerkkapitaal - (geassocieerde deelneming & niet-geconsolideerde deelneming)).

**Kosten**

De personeelskosten zijn met 12% gestegen van € 74,4 miljoen naar € 83,3 miljoen in 2021. Deze stijging wordt deels gedreven door een stijging in de kosten voor inleenkrachten en door de toename van het aantal fte, in lijn met onze langetermijnstrategie om te investeren in het aantrekken en ontwikkelen van talentvolle mensen. Het aantal fte steeg van 766 aan het einde van 2020 tot 786 aan het einde van 2021. Ook kosten voortvloeiende uit de medewerkerparticipatieplannen droegen aan de stijging bij. Daarnaast zijn in april 2021 de CAO-lonen met 2% verhoogd.

De overige bedrijfskosten daalden van € 24,2 miljoen in 2020 naar € 22,8 miljoen in 2021. Dit is het gevolg van valutakoersverschillen. Deze bedroegen in 2021 € 0,7 miljoen (opbrengst) en in 2020 - € 0,7 miljoen (kosten). De marketing- en saleskosten zijn op een vergelijkbaar niveau als in 2020 uitgekomen. Dit niveau is nog steeds relatief laag vanwege de beperkte reismogelijkheden als gevolg van de COVID-19-pandemie doordat de meeste beurzen en fysieke evenementen geen doorgang hebben kunnen vinden.

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten bedroegen € 36,7 miljoen (inclusief € 0,5 miljoen geactiveerde ontwikkelingskosten) en in totaal 18% van de omzet (2020: € 35,0 miljoen inclusief € 0,2 miljoen geactiveerde ontwikkelingskosten, in totaal 18% van de omzet). Deze kosten zien voor het merendeel op onderhoud en het doorontwikkelen van de huidige producten en diensten. Het overige deel is gericht op innovatie.

**Amortisatie en afschrijving**

De afschrijvingen stegen van € 8,0 miljoen in 2020 naar € 8,5 miljoen in 2021 als gevolg van investeringen in kantoorruimtes op het hoofdkantoor in Groenlo. De amortisatie bedroeg € 1,0 miljoen en lag daarmee nagenoeg op

hetzelfde niveau als in 2020 (€ 1,1 miljoen). In het boekjaar is € 0,7 miljoen (2020: € 0,2 miljoen) als bijzondere waardevermindering verantwoord onder andere door afwaarderingen op activa bij proposities die worden uitgefaseerd.

**Bedrijfsresultaat**

Het bedrijfsresultaat (EBIT) bedroeg in 2021 € 23,1 miljoen ten opzichte van € 17,1 miljoen in 2020. Deze stijging is het gevolg van de toegenomen omzet en een hogere toegevoegde waarde, ondanks een hoger kostenniveau.

De operationele marge, het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet, bedroeg 11,1% in 2021 (2020: 9,0%).

**Financieringslasten**

De nettofinancieringslasten zijn in 2021 toegenomen tot € 0,3 miljoen (2020: € 0,2 miljoen) voornamelijk als gevolg van negatieve rentebaten op rekeningen-courant.

**Belastingen**

De belastingen over 2021 bedroegen € 4,5 miljoen (2020: € 3,1 miljoen). De effectieve belastingdruk kwam uit op 19,6% over 2021 (2020: 18,5%) als gevolg van een gestegen effectief tarief op de toepassing van de innovatiebox en meer niet-fiscaal aftrekbare kosten gerelateerd aan winstdelingsregelingen.

**Resultaat over het boekjaar**

Over het boekjaar 2021 heeft Nedap een resultaat geboekt van € 18,3 miljoen ten opzichte van € 13,8 miljoen over 2020.

### Winst per aandeel en dividend

De winst per aandeel steeg van € 2,13 in 2020 naar € 2,82 in 2021.

Het gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg 6.482.444 in 2021 (2020: 6.465.033). Deze toename is het gevolg van de levering van in eigen beheer gehouden aandelen ter dekking van medewerkerparticipatieplannen.

Over 2021 wordt een dividend uitgekeerd van € 3,00 (2020: € 4,50).

Het dividend over 2020 bestond mede uit een eenmalig interim dividend nadat eerder het besluit was genomen het dividendvoorstel over 2019 terug te trekken als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Gezien de behaalde resultaten en met de huidige ontwikkelingen van de marktomstandigheden vinden wij het prudent om de volledige winst als dividend uit te keren en een (beperkt) begin te maken met het in lijn brengen van de huidige solvabiliteit met onze langetermijndoelstelling.

### Financiële positie

Het balanstotaal is toegenomen van € 119,1 miljoen per 31 december 2020 naar € 131,5 miljoen per 31 december 2021. De handels- en overige vorderingen namen toe in lijn met de omzetontwikkeling. De liquide middelen zijn gestegen door de gerealiseerde winst in het boekjaar.

De voorraden bleven nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2020. Van de per 31 december 2021 beschikbare kredietfaciliteiten met een totale omvang van € 39,0 miljoen is € 14,0 miljoen opgenomen. De nettoschuldpositie per 31 december 2021 bedraagt een surplus van € 15,6 miljoen ten opzichte van een surplus van € 11,6 miljoen per 31 december 2020. De nettoschuld/EBITDA bedroeg -0,5 per 31 december 2021 (2020: -0,4).

De solvabiliteit bedroeg 61% per 31 december 2021 (2020: 62%).

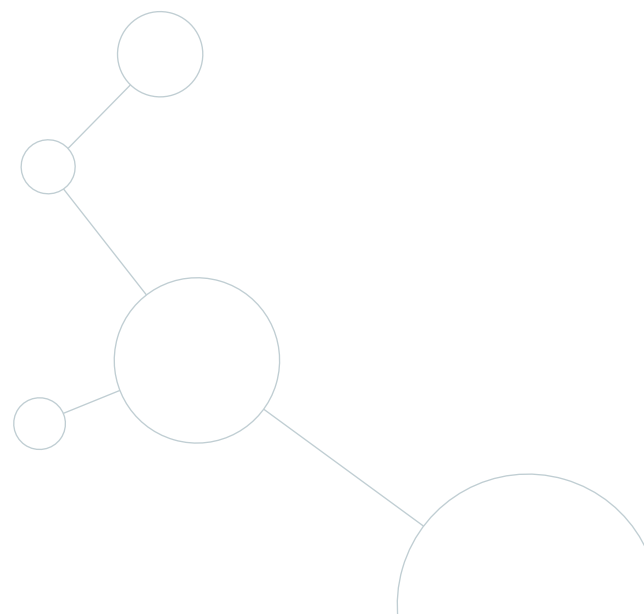
### Cashflow

Het nettowerkkapitaal is in 2021 gestegen naar € 22,1 miljoen (2020: € 19,5 miljoen). Deze stijging is het gevolg van de toegenomen activiteit.

De operationele cashflow bedroeg € 28,3 miljoen in 2021, een kleine daling ten opzichte van de relatief hoge operationele kasstroom in 2020 (€ 30,3 miljoen) waarin de voorraden zijn afgebouwd.

### Rendement op geïnvesteerd kapitaal

Door de stijging van het resultaat over het boekjaar in combinatie met een beperkt toegenomen kapitaalbeslag is het rendement op het geïnvesteerde kapitaal (ROIC) in 2021 gestegen naar 36% (2020: 28%).



## 2.4 Visie op duurzame waardecreatie

Duurzaamheid is al jaren integraal onderdeel van onze missie bij het creëren van *Technology for Life*. Zo kopen we sinds 2014 uitsluitend groene stroom in, is het hoofdkantoor voorzien van warmtepompen, liggen er zonnepanelen op onze daken en voeren we een zorgvuldig inkoopbeleid, met aandacht voor mens en milieu. In 2021 hebben we stappen gezet om onze visie en ons beleid op het gebied van duurzaamheid expliciet te maken. Hoewel verwachtingen en eisen van externe stakeholders een belangrijke stimulans waren, zijn het de intrinsieke drive en behoefte van de Nedap'ers die ervoor hebben gezorgd dat we een duidelijke, ambitieuze visie hebben neergezet, met concrete ambities. De gestelde duurzaamheidsambities zijn integraal onderdeel van ons waardecreatiemodel (zie ook paragraaf 1.3).

### Ontwikkelingen per kernthema

#### Kernthema 1. De ontwikkeling en ontplooiing van mensen

Nedap wil een werkgever zijn waar de talenten en drijfveren van mensen optimaal tot hun recht komen. Ontwikkeling en ontplooiing zijn daarbij essentieel. Dit kernthema richt zich op drie onderwerpen:

- *Medewerkers op de eerste plaats*

Bij Nedap staan medewerkers op de eerste plaats. Dat brengt de verantwoordelijkheid mee om een omgeving te bieden waarin zij zich prettig en relevant voelen en waarin zij kunnen floreren.

- *Diversiteit en inclusiviteit*

In de samenstelling van ons personeelsbestand streven we naar een voor Nedap relevante samenstelling die de samenleving om ons heen reflecteert. Daarnaast zorgen wij ervoor dat iedereen zich veilig en gehoord voelt bij Nedap.

- *Duurzame inzetbaarheid*

Wij willen dat onze mensen hun talenten blijven ontwikkelen door vaardigheden en ervaringen op te doen die ervoor zorgen dat zij relevant blijven gedurende hun hele loopbaan. Hierbij is het van ondergeschikt belang of zij hun loopbaan binnen Nedap voortzetten of daarbuiten.

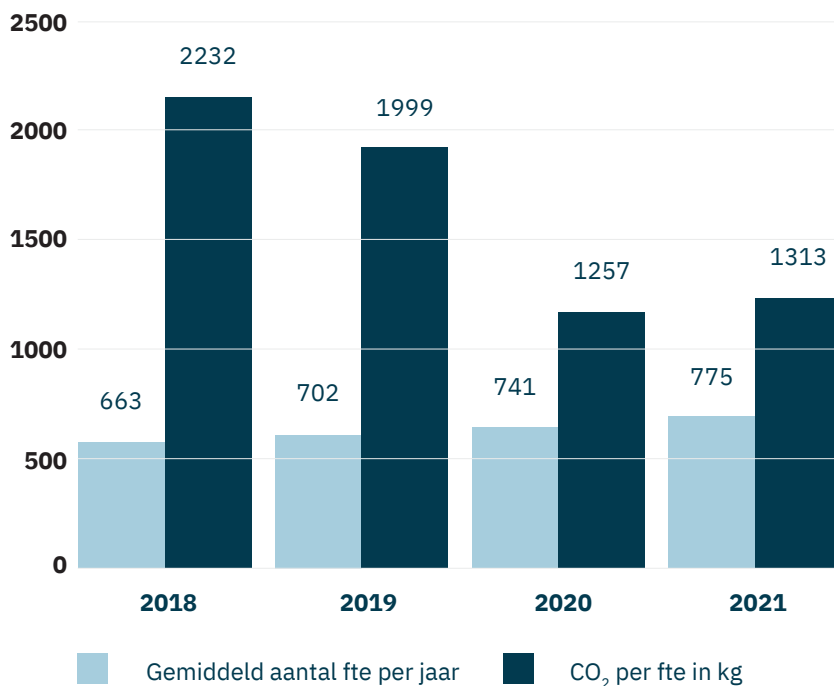
Voor een uitgebreidere toelichting, zie ook paragraaf 2.5 (Mensen, cultuur en leiderschap).

#### Kernthema 2. Een bedrijfsvoering met minimale impact op het milieu

Wij streven naar netto-nul CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030. Uiteraard verliezen wij andere oorzaken van negatieve impact daarbij niet uit het oog, zoals het produceren van afval en het gebruik van grondstoffen. Om een eerste benchmark te krijgen van hoe we er nu voor staan, is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Nedap in kaart gebracht. Hierbij is gebruikgemaakt van het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Het GHG Protocol onderscheidt 3 groepen (scopes genaamd) van emissies; scope 1 is datgene wat we zelf direct uitstoten door verwarming van onze kantoren of verbranding van brandstof door eigen auto's, scope 2 betreft ingekochte elektriciteit (groene elektriciteit is vrij van emissie) en scope 3 is eigenlijk al het overige, bijvoorbeeld het woon-werkverkeer en zakelijke reizen van medewerkers, transport en distributie van producten, maar ook de emissies die het gevolg zijn van het gebruik van

onze producten. Ons doel focust zich op scope 1 en 2. De ontwikkeling van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 1 en 2 is in onderstaande grafiek weergegeven, waarin duidelijk het effect van de COVID-19-pandemie in 2020 en 2021 is te zien door een verminderd gebruik van eigen vervoersmiddelen.

### CO<sub>2</sub> per fte, in kilogrammen scope 1 en 2



Om ons doel van netto-nul CO<sub>2</sub>-uitstoot te bereiken, hebben we een eerste routekaart opgesteld. Hierin hebben we zaken opgenomen als de installatie van meer warmtepompen in ons hoofdkantoor in Groenlo en het groeien naar een duurzamer wagenpark. Overigens zullen in deze routekaart ook maatregelen worden opgenomen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van reizen van medewerkers (onderdeel van scope 3) te verlagen.

### Kernthema 3. Een waardeketen realiseren met minimale negatieve impact

De negatieve impact van onze producten vindt slechts op een beperkte schaal plaats bij Nedap zelf. De meeste impact vloeit voort uit de productie, het gebruik en de afvoer van het product: activiteiten die wij grotendeels niet zelf uitvoeren. Met dit kernthema zullen wij ons inzetten om de negatieve impact te minimaliseren.

Het is wat ons betreft niet evident in welk stadium van de levenscyclus een product de meeste negatieve impact heeft en waar we onze tijd en energie het beste kunnen insteken. Daarom zijn wij in het verslagjaar gestart met onderzoeken hoe wij de ontwerpen van onze producten kunnen aanpassen op een manier die de negatieve impact verlaagt. Hiertoe voeren we levenscyclusanalyses uit, waarbij we de impact van de volledige levenscyclus van een product analyseren: van het winnen van natuurlijke hulpbronnen en het gebruik van schadelijke chemische stoffen tot de fabricage van het product. En van transport en gebruik, tot de afvalverwerking en eventueel hergebruik. Deze analyse wordt uitgevoerd voor drie producten in drie verschillende marktgroepen. We verwachten de resultaten begin 2022. De marktgroepen zullen deze resultaten gebruiken om te bepalen waar zij veranderingen kunnen doorvoeren die zorgen voor een verlaging van de negatieve impact in de waardeketen van hun product.

### Kernthema 4. Het ondersteunen van klanten bij verduurzaming met onze producten en oplossingen

Het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering en onze waardeketen is belangrijk. Daarnaast zitten we als bedrijf in de positie dat we met onze proposities ook bijdragen aan de verduurzaming van de bedrijfsvoering van onze klanten. Als we daar een positief effect hebben, heeft dat uiteraard nog meer impact.

Ook voor dit thema geldt dat we al een aantal concrete voorbeelden kunnen noemen van proposities die bijdragen aan de verduurzaming van sectoren. Zo draagt het voorraadbeheersysteem van de marktgroep Retail bij aan het verlagen van de productie van artikelen en dragen de geavanceerde systemen van de marktgroep Livestock Management bij aan een groter dierenwelzijn en een efficiënter, minder milieubelastend beheer van de veestapel.

Hoewel onze proposities in veel gevallen al positieve duurzaamheidseffecten hebben, hebben we de ambitie om dit naar een hoger niveau te tillen. We willen duurzaamheid daarom volledig integreren in de strategische ambitie van onze proposities. De implementatie is marktgroepspecifiek.

## 2.5 Mensen, cultuur en leiderschap

In hoofdstuk 1 beschreven we dat de kwaliteit van onze mensen, onze cultuur en onze visie op leiderschap de basis vormen voor ons onderscheidend vermogen. Deze elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen in balans met elkaar verder te worden ontwikkeld.

### Onze mensen

Ook in 2021 had de voortdurende COVID-19-pandemie een groot effect op de manier waarop er binnen Nedap is gewerkt. Minder fysiek contact stelt andere eisen aan de manier waarop we met elkaar samenwerken. Van leidinggevend en vroeg dit tijd en zorg om te borgen dat iedereen geïnformeerd bleef over de relevante ontwikkelingen binnen het bedrijf. Maar ook dat alle medewerkers gehoord werden, zeker wanneer er persoonlijke uitdagingen speelden. Met een Nedap-brede ZOOM-sessie gericht op persoonlijke veerkracht, werd aandacht voor dit thema gevraagd. Voor

collega's die behoefte hadden aan mentale steun waren er interne en externe coaches beschikbaar. De vitaliteit, het welzijn en de inzetbaarheid van medewerkers blijft een prioriteit voor ons.

### Werving

Het vinden van talentvolle nieuwe medewerkers blijft onverminderd essentieel voor het realiseren van onze groeiplannen. In 2021 hebben wij onze wervingsactiviteiten geïntensiveerd en verder geprofessionaliseerd. Op tal van universiteiten en hogescholen kwam Nedap zowel fysiek als virtueel in contact met grote groepen studenten en bouwden we verder aan onze reputatie van aantrekkelijke werkgever. Met gerichte campagnes werd ook versterkt ingezet op het vinden van meer ervaren medewerkers. Zo lukte het met de succesvolle referral-campagne 'Groeten uit Groenlo' om interessante kandidaten te vinden. Met het *Talk to a developer*-programma werden Nedap-ontwikkelaars ingezet om ervaren mensen van buiten ons bedrijf aan te trekken. Ook organiseerden we in het verslagjaar wederom een succesvolle *Masterclass* met nieuwe collega's als resultaat. Daarnaast is lichte zeven van de *Nedap University* gestart, waarbij mensen met uiteenlopende achtergronden in anderhalf jaar een gestructureerd ontwikkeltraject doorlopen om softwareontwikkelaar te worden. Tenslotte is de *Nedap Sales Academy* opgericht, met als doel commercieel talent te werven en dit versneld te ontwikkelen.

### Opleiding en ontwikkeling

In het verslagjaar bleven we onverminderd investeren in het opleiden van onze medewerkers en hun persoonlijke ontwikkeling. Naast de *Nedap Introductietraining* (voor nieuwe medewerkers), boden we de *Nedap Survival Skills*-training (gericht op persoonlijke ontwikkeling) en het programma *Persoonlijk Leiderschap* aan. Ook ontwikkelden we virtuele versies van

verschillende opleidingen en trainingen. Dit heeft als groot voordeel dat het eenvoudiger is om de trainingen ook aan onze collega's buiten Nederland aan te bieden. In ons duurzaamheidsbeleid is onze ambitie voor het opleiden en ontwikkelen van medewerkers expliciet gemaakt. Dit zal ertoe leiden dat we de komende jaren nog bewuster gaan werken aan de voortdurende verdere ontwikkeling van alle medewerkers.

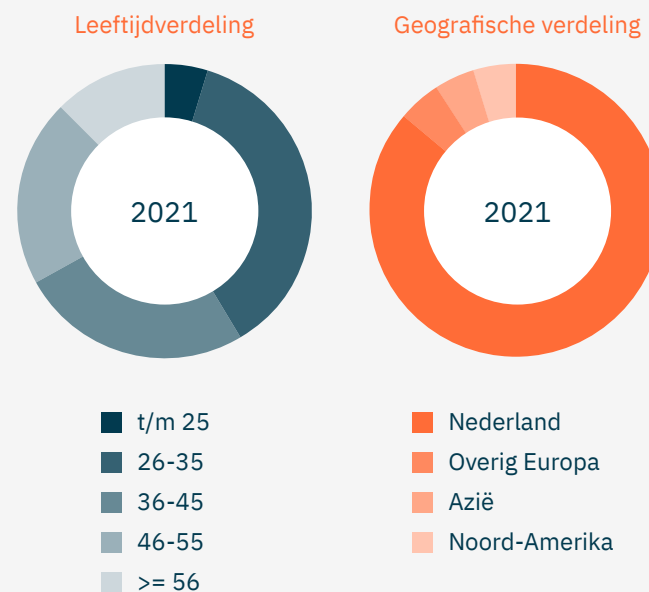
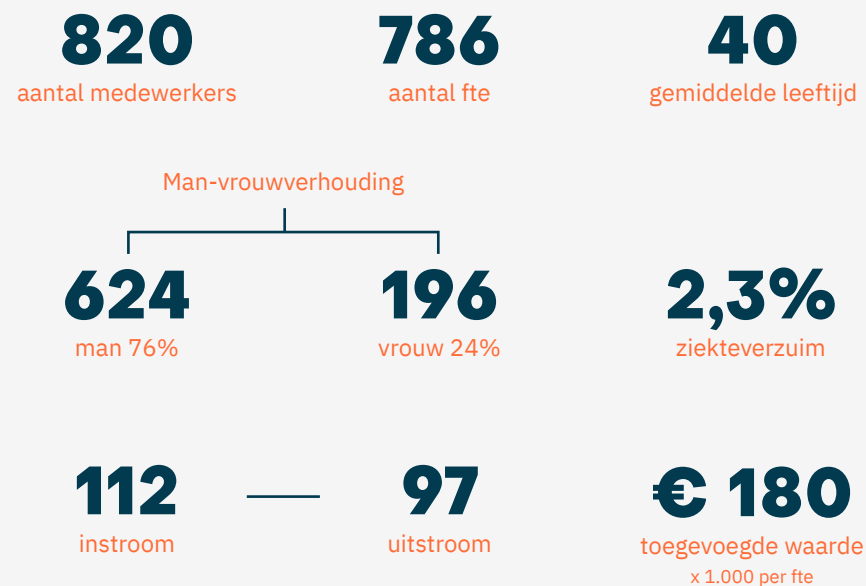
### Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

De kwaliteit van leiderschap op team-, afdelings-, marktgroep- of Nedap-niveau is een bepalende factor voor het succes van ons bedrijf. Het verder ontwikkelen van dit leiderschap is dan ook een belangrijke prioriteit

binnen Step Up!, ons strategisch plan. In 2021 werd het *Leading Business*-programma met succes ingezet om een nieuwe lichter marktgroepleiders versneld te laten groeien in hun nieuwe rol.

Ook zijn in het afgelopen jaar de eerste groepen leidinggevend van start gegaan met het *Team Captain*-programma, een praktisch trainings- en opleidingsprogramma gericht op het leidinggeven. Dit programma biedt praktische handvatten voor situaties als verzuim en het inwerken van nieuwe collega's. Speciale aandacht wordt besteed aan de voortdurende dialoog met teamleden over hun persoonlijke ontwikkeling. Het *Team Captain*-programma is specifiek ontwikkeld voor Nedap, zodat dit goed aansluit bij de ontwikkeldoelstellingen van leidinggevend binnen de Nedap-cultuur.

## Medewerkers



3

# Ontwikkelingen marktgroepen





## 3.1 Healthcare

### Ontwikkelingen in 2021

#### Ons® softwareplatform

De marktgroep Healthcare heeft in 2021 een belangrijke stap gezet met de overstap van twee van de grootste GGZ-instellingen in Nederland naar het Nedap softwareplatform Ons®. De omvang van GGZ-instellingen en de complexiteit in deze sector stellen hoge en nieuwe eisen aan onze software. Dankzij de inzet en het doorzettingsvermogen van een grote groep mensen, zowel bij Nedap als bij deze instellingen, is het gelukt om het migratie-traject succesvol af te ronden. Binnen de VVT-sector (verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties) en de gehandicaptenzorg heeft de marktgroep haar leidende marktpositie verder uitgebreid. Inmiddels maken dagelijks al meer dan 1.000 zorginstellingen in Nederland gebruik van het Nedap-platform en is Nedap marktleider in de Nederlandse zorgsector.

#### Organisatie en architectuur

De afgelopen 20 jaar is de marktgroep gegroeid, zowel in aantal klanten als medewerkers. De grote uitdaging is om continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening te borgen en tegelijkertijd ruimte te creëren voor vernieuwing en verbetering van onze software. Om dit te realiseren zijn twee grote projecten binnen de marktgroep gestart. Het eerste project is het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de losse productteams worden gebundeld in een aantal grotere teams met een specifiek thema. Deze nieuwe structuur heeft als doel de beschikbare ontwikkelcapaciteit effectiever in te zetten en tegelijkertijd het beslissingsproces rondom productstrategie aan te scherpen en te versnellen.

Een belangrijk streven van de marktgroep is dat binnen zorginstellingen meer medewerkers vaker het Ons®-platform gebruiken bij het uitvoeren van hun dagelijkse activiteiten. Dat gebeurt alleen wanneer wij met onze software nog beter dan voorheen de specifieke werkwijze van de verschillende type behandelaars ondersteunen. Daarom is het Unify Ons®-project gestart, dat tot doel heeft de volgende stap in het Ons®-platform te zetten, waarbij het design van alle producten op het platform naar dezelfde vormgeving migreren en eenvoud en gebruiksgemak centraal staan. Naast dit design wordt gewerkt aan een nieuwe architectuur waarmee de ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten, die beter aansluiten bij de wensen en eisen van individuele gebruikers, wordt versneld.

In het verslagjaar is bij beide projecten goede progressie geboekt. De ingrijpende transformatie van de organisatie en het softwareplatform zal de komende tijd nog veel van de medewerkers in de marktgroep vergen. De noodzaak van verandering wordt echter breed gevoeld en de eerste resultaten bij beide projecten zijn succesvol.

#### Caren

Caren is een Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO) waarmee mensen regie krijgen over hun eigen zorgomgeving. Het helpt mantelzorgers bij het organiseren van zorg, het delen van informatie en met het plannen van taken en behandelingen. Voor zorginstellingen is het steeds belangrijker om formele zorg en informele zorg te laten samenvloeien en Caren ondersteunt daarbij. Caren is gekoppeld aan het Ons®-platform en verbindt zo mantelzorg met professionele zorg van instellingen. In 2021 is de 400.000° actieve gebruiker van Caren verwelkomd, een mijlpaal. Daarmee is Caren veruit het grootste zorgplatform in Nederland.

## Nuts

De marktgroep zet zich in om de zorg in Nederland te verbeteren. Om kwalitatief hoogwaardige zorg betaalbaar te houden, wordt samenwerking tussen ziekenhuizen, huisartsen, apothekers en zorginstellingen steeds belangrijker. Het eenvoudig en veilig kunnen uitwisselen van zorgdata is een basisvoorwaarde voor die samenwerking. Nedap startte eerder het Nuts-initiatief, het open source platform waarmee softwarepakketten in het zorglandschap kunnen worden gekoppeld en samenwerking eenvoudiger wordt. Inmiddels hebben meer dan 20 softwareleveranciers een Nuts-koppeling ontwikkeld en zijn de eerste naadloze elektronische overdrachten van patiëntengegevens succesvol. Door het ontsluiten van de voorheen afgesloten datasilo's in de verschillende softwarepakketten in de zorg ontstaan geheel nieuwe kansen voor oplossingen die de onderlinge samenwerking binnen de zorg goed ondersteunen. De marktgroep heeft een apart team geformeerd dat zich specifiek op deze marktmogelijkheden richt.

## Resultaten en vooruitzichten

In alle markten waar Healthcare actief is (de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg, de geestelijke gezondheidszorg en huishoudelijke hulp) nam het marktaandeel toe in 2021. Ook voor 2022 wordt verdere groei verwacht, mede door kansen in de GGZ-markt. Gezien de groeikansen die de zorgmarkt ons biedt, blijven we de komende jaren investeren in het verder uitbouwen van de ontwikkelcapaciteit en commerciële slagkracht van de organisatie.



**“Vergis je niet, de combinatie van Ons<sup>®</sup> en Caren brengt ons als GGZ-instelling een stuk verder. Het ligt volledig in lijn met onze visie waarin de cliënt meer regie krijgt in zijn of haar herstelproces. Daarbij staat Nedap open voor goede ideeën, maar ze zijn er niet op uit om mij naar de mond te praten. Dat is voor mij volwaardig partnerschap.”**

*Richard de Fijter, ICT Manager, Reinier van Arkel*

## 3.2 Identification Systems

### Ontwikkelingen in 2021

#### Readers

Het Reader-portfolio van de marktgroep Identification Systems bestaat uit de productlijnen Transit, uPASS, NVITE en ANPR, die langeafstandsidentificatie van voertuigen bij gereguleerde doorgangen mogelijk maken. Het voertuigidentificatieportfolio onderscheidt zich onder andere door de eenvoud waarmee producten, die wereldwijd worden verkocht, kunnen worden geïntegreerd met andere systemen. De marktgroep is voor deze markt goed gepositioneerd. In 2021 lag de focus op aanscherpen van het productportfolio en op het verder versterken van de commerciële en operationele activiteiten. Dit heeft geleid tot omzetgroei.

#### MOOV

MOOV is een oplossing voor het beheer van voertuigdoorgangen in stedelijke gebieden, recreatieve omgevingen en bedrijfsverzamelgebouwen. De marktgroep is met MOOV voornamelijk actief in Nederland en in toenemende mate in België. Het afgelopen jaar zag zij haar leidende marktpositie hier gestaag groeien.



#### SENSIT

In juli maakte Nedap bekend investeringen in SENSIT, het platform voor draadloze voertuigdetectie, in lijn te brengen met een veranderende marktvraag. In overleg met partners in de maanden daarop is besloten om SENSIT gecontroleerd uit te faseren. Zo worden softwareapplicaties die onderdeel zijn van SENSIT ondersteund en onderhouden tot 31 december 2029. Dit biedt de zekerheid dat SENSIT-installaties naar behoren blijven functioneren, zowel voor de eindgebruiker als voor partners van Nedap.

#### Resultaten en vooruitzichten

Identification systems heeft in 2021 een omzetgroei gerealiseerd, ondanks een marktvraag die nog onder het niveau van 2019 ligt. Voor 2022 wordt een effect verwacht door het uitfasen van SENSIT, waardoor de omzet naar verwachting onder het niveau van 2021 zal uitkomen.

**“Het Nedap TRANSIT Ultimate-systeem en de ondersteuning die we kregen tijdens de uitrol hebben onze verwachtingen overtroffen. Collega’s in onze onderstations hebben nu toegang, al dan niet met hun voertuig, door hun bestaande toegangskaart te gebruiken in de Nedap Prox Booster. Dat betekent dat zij veilig en efficiënt hun werk kunnen doen: New York van stroom voorzien.”**

*Brian Kennedy, manager Corporate Security Capital Projects Team, Con Edison, New York*

## 3.3 Light Controls

### Ontwikkelingen in 2021

#### Connected lighting

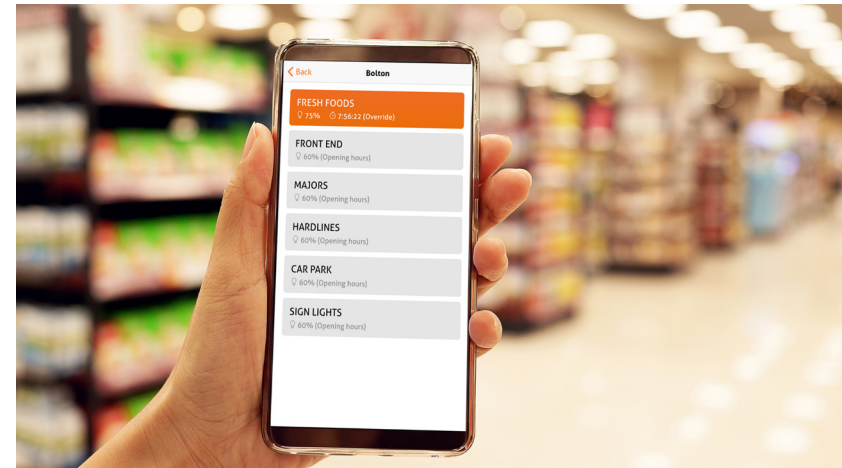
Met Luxon, een platform voor connected lighting, levert de marktgroep Light Controls elektronica en softwarediensten voor lichtmanagement. In 2021 kozen nieuwe klanten en diverse bestaande klanten wederom voor Luxon bij nieuwe verlichtingsprojecten. Desondanks is vastgesteld dat de groeiversnelling waarop is ingezet, zich onvoldoende materialiseert. Dit heeft ertoe geleid dat is besloten Luxon als propositie geleidelijk uit te faseren. Deze beslissing past binnen de Step Up!-strategie waarbij heldere keuzes worden gemaakt in het propositieportfolio.

#### UV-technologie

Light Controls is wereldmarktleider in slimme UV-driver technologie, essentieel voor het opwekken van intensief UV-licht. Met dat licht kunnen bijvoorbeeld inkt en versneld worden gedroogd en coating en verf worden uitgehard. Gebruik van UV-licht is milieuvriendelijk, omdat dit het gebruik van agressieve oplosmiddelen overbodig maakt. UV-licht is bovendien een effectief en milieuvriendelijk middel voor waterzuivering en -behandeling. Denk aan drinkwater, maar ook aan het zuiveren van ballastwater van zeeschepen. Door strengere milieueisen en een toenemende behoefte aan (kosten)efficiënte en duurzame oplossingen zag de marktgroep haar orderportefeuille voor UV-drivers het afgelopen jaar groeien. De vraag naar UV-apparatuur steeg mondiaal. Een grote uitdaging was de schaarste aan componenten. Dit zorgde ervoor dat niet altijd op tijd geleverd kon worden.

#### Resultaten en vooruitzichten

De omzet uit de Luxon-propositie daalde in 2021. Een stijging van de verkoop van UV-technologie producten zorgde er echter per saldo



voor dat de marktgroep een toename van de omzet liet zien, ondanks uitleveringsvertragingen door componentenschaarste. Voor 2022 wordt eveneens verwacht dat de vraag naar Nedap UV-drivers zal groeien. Door een effect van het uitfasen van Luxon, zal de omzet van de marktgroep naar verwachting onder het niveau van 2021 uitkomen.

**“Het team dat zich toelegt op het vinden van alternatieven voor componenten waar een tekort aan is, werkt nauw samen met ons leveranciersnetwerk. Die inspanning zorgt ervoor dat we samen de impact van de componentenschaarste op onze dienstverlening weten te minimaliseren.”**

*Jeroen Somsen, marktgroep leider, Nedap Light Controls*

## 3.4 Livestock Management

### Ontwikkelingen in 2021

#### Melkveehouderij

CowControl, het toonaangevende monitorings- en managementsysteem voor melkkoeien van de marktgroep Livestock Management, was zeer succesvol in 2021. Vooral in China en de Verenigde Staten was sprake van groei. Niet alleen werden nieuwe klanten verwelkomd, maar daarnaast kochten bestaande afnemers van CowControl steeds vaker ook andere producten van de marktgroep. Ook groeide het succes van het vermarkten

van CowControl via geneticabedrijven, die het product complementair aan hun eigen oplossingen verkopen. Over het algemeen ziet de marktgroep dat automatisering van de bedrijfsvoering bij steeds meer melkveehouders aan belang wint. Toenemende aandacht voor duurzaamheid, dierwelzijn en arbeidsefficiency spelen daarbij nadrukkelijk een rol.

Om in te spelen op de toenemende vraag in Zuid-Amerika, Oceanië en in Aziatische landen heeft Livestock Management haar veehouderij-teams uitgebreid met lokale collega's op het gebied van sales en applicatiesupport.



Daarnaast is de samenwerking met businesspartners op het gebied van marketing in 2021 geïntensiveerd. Het ondersteunen van deze partners, bijvoorbeeld met gerichte (online) campagnes, heeft sterk bijgedragen aan het marktsucces van alle betrokken partijen.

Gezien de goede kansen die deze markt laat zien en de marktpositie die Nedap de afgelopen jaren heeft opgebouwd, zullen de investeringen in productontwikkeling en commerciële slagkracht de komende jaren worden geïntensiveerd met als doel de omzetgroei verder te versnellen.

#### **Varkenshouderij**

De marktgroep biedt met Nedap ProSense, Nedap PorkSense en Nedap SowSense oplossingen voor de verschillende productiefasen in de varkenshouderij. De groeiversnelling die begin 2021 te zien was, kwam tot stilstand door de voortslepende gevolgen van de Afrikaanse varkenspest die zich in China manifesteerde. Dalende varkensprijzen en stijgende voerprijzen zorgden ervoor dat investeringen werden uitgesteld. Ook in Europa waren de negatieve effecten van de Afrikaanse varkenspest merkbaar. Groei was er wel in Zuid-Amerika, Oost-Europa en Spanje. In Canada en Thailand was zelfs sprake van stevige groei. Positief was dat bestaande klanten, naar aanleiding van hun gebruikservaringen, herhalingsaankopen deden bij de uitbreiding van de varkensproductieactiviteiten van hun onderneming.

#### **Resultaten en vooruitzichten**

De marktgroep liet in 2021 een hogere omzet zien. Een remmende factor is de componentenschaarste, die de omzet over de hele linie beperkte. Voor het komende jaar verwacht de marktgroep verdere omzetgroei, waarbij geldt dat de beschikbaarheid van componenten bepalend zal zijn voor het niveau van die groei.

**“De afgelopen jaren hebben we de ondersteuning van onze business partners op het gebied van marketing en communicatie sterk geïntensiveerd. We werken actief samen om onze technologie te promoten en te verkopen. We betrekken partners actief bij marketingcampagnes die we wereldwijd uitrollen. Zij zien de resultaten terug in een toenemende productbekendheid, de aanwas van nieuwe klanten en ook in de omzetgroei.”**

*Rudy Ebbekink, Global Marketing & Communications Manager,  
Nedap Livestock Management*

## 3.5 Retail

### Ontwikkelingen in 2021

Het afgelopen jaar heeft COVID-19 de noodzaak onderstreept van het succesvol combineren van de commerciële mogelijkheden van online en fysieke retail. De marktgroep Retail zag de behoefte aan een succesvolle omnichannel benadering flink toenemen bij fashion- en sportretailers.

#### Fashion & Sports

Waar online bestellingen traditioneel geleverd werden vanuit een distributiecentrum, nemen winkels steeds vaker die activiteiten over. Om dit mogelijk te maken, is accuraat inzicht hebben in de voorraden van alle winkels op individueel artikelniveau essentieel. Nedap's RFID-technologie maakt voorraadbeheer eenvoudig en maakt een voorraadnauwkeurigheid mogelijk van meer dan 98% in elke individuele winkel. De marktgroep zette in 2021 een belangrijke volgende stap met de lancering van het iD Cloud platform: een geïntegreerde suite van Software-as-a-Service oplossingen voor de gehele supply chain, inclusief winkels en distributiecentra. Het platform volgt iedere unieke productbeweging en de verzamelde data wordt ontsloten waardoor processen beter kunnen worden ondersteund en waardevolle inzichten geboden.

Ook in de Verenigde Staten is Nedap Retail in opmars. Daarom investeerde de marktgroep in verdere uitbreiding van de organisatie en de technische infrastructuur. Grote merken als Under Armour en Carters rolden het iD Cloud platform uit. In Europa bouwde de marktgroep verder aan haar positie van marktleider. Daar kozen onder meer G-Star RAW en Tendam voor Nedap iD Cloud. Inmiddels hebben meer dan 10.000 winkels de keuze gemaakt voor iD Cloud. Het is daarmee het snelst groeiende RFID-platform in de markt.



Gezien het groeipotentieel van de iD Cloud propositie en de leidende marktpositie die inmiddels is opgebouwd, zullen de investeringen in het opbouwen van de organisatie zowel in Europa als Noord-Amerika, de komende jaren verder worden geïntensiveerd.

#### **RF-gebaseerde antiwinkeldiefstalsystemen**

Met het aanstellen van een gericht team voor de ‘traditionele’ antiwinkeldiefstalsystemen heeft dit deel van de markt meer aandacht gekregen. Met een aangescherpt productassortiment en gerichte commerciële activiteiten is het gelukt om nieuwe klanten te winnen, voornamelijk binnen de Essential Retailing sector, oftewel aanbieders van food, health & beauty producten.

#### **Resultaten en vooruitzichten**

Ook Nedap Retail had het afgelopen jaar te maken met componentenschaarste en de uitrol van projecten ondervond vertraging door de COVID-19-maatregelen. Ondanks deze ontwikkelingen liet de marktgroep een groei van de omzet zien. Voor 2022 voorziet de marktgroep een verdere groei van de vraag naar haar proposities. Voortdurende verstoringen van de supply chain maken het echter lastig om te voorzien in welke mate deze vraaggroei zich vertaalt in een toename van de omzet.

**“We zien een duidelijke verandering in de traditionele rol van winkels. Vroeger was de winkel de plek bij uitstek om een product te passen en vervolgens te kopen, maar tegenwoordig is de functie van winkels veel uitgebreider geworden. Winkels vormen een belangrijke schakel in het creëren van een volledige omnichannel merkervaring. Zo dienen onze winkels tegenwoordig ook als mini-distributie centra waardoor onze klanten een artikel dat ze net online hebben gekocht, gemakkelijk kunnen ophalen in de dichtstbijzijnde winkel of binnen een dag kunnen laten bezorgen.”**

*Barry van Wijk, Head of Retail Operations Europe, G-Star RAW*



## 3.6 Security Management

### Ontwikkelingen in 2021

#### 20 jaar AEOS

In 2001 veranderde Security Management de markt voor fysieke toegangscontrole ingrijpend met de introductie van het web-based platform AEOS. De architectuur van dit platform heeft in de afgelopen twee decennia steeds weer opnieuw bewezen technologisch vooruitstrevend te blijven en in de behoefte van haar klanten mee te groeien.

Met de aan technologische ontwikkelingen verbonden globalisering zet ook de trend van uniforme wereldwijde toegangscontrole door. In dat kader investeerden in 2021 meerdere grote multinationale klanten in de uitrol van AEOS voor hun vestigingen in Europa en daarbuiten.

Met behulp van de flexibiliteit van AEOS konden klanten in het afgelopen jaar tijdens de pandemie snel aangepaste toegangsmaatregelen instellen om de COVID-19-maatregelen te ondersteunen. Channel Partners waren in staat snel in te spelen op de vraag naar toegang met behulp van smartphones door gebruik te maken van de openheid van het AEOS-platform.

#### Integraties met AEOS

De marktgroep onderscheidt zich met het open karakter van AEOS van veel aanbieders van securitysystemen. De focus van eigen ontwikkeling ligt op de kern van toegangscontrole. Om dit aan te vullen wordt samengewerkt met 'best in class' technologiepartners. Binnen de marktgroep is er een team

dat deze partners begeleidt in het maken van integraties met AEOS. Het zogenaamde Technology Partner Programma heeft zich in 2021 nadrukkelijk bewezen.

Identificatie op afstand nam dit jaar aan belang toe en nieuwe aanvragen voor integraties met AEOS kwamen dan ook voornamelijk van technologiepartners die actief zijn op het gebied van biometrie. Onderdeel van het Technology Partner Programma is dat de marktgroep integraties met technologiepartners actief promoot binnen het netwerk. Daarnaast is beoordeling van de waarde van zowel samenwerking als technologie essentieel.

#### Cybersecurity

Er werd in 2021 in nagenoeg alle geografische regio's extra geïnvesteerd in cyber secure toegangsverlening door organisaties in de kritische nationale infrastructuur. Cybersecurity is een steeds belangrijker onderdeel van systeemcertificering en daarmee een zeer relevant thema voor onze klanten. Het is een belangrijk basisprincipe van het ontwerp en de doorontwikkeling van AEOS. Uiteraard wordt AEOS veelvuldig en uitgebreid getest op mogelijke kwetsbaarheden, door externe partijen en door onszelf.

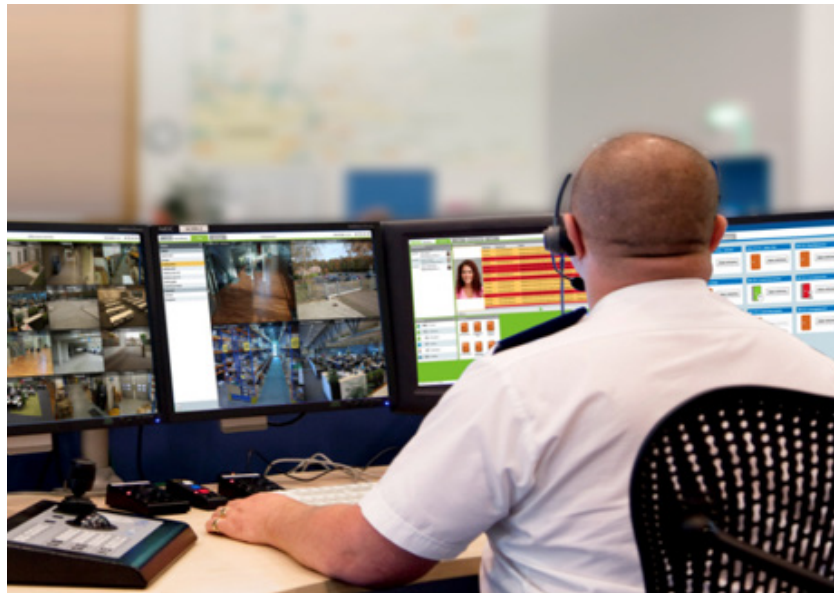
Via een omvangrijke marketingcampagne bracht Security Management in de eerste zes maanden haar *thought leadership*-positie op dit thema en de oplossingen die zij hiervoor aanbiedt onder de aandacht. Zo ook in één van de 'Security On Air' broadcasts, een nieuw initiatief om klanten te bereiken met onze boodschap.

## Polen

Met het oprichten van dochterbedrijf *Nedap Polska* versterkten we in 2021 onze aanwezigheid in deze groeiemarkt. Er werden verschillende nieuwe, grote klanten verwelkomd die onder meer actief zijn in de energiesector en de farmaceutische industrie.

## Resultaten en vooruitzichten

In dit jubileumjaar, twintig jaar na de lancering van AEOS, boekte Security Management in 2021 een mooi resultaat en is het aantal nieuw aangesloten beveiligde deuren niet eerder zo hoog geweest. COVID-19 zorgde voor een langzame start van het jaar, maar vanaf de zomer was sprake van een flinke inhaalslag. Dit werd mede veroorzaakt doordat



projecten die in periodes van lockdown doorgeschoven zijn, zoals verwacht toch doorgang vonden zodra dat kon.

Ook voor 2022 voorziet de marktgroep een aanhoudende vraag naar AEOS. Het is echter moeilijk te voorspellen wat de onzekerheid rondom COVID-19 en de aanhoudende componentenschaarste voor een effect zullen hebben op de mate van groei.

**“Een breed scala aan klanten betekent een breed scala aan eisen. AEOS is een rijk en toekomstbestendig platform dat gebaseerd is op open standaarden. Belangrijk is de samenwerking met onze Technology Partners. Stuk voor stuk partijen die het beste zijn in wat zij doen en met hun specialisme bijdragen aan het optimaal bedienen van de klant.”**

*Susanne Adriaanse, marktgroep leider, Nedap Security Management*

## 3.7 Staffing Solutions

### Ontwikkelingen in 2021

Het afgelopen jaar maakte de marktgroep Staffing Solutions de strategische keuze om zich volledig te richten op één propositie: Flux. Met Flux, software voor workforce management, kunnen bedrijven hun pools van vaste en flexibele medewerkers (flexkrachten) eenvoudig beheren. Deze keuze verschafte de marktgroep ruimte om sneller te kunnen inspelen op marktbehoeften. Extra features en hoogwaardige koppelingen met bijvoorbeeld salarispakketten, konden versneld ontwikkeld worden. De marktgroep richtte zich verder in toenemende mate op logistieke en productiebedrijven en zag haar marktaandeel toenemen.

Met Flux speelt de marktgroep in op de groeiende vraag naar oplossingen waarmee het mogelijk wordt zowel vaste als flexibele medewerkers in één systeem te roosteren en werktijden te registreren. Schaarste aan arbeidskrachten is in deze tijd een belangrijk thema. Daarom is het voor bedrijven van groot belang om te kunnen beschikken over een goed gevulde pool van vaste medewerkers en flexkrachten. Flux maakt het mogelijk deze pool effectief te beheren waarbij een goede communicatie tussen bedrijf en arbeidspool essentieel is.

In het afgelopen jaar heeft de marktgroep veel geïnvesteerd in het versterken van de marketing- en salesactiviteiten. In combinatie met de snel toenemende functionaliteit van de Flux-propositie zorgt dit ervoor dat steeds meer werkgevers worden bereikt die geïnteresseerd zijn in de softwarediensten van de marktgroep.

### Resultaten en vooruitzichten

Na een trage start in de eerste maanden van 2021 kwamen investeringen in nieuwe systemen rond de zomer weer op gang. De omzet van Staffing



Solutions groeide ten opzichte van 2020. De marktgroep voorziet voor 2022 een verdere groei van de omzet.

**“Flux heeft processen sterk vereenvoudigd en geeft medewerkers vooral meer inzicht. En als HR-afdeling hebben wij meer grip en regie op verlofsaldo’s en overuren. Dit helpt ons om mensen op tijd verlof op te laten nemen. Een belangrijk onderdeel van ons beleid om de workforce zo fit en gezond mogelijk te houden.”**

*Jos Albers, HR Shared services manager, Teijin*

# 4

# Corporate Governance



## 4.1 Personalia directie

### drs. R.M. Wegman

CEO

(1966)

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Indiensttreding:** 1 juli 1997  
**Relevante nevenfunctie:** lid raad van commissarissen  
Koninklijke Barenbrug B.V.

### drs. D. van der Sluijs RC

CFO

(1972)

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Indiensttreding:** 1 maart 2020  
**Relevante nevenfunctie:** geen

Titulair directeur per 1 januari 2022.

### ing. R. Schuurman

CCO

(1969)

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Indiensttreding:** 1 maart 2004  
**Relevante nevenfunctie:** geen



## 4.2 Personalia raad van commissarissen



54

### ir. G.F. Kolff

**voorzitter**

**(1948)**

<b>Nationaliteit:</b>	Nederlandse
<b>Beroep/laatste hoofdfunctie:</b>	algemeen directeur Shtandart TT B.V.
<b>Relevante nevenfuncties:</b>	geen
<b>Eerste benoeming:</b>	17 april 2012
<b>Lopende termijn:</b>	2020-2022
<b>Commissariaten:</b>	Paques Holding B.V.



### prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen

**vicevoorzitter**

**(1959)**

<b>Nationaliteit:</b>	Nederlandse
<b>Beroep/laatste hoofdfunctie:</b>	hoogleraar Integrated Sustainable Solutions, Faculteit Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit Delft
<b>Relevante nevenfuncties:</b>	emeritus hoogleraar Business Development, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen
<b>Eerste benoeming:</b>	16 april 2013
<b>Lopende termijn:</b>	2021-2023
<b>Commissariaten:</b>	lid raad van commissarissen Espria, lid raad van toezicht Pensioenfonds Zorg & Welzijn, lid bestuur Stichting Triade (UMCG)



## drs. P.A.M. van Bommel

(1957)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Beroep/laatste hoofdfunctie:** CFO ASM International

**Relevante nevenfuncties:** niet-uitvoerend bestuurder SES S.A. (beursgenoteerd Euronext Parijs en Luxemburg), lid bestuur Stichting Bernhoven, Voorzitter curatorium Executive Master of Finance & Control bij de Amsterdam Business School (UvA)

**Eerste benoeming:** 24 juni 2021

**Lopende termijn:** 2021-2025

**Commissariaten:** lid raad van commissarissen Aalberts N.V.



## drs. M. Pijnenborg

(1970)

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Beroep/laatste hoofdfunctie:** bestuurslid en ondernemer

**Relevante nevenfuncties:** founder Winc Academy, founder en investeerder Boralis BV, bestuurslid MK24, bestuurslid Stichting LOEY Award

**Eerste benoeming:** 4 april 2019

**Lopende termijn:** 2019-2023

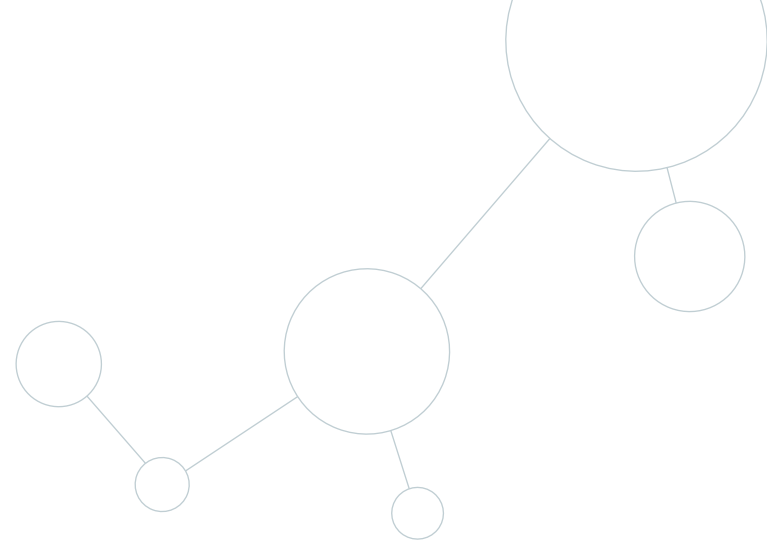
**Commissariaten:** geen



## drs. M.A. Scheltema

(1954)

<b>Nationaliteit:</b>	<i>Nederlandse</i>
<b>Beroep/laatste hoofdfunctie:</b>	<i>beroepscommissaris</i>
<b>Relevante nevenfuncties:</b>	<i>raad (plaatsvervanger) in de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam, partner bij Scheltema Tammenoms, Lid Raad van Advies RCBM (Register of Certified Board Members)</i>
<b>Eerste benoeming:</b>	<i>5 april 2018</i>
<b>Lopende termijn:</b>	<i>2018-2022</i>
<b>Commissariaten:</b>	<i>vicevoorzitter raad van commissarissen De Nederlandsche Bank N.V., lid raad van commissarissen Warmtebedrijf Rotterdam, lid raad van toezicht Stichting Open Nederland</i>





## 4.3 Risicomanagement

Bij Nedap is risicomanagement een essentieel onderdeel van de ondernemingsstrategie. Het doel is om risico's, die een grote negatieve impact kunnen hebben op het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen en daarmee op de waarde van het bedrijf, te identificeren en mitigeren. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt bij de directie.

De invulling van deze directieverantwoordelijkheid en de inrichting van het risicomanagement zijn in verbinding gebracht met de bedrijfscultuur. Nedap heeft een ondernemende cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en eigenaarschap van medewerkers centraal staan. Het is binnen de organisatie de breed gedragen overtuiging dat dit eigenaarschap zorgt voor optimaal risicobeheer. Directie, management, maar ook de commissarissen spelen in dit kader een belangrijke rol. Zij waarborgen een cultuur waarin de vrijheid om op een verantwoorde manier om te gaan met risico's, door iedereen wordt gevoeld.

De gedachte die hieraan ten grondslag ligt, is dat bij Nedap kundige specialisten werken die de vaardigheden en ervaring hebben om de mogelijke gevolgen te kunnen overzien van hun handelen en van de besluiten die ze nemen. Strategische en operationele beslissingen zijn gericht op het creëren van duurzame waarde. Dit impliceert dat bij beslissingen de effecten op lange termijn worden gewogen en verdisconteerd. Tegelijkertijd voorkomt het dat beslissingen worden genomen die positief zijn voor de korte termijn, maar waarde vernietigen op de langere termijn. Het voordeel van deze oriëntatie is dat risicomanagement goed geïntegreerd en onlosmakelijk verbonden is met de bedrijfsvoering.

### Risicobereidheid

Nedap zoekt nadrukkelijk naar een balans tussen een acceptabel risico enerzijds en ondernemerschap en langetermijnwaardecreatie anderzijds. Nedap heeft een gemiddeld tot hoge risicobereidheid op het gebied van propositieontwikkeling en commerciële initiatieven. De risicobereidheid op het gebied van wet- en regelgeving is echter zerotolerance, waarbij Nedap de spirit-of-the-law respecteert. Hieronder wordt de bereidheid per risicocategorie weergegeven.

Categorie	Risicobereidheid
Strategische risico's	Hoog
Operationele risico's	Gemiddeld
Financiële risico's	Laag
Compliance risico's	Laag

### Risicobeheersings- en controlesystemen

#### Nedap Risk Management Framework

Nedap hanteert formele en informele kaders voor een verantwoord risicomanagement. De basis hiervoor is het Nedap Risk Management Framework dat is vastgesteld door de directie en de raad van commissarissen. De ondernemende cultuur zorgt voor veel interactie binnen en tussen teams, marktgroepen en directie. Hierdoor ontstaat een krachtig systeem met sterke informele *checks & balances*. Deze informele *checks & balances* zijn aangevuld met formele procedures en beheersmaatregelen waar dat verplicht is of waar dat zinvol wordt geacht.

Het Nedap Risk Management Framework identificeert de relaties tussen ondernemingsrisico's en het interne beheersingssysteem. In het Nedap Risk Management Framework worden alle COSO-principes op een op Nedap-toegespitste wijze vastgelegd en gekoppeld aan organisatieprocessen, -procedures en beschikbare data.

### Controleniveaus

Het Nedap Risk Management Framework kent drie controleniveaus, die verband houden met de mate van impact op de organisatie en haar activiteiten.

#### Controleniveau 1. Normal Operation.

Als een risico zich manifesteert en de impact daarvan niet kritiek of vitaal is voor de onderneming of één van haar onderdelen dan worden de gevolgen door betrokkenen naar eigen inzicht opgelost of hersteld. Rapporteren aan de directie op incident/operationeel niveau is niet noodzakelijk.

#### Controleniveau 2. Critical Operation.

Dit controleniveau heeft betrekking op risico's die substantiële schade kunnen veroorzaken aan een bedrijfsonderdeel of schade aan de onderneming als geheel. Als zo'n risico zich voordoet, moet gebruik worden gemaakt van de processen die Nedap hanteert voor risicomanagement. De directie wordt op de hoogte gebracht van het doorlopen risicobeheersingsproces.

#### Controleniveau 3. Vital Operation.

Hierbij heeft zich een risico gemanifesteerd dat zeer ernstige gevolgen kan hebben voor een bedrijfsonderdeel en substantiële schade toe kan brengen aan de gehele onderneming. Er moet ook hier gebruik worden gemaakt van de processen voor risicomanagement. De directie ontvangt in deze situatie

zo spoedig mogelijk een volledig rapport over het risico, de gevolgen en het doorlopen proces. De directie beslist in dit geval zelf over de te nemen vervolgstappen.

### Financieel beheersingssysteem

Nedap heeft een adequaat en effectief financieel beheersingssysteem. Belangrijke elementen zijn het meerjarenplan, het begrotingssysteem en het financiële rapportagesysteem, waarin zowel de voortgang als de daadwerkelijke uitkomst van de operationele activiteiten van de organisatie worden gevolgd. De doelen van het financieel beheersingssysteem zijn:

- Toetsen van de werkelijke gang van zaken aan de doelstellingen.
- Leidinggevenden de controle laten behouden over aan anderen gedelegeerde verantwoordelijkheden.
- Beheersen van geld en op geld waardeerbare stromen binnen de organisatie.
- Signaleren en inperken van risico's.
- Voorkomen van fraude.

#### Meerjarenplan en begroting

De leidinggevenden van de verschillende marktgroepen leggen jaarlijks, met het geldend meerjarenplan als uitgangspunt, hun inzichten vast in de begroting. Op basis van financiële doelstellingen zijn hierin de plannen met betrekking tot de markt, ontwikkelingsinspanningen, personeel en investeringen opgenomen. Deze zijn vertaald naar een financiële begroting van omzet, toegevoegde waarde, bedrijfskosten, resultaten en investeringen. Met onder andere deze input wordt door de directie aan de raad van commissarissen een toekomstbeeld gepresenteerd voor de komende jaren. Aan de hand van de dan bestaande kennis wordt de strategie toegelicht en cijfermatig onderbouwd voor het komende jaar in een begroting, inclusief de verwachte ontwikkelingen voor de komende jaren.

### Management en financiële rapportagesystemen

Maandelijks vindt een uitgebreide financiële rapportage plaats aan de directie over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting en het voorafgaande jaar (alleen over de maand juli is de financiële rapportage beperkt tot omzetrapportage). Naast het formele rapportagesysteem is er een regelmatige uitwisseling van informatie tussen directie en bedrijfsonderdelen. Dit wordt vergemakkelijkt doordat directie en leiding in Groenlo zijn gehuisvest. In dezelfde frequentie wordt door de directie gerapporteerd aan de raad van commissarissen over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting en het voorafgaande jaar. Daarnaast vindt tussen directie en leiders van bedrijfsonderdelen specifiek overleg plaats, voordat een definitieve beslissing in het belang van Nedap als geheel wordt genomen met betrekking tot wezenlijke marktbeslissingen, grote investeringen, de voortgang van ontwikkelingsprojecten en het aanstellen van medewerkers.

De afdeling concern control in Groenlo heeft een leidende rol bij de financiële beheersing. Zij zorgt ervoor dat de administratieve organisatie en verwerking van gegevens voldoen aan een eenduidige en juiste behandeling van alle financiële en bedrijfseconomische zaken. Op grond van de voor de leiding noodzakelijke informatie heeft de afdeling een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt en daarnaast beoordeelt zij de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van fraudemogelijkheden.

De operationele verantwoordelijkheid voor financiering, cashmanagement, valutabeheer en belastingen ligt eveneens bij deze afdeling. Over deze onderwerpen vindt tijdig en regelmatig overleg plaats met de directie. Ook voert de afdeling de regie over het risicomanagementproces wereldwijd.

Daarbij werkt zij intensief samen met teams van medewerkers in zowel Nederland als andere landen. De externe accountant vervult zijn rol als objectief beoordelaar van bovenstaand proces voor de uit hoofde van de jaarrekeningcontrole relevante delen.

### Financiële instrumenten

#### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Nedap indien een afnemer of tegenpartij haar verplichting tot betaling niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. Nedap verkleint dit risico door klantvorderingen zoveel mogelijk tegen niet-betaling te verzekeren. Het risico van niet-betaling ligt dan grotendeels bij de kredietverzekeringsmaatschappij. Voor klantvorderingen die niet kunnen worden verzekerd, worden zekerheden gevraagd voor zover dit mogelijk is. Indien nodig, wordt voor het kredietrisico een voorziening gevormd.

De Nedap Groep (de Groep) beoordeelt haar niet-kredietverzekerde vorderingen op individuele basis en voor het deel van de niet-kredietverzekerde vorderingen waar geen individuele afwaardering heeft plaatsgevonden, is het expected credit loss model toegepast.

#### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Nedap op het vereiste moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Nedap verkleint dit risico door voldoende toegang tot kapitaal te hebben. Hiertoe is onder andere een ruime en tot april 2026 lopende kredietfaciliteit afgesloten waarbij voor de totale faciliteiten van € 44 miljoen (inclusief tijdelijke faciliteiten van € 5 miljoen in de maanden april tot en met september) geen convenanten gelden. Nedap hanteert een uitgangspunt nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. In noot 22 van de consolideerde jaarrekening is het liquiditeitsrisico kwantitatief toegelicht.

### Valutarisico

Nedap verkleint het valutarisico door transacties in andere valuta beperkt van omvang te houden en indien nodig deze risico's af te dekken. Voor de belangrijkste vreemde valuta, de US Dollar, wordt een intern hedgingsysteem gebruikt. Hierbij wordt voor betalingen in US Dollars van elders binnen de onderneming aanwezige US Dollars gebruikgemaakt. De US Dollar is de valuta waarin, na de Euro, in 2021 de meeste transacties plaatsvonden. Het was in 2021 eveneens de valuta met de hoogste netto-transactiewaarde (2% van de omzet), per saldo aankopen. Door een wijziging van 10% in de waarde van de US Dollar zou de winst over het boekjaar zijn toe- of afgenomen met € 0,5 miljoen.

### Marktrisico

Nedap verkleint haar marktrisico door met verschillende proposities in diverse toepassingsgebieden en geografische markten aanwezig te zijn.

### Kapitaalbeheer

Nedap streeft een conservatieve financieringsstructuur na, tot uitdrukking komend in een solvabiliteit van minimaal 50% en een nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. Deze ratio's bedragen in 2021 respectievelijk 61% en -0,5 (2020: 62% en -0,4).

### Nedap Compliance Framework

Het Nedap Compliance Framework is wereldwijd van toepassing op de marktgroepen en alle geconsolideerde dochterbedrijven. Het beschrijft de formele doelstellingen, missie, verantwoordelijkheden en reikwijdte van de Nedap-compliance, inclusief organisatorische inbedding, communicatie, monitoring en sancties. Inhoudelijke onderwerpen waarop het compliance

framework betrekking heeft, zijn onder andere productaansprakelijkheid, informatiebeveiliging, privacy, misbruik van voorwetenschap, omkoping, mededinging, door externe wet- en regelgeving gesanctioneerde producten en entiteiten en technische compliance (bijvoorbeeld keurmerken).

Om een cultuur van integriteit en ethisch gedrag te ondersteunen, heeft Nedap een aantal gedragsregels vastgelegd in de Nedap Code of Conduct (Gedragscode). Ook is er binnen Nedap een klokkenluidersregeling waaronder vermoedens van misstanden intern gemeld kunnen worden door huidige of voormalige medewerkers en door anderen die voor Nedap werken.

### Recente ontwikkelingen

#### COVID-19-pandemie

Zoals toegelicht in de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de jaarrekening onder 'COVID-19-impact', hebben de COVID-19-uitbraak en maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken, ook in 2021 gevolgen gehad voor de organisatie.

Dankzij het brede portfolio van onze bedrijfsactiviteiten en de geografische spreiding is het effect op de resultaten ook in het verslagjaar beperkt gebleven. De schaal en duur van deze pandemie blijven echter onzeker, wat gevolgen kan hebben voor onze bedrijfsactiviteiten. Om de belangrijkste risico's, die voortvloeien uit de huidige onzekere situatie te kunnen beheersen en de continuïteit te waarborgen, geeft de directie prioriteit aan de gezondheid van de medewerkers, de continuïteit in de supply chain en de continuïteit van het bedrijf en daarmee aan de financiële soliditeit van de organisatie.

Er is een beperkt risico dat de huidige economische onzekerheid zal leiden tot bijzondere waardeverminderingen. Zo heeft Nedap in beperkte mate immateriële vaste activa gewaardeerd. Verder is tot nu toe geen gebruikgemaakt van de tijdens de COVID-19-pandemie beschikbaar gestelde overheidssteun. Daarmee is er geen risico op het wegvallen van deze steun, of dat er terugbetaald moet worden.

### **Strategie en risico's**

In maart 2021 is het nieuwe strategisch plan van Nedap gepresenteerd op de Capital Markets Day. De implementatie van het strategisch plan wordt ondersteund door een strategische kalender, waarbij gedurende het jaar regelmatig wordt gesproken met de directie en de marktgroepeliders over de voortgang van de implementatie van de strategie. Hierbij wordt ook met zowel de directie als de raad van commissarissen uitgebreid gesproken over de strategische risico's.

In de risicotabel vanaf pagina 64 zijn de laatste ontwikkelingen en mitigerende maatregelen voor de strategische risico's weergegeven. Daaraan is het risico van disbalans in de supply chain, zoals in beschikbaarheid en toelevering van componenten, toegevoegd.

De maatregelen die door Nedap in 2021 zijn genomen om het effect van de pandemie en de huidige wereldwijde disbalans in de supply chain op de bedrijfsvoering en op de financiële resultaten te beperken, zijn de lessen die we geleerd hebben. De opgedane kennis en ervaring zijn in het bestaande risk management framework opgenomen.

Daarnaast is in 2021, evenals in voorgaande jaren, concern-breed, specifieke inhoudelijke aandacht uitgegaan naar risico's gerelateerd aan onder meer IT/Cybersecurity, de activiteiten van onze dochteronderneming

in Noord-Amerika, export compliance, fraudepreventie en talentrecruitment en talentontwikkeling.

### **Nedap Risk Management Framework**

In 2021 is uitgebreid gesproken met het management van de verschillende marktgroepen over het Nedap Risk Management Framework. Het doel is om het bewustzijn van risico's vast te houden en maatregelen te nemen tegen eventuele nieuwe risico's. Verder hebben we *best practices* uitgewisseld en is kennis verspreid binnen de marktgroepen en dochterbedrijven over het invullen van verantwoordelijkheden. Ook is met behulp van trainingen verder gewerkt aan het vergroten van awareness.

### **Belangrijkste risico's**

Het jaar 2021 kenmerkt zich door het voortduren van de COVID-19-pandemie en de wereldwijde disbalans in de supply chain, met onder andere als gevolg een schaarste aan materialen (waaronder componenten) en het vastlopen van logistieke processen. Naast de pandemie en de disbalans in de supply chain zijn er in het verslagjaar geen risico's gematerialiseerd in de categorie 'Vital' of 'Critical'.

Om stakeholders beter inzicht te geven in het risicoprofiel van Nedap, hebben we de belangrijkste risico's geïdentificeerd en hierna verder toegelicht.

### **Propositieontwikkeling**

Voor Nedap is het van vitaal belang om te beschikken over voldoende waarde creërende proposities, waarmee we ook in de toekomst relevant kunnen blijven voor klanten. Voor veel proposities duurt het een (groot) aantal jaren voordat de mate van succes duidelijk is. Ook kunnen succesvolle proposities worden geconfronteerd met technologische veranderingen, waardoor

marktposities snel veranderen. Nedap mitigeert dit risico door de prestaties en potentie van individuele proposities nauwgezet te beoordelen. Met een portefeuille die meerdere proposities heeft, wordt de afhankelijkheid van individuele proposities verminderd.

### **IT/Cybersecurity**

Het belang van relevante, betrouwbare en tijdige informatievoorziening wordt steeds belangrijker. Dat geldt voor onze interne processen en in toenemende mate voor de diensten die we aan klanten leveren. In veel van onze proposities is informatietechnologie geïntegreerd waarmee de propositie aansluit bij de huidige en toekomstige marktwensen. Als deze informatietechnologie niet beschikbaar is vanwege technische of organisatorische redenen, verliest de propositie een groot gedeelte van haar kracht en kunnen klanten en partners schade lijden.

Bewustwording van digitale bedreigingen en de vormen waarin zij verschijnen, alsmede het nemen van maatregelen om de kans op bedrijfsverstoringen en de hieruit mogelijk voortvloeiende schade te minimaliseren, is een continu proces, waarvoor de aandacht toeneemt. Het benoemen van een Information security officer en het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en organisaties op het gebied van cybersecurity zijn enkele maatregelen die we hebben genomen om de beveiliging van onze informatievoorziening te borgen.

Ook in 2021 stond IT/Cybersecurity hoog op de agenda en zijn enkele nieuwe initiatieven opgestart onder leiding van het *Information Security Committee*, waarin alle marktgroepen en enkele staffuncties zijn vertegenwoordigd. Het *Information Security Committee* houdt zich onder meer bezig met het opstellen van het beveiligingsbeleid, het goedkeuren van algemene

beveiligingsstandaarden en het monitoren van beveiligingsprojecten en programma's. Om de bewustwording in de organisatie van de risico's rondom cybersecurity verder te vergroten, is ook in het verslagjaar het Nedap-brede *Information Security Awareness-programma* ingezet, waaronder een e-learning programma en door het uitsturen van eigen test phishing mails. Daarnaast is aandacht besteed aan het uitvoeren van disaster recovery testen. De uitkomsten ervan zijn gedeeld met de organisatie om de bewustwording te vergroten.

Net als in voorgaande jaren hebben ook in 2021 externe audits plaatsgevonden bij een aantal marktgroepen in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). Bij andere marktgroepen is verder gewerkt aan ISO 27001/SOC2 certificeringstrajecten, waarvan de verwachting is dat deze in 2022 kunnen worden afgerond.

### **Supply chain**

De uitbraak van de COVID-19-pandemie in 2020 heeft geleid tot een extra druk op de supply chain. Ook in 2021 was een belangrijke prioriteit het borgen van de continuïteit van leveringen door de productiepartners. Door de wereldwijde schaarste aan materialen, was het borgen van deze continuïteit een grote uitdaging voor een aantal marktgroepen.

Met een Nedap-breed *inkoop escalatieteam* is gedurende het jaar hard gewerkt om alternatieven te vinden voor tekorten aan componenten. In nauwe samenwerking met onze strategische partners, onze leveranciers en onze klanten hebben we de effecten van de componentenschaarste weten te beperken en hebben leveringen doorgang kunnen vinden.

Toch zullen ook in 2022 de bedrijfsontwikkelingen in belangrijke mate worden bepaald door het verloop van de COVID-19-pandemie en het verloop

van de schaarste in de supply chain. De duur en de mate van de impact hiervan zijn moeilijk te voorspellen. Voor de supply chain betekent dit dat het komende jaar verstoringen in de toelevering van componenten effect kunnen hebben op de leverbetrouwbaarheid richting onze klanten en de kostprijs van onze producten. De duur van deze verstoringen is moeilijk te voorspellen.

### **Aantrekken en behouden van talent**

Nedap-medewerkers in binnen- en buitenland zijn de basis van de concurrentiekracht, ons innovatieve vermogen en de continuïteit van de organisatie. Een van de grootste risicofactoren is dan ook het onvoldoende kunnen aantrekken, behouden en ontwikkelen van toptalent. Om dit risico te verkleinen zijn we de afgelopen jaren diverse initiatieven gestart op het gebied van aantrekken en ontwikkelen van talent.

Net als in 2020 nam ook in 2021 het aantal medewerkers toe. Per saldo bedroeg de stijging 15 personen. Ook in 2021 is voor het werven van talent en het bouwen aan onze naambekendheid intensiever gebruikgemaakt van onlinewervingsbronnen en het organiseren van webinars voor studenten. We konden de bestaande talentpools en wervingsbronnen optimaal benutten, de kwaliteit van onze selectie overeind houden en zelfs verhogen. Ook konden we dit jaar weer een Nedap Masterclass organiseren, waar 12 afstuderende studenten aan deelnamen. Hiervan zijn 3 mensen gestart in een baan bij Nedap.

De afgelopen jaren is het aantal interne trainings- en opleidingstrajecten verder uitgebreid, en blijft er ruimte voor het intern laten doorgroeien van medewerkers.

## **2022**

In 2022 zal de directie onverminderd focus houden op het beheersen van de risico's die samenhangen met de COVID-19-pandemie en daarmee de eerder genoemde prioriteiten: de gezondheid van de medewerkers, de continuïteit in de supply chain en de continuïteit van het bedrijf en daarmee de financiële soliditeit. Daarnaast hebben de volgende onderwerpen het komende jaar (blijvende) prioriteit:

- Propositieontwikkeling.
- IT/Cybersecurity.
- Talentontwikkeling.
- Het Nedap Compliance Framework.
- Actief monitoren van het Nedap Risk Management Framework.

## **Risico's**

Nedap heeft haar Risk Management Framework opgezet rond haar bedrijfsprocessen. Per bedrijfsproces zijn de risico's geïdentificeerd, onder meer met behulp van scenarioanalyses. Per risico is een inschatting gemaakt van de mogelijke impact op de organisatie. De risico's zijn geclusterd in vier categorieën:

1. Strategische risico's.
2. Operationele risico's.
3. Financiële en verslaggevingsrisico's.
4. Compliance risico's.

Ons Create & Scale-bedrijfsmodel is gebaseerd op de ontwikkeling van eigen proposities. We hebben een relatief hoge risicobereidheid voor dit aspect van onze bedrijfsvoering. Dit houdt in dat het beoordelen en beheersen van alle andere risico's een belangrijke plaats moet innemen in ons strategische

proces. We hebben de risico's in kaart gebracht, in de hierna opgenomen risicotabel zijn de belangrijkste risico's met de mogelijke impact opgenomen, alsmede de belangrijkste maatregelen om het risico te mitigeren.

## Risicotabel

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Strategische risico's</b>		
Gevoeligheid voor economische cycli	Daling van de omzet	Het portfolio van activiteiten is verspreid over verschillende afzetmarkten en geografieën. De omzet uit recurring softwareabonnementen (licenties) en diensten groeit harder dan de totale omzet.
Snelheid van technologische ontwikkelingen	Vermindering van de relevantie van de vier kerntechnologieën waardoor de concurrentiepositie verslechtert.	Succesvolle proposities zijn niet alleen afhankelijk van de gebruikte technologie maar ook van klantrelaties, de supply chain en het ecosysteem. Ieder jaar worden ontwikkelaars aangenomen met actuele kennis van vigerende en aankomende technologieën. Vorming van een excellence workstream om het research proces te ondersteunen.
Disbalans in supply chain, zoals in beschikbaarheid en toelevering van componenten	Vertraging in levering of zelfs geen levering van producten aan onze klanten en/of druk op kostprijzen.	Onze nieuwe supply chain heeft de levering van onderdelen en producten flexibeler en betrouwbaarder gemaakt. Effectief forecasting proces voor alle marktgroepen (Nedap-breed) ondersteunt vroegtijdige waarschuwing en tijd om te handelen. Meer flexibiliteit in ontwerp om mogelijke alternatieven te bieden in geval van tekorten. Duidelijk proces van prijsaanpassing voor eindklanten.
Cyberbeveiliging en IT	Een geslaagde cyberaanval kan ons bedrijf grote schade toebrengen, zowel financiële en juridische schade als reputatieschade (klantvertrouwen).	Audits en verdere uitrol van certificeringen (o.a. SOC2, ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). Aanstelling van een information security officer in 2019 en instelling van een Information Security Committee in 2020. Andere maatregelen die momenteel worden uitgevoerd, zijn verdere migratie van onze interne IT naar de cloud, verdere inbedding van de AVG-regelgeving en penetratietests van applicaties voor klanten. Gedurende 2021 voortdurende inzet van e-learning programma's en phishing testen, evenals het testen van het disaster recovery plan.



Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Strategische risico's</b>		
Propositie- en productontwikkeling niet succesvol	<p>Een groot beslag op het financiële en menselijke kapitaal gedurende een lange periode zonder dat direct duidelijk is dat deze investeringen tot rendement leiden.</p> <p>Een onevenwichtige propositieportfolio met als gevolg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) afhankelijkheid van een beperkt aantal groei-factoren; en/of</li> <li>ii) beperkte groei op langere termijn vanwege een tekort aan proposities voor groei op de langere termijn.</li> </ul>	<p>Nedap monitort de ontwikkeling en potentie van de proposities en producten nauwgezet. Bij de ontwikkeling wordt gebruikgemaakt van de ervaringen en kennis van de verschillende marktgroepen, opgebouwd gedurende een groot aantal jaren. Periodieke beoordeling van propositieportfolio, duidelijk proces en kritische prestatie-indicator voor proposities in verschillende fasen.</p> <p>Nedap heeft een portefeuille met meerdere proposities waarmee de afhankelijkheid van individuele proposities wordt vermindert.</p>
Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden	<p>Onvoldoende beschikbaarheid van talentvolle medewerkers en daarmee vertraging in de implementatie van de strategie.</p>	<p>Nedap heeft de afgelopen jaren een groot aantal initiatieven ontwikkeld, gericht op het aantrekken van talent, zoals de Nedap Masterclass en de Nedap University. Tevens is een groot aantal trainingen en opleidingen van medewerkers gericht op het ontwikkelen van talent. Door het borgen van de ondernemende cultuur en het bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden, inclusief een medewerkerparticipatieplan, wordt ongewenst verloop beperkt.</p> <p>Ontwikkeling van leiderschapstalent door het aanbieden van een Leadership Development program en een organisatiestructuur die het ontwikkelen van leiderschapstalent ondersteunt.</p>

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Operationele risico's</b>		
Afhankelijkheid in de supply chain (uitbestede productie en logistiek)	Onvoldoende of niet tijdige beschikbaarheid van producten.	Nedap selecteert haar productie- en logistieke partners zeer nauwkeurig en tegen de hoogste eisen. Daarnaast is een uitgebreide set van maatregelen getroffen, zoals het aanleggen van buffervoorraden incl. componenten, audits bij productiepartners, meerdere leveranciers voor kritische producten en het verbeteren van test- & meetsystemen. In 2021 is daarnaast een inkoop escalatieteam opgericht om Nedap breed de uitdagingen gedurende de componentenschaarste gemeenschappelijk zo goed mogelijk op te lossen.
IT	Schade bij klanten of partners door het niet of onvoldoende functioneren van IT in proposities vanwege technische of organisatorische redenen.	Het Nedap IT Security framework. Het benoemen van een information security officer en het instellen van het Information Security Committee. Audits bij marktgroepen in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). De migratie van de interne IT naar de cloud. De inbedding van de GDPR-wetgeving. Het uitvoeren van penetratietesten op applicaties voor klanten.
Internationalisering, inclusief nieuwe partners	Onvoldoende toegang tot of onvoldoende implementatiekracht bij klanten.	Beschikbaarheid van een ecosysteem met business partners, implementatiepartners en technologiepartners.

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Financiële risico's</b>		
Verlaggevingsrisico	Onjuiste of onvolledige informatieverstrekking aan aandeelhouders en andere stakeholders.	Verlaggeving op basis van de internationaal aanvaarde en in Nederland voor beursgenoteerde ondernemingen verplichte financiële rapportagestandaarden IFRS. Controle van gerapporteerde cijfers door een externe accountant. De afdeling concern control in Groenlo heeft een leidende rol bij de financiële beheersing. Zij zorgt ervoor dat de administratieve organisatie en verwerking van gegevens voldoen aan een eenduidige en juiste behandeling van alle financiële en bedrijfseconomische zaken. Op grond van de voor de leiding noodzakelijke informatie heeft de afdeling een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt en daarnaast beoordeelt zij de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van fraudemogelijkheden.
Kredietrisico	Te late of wanbetaling door klanten.	Het verzekeren van niet-betalen bij een kredietverzekeraar. Nedap heeft haar handelsvorderingen zoveel mogelijk kredietverzekerd, ruim 80% valt onder de dekkingsvoorwaarden. Voor klantvorderingen die niet kunnen worden verzekerd, worden zekerheden gevraagd voor zover dit mogelijk is. Waar nodig, wordt voor het kredietrisico een voorziening gevormd.
Liquiditeitsrisico	Onvoldoende beschikbaarheid van liquide middelen om aan de kortetermijnverplichtingen te voldoen.	Voldoende toegang tot kapitaal. Hiertoe is onder andere een ruime en tot april 2026 lopende kredietfaciliteit afgesloten, waarvoor geen convenanten gelden. Een conservatief nettoschuld/EBITDA uitgangspunt van maximaal 1,5 en een solvabiliteit van minimaal 50%. Van deze doelstelling kan tijdelijk worden afgeweken om strategische redenen.
Valutarisico	Het verlies van aandeelhouderswaarde door ongunstige ontwikkelingen in valutakoersen.	Beperkt aantal transacties in andere valuta dan de Euro. Daar waar dit financieel voordelig is, worden valutarisico's afgedekt. De US Dollar is de valuta waarin, na de Euro, in 2021 de meeste transacties plaatsvonden. Het was in 2021 eveneens de valuta met de hoogste netto-transactiewaarde (2% van de omzet), per saldo aankopen.
<b>Compliance risico's</b>		
(Internationale) wet- en regelgeving	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Nedap Compliance Framework dat gemonitord wordt door het Nedap-breed compliance comité, waar thema-owners aan deelnemen en die maandelijks bij elkaar komt. Hier worden o.a. acties afgesproken om de compliance te waarborgen.
Fraude & corruptie	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Sterk informeel systeem van checks & balances. Verschillende formele regels waaronder een klokkenluidersregeling en een Gedragscode. Centrale aansturing vanuit Groenlo. Monitoring control, door managementposities van buitenlandse vestigingen in te vullen met controllers uit Groenlo. Zerotolerancebeleid ten aanzien van fraude. Verschillende e-learnings en workshops over fraude.

## 4.4 Belastingen

### Beleid

Nedap heeft sinds jaar en dag een verantwoord en conservatief belastingbeleid als integraal onderdeel van het waardecreatiemodel (zie ook paragraaf 1.3). Het betalen van belastingen zien we als onderdeel van het creëren van duurzame lange termijn waarde voor alle stakeholders. Ons belastingbeleid is gebaseerd op het uitgangspunt dat wereldwijd belastingen worden betaald op basis van de economische waarde van activiteiten.

Dit uitgangspunt is uitgewerkt in de volgende principes:

- Nedap's financiële hoofddoelstelling is het creëren van duurzame waarde.
- De basis voor de inrichting van de Nedap-organisatie zijn operationele overwegingen, niet belastingen.
- Nedap betaalt belastingen in overeenstemming met de economische waarde die activiteiten creëren.
- Nedap is compliant met relevante belastingwet- en regelgeving en respecteert de spirit-of-the-law.
- Nedap communiceert tijdig en volledig met belastingautoriteiten.
- Belastingcompliance is geïntegreerd in het Nedap Risk Management Framework (zie pagina 57).

### Uitvoering

#### Besturingsmodel

Het belastingbeleid van Nedap sluit aan bij het wereldwijde besturingsmodel. In Nederland bestaan de activiteiten uit strategievorming, productontwikkeling, marketing, verkoop, supply chain management, service, inkoop, juridische zaken, compliance, productie en controlling. De activiteiten in andere landen bestaan nagenoeg geheel uit lokale verkoopondersteuning.

Dit besturingsmodel leidt ertoe dat een groot gedeelte van de economische waarde en daarmee een groot gedeelte van de totale concernwinst in Nederland wordt gerealiseerd.

#### Uitvoering en toetsing

De uitvoering en toetsing van het wereldwijde belastingbeleid wordt gecoördineerd door de afdeling concern control op het hoofdkantoor in Groenlo. Dilemma's en afwegingen rondom belastingen (en andere juridische onderwerpen) zijn geïntegreerd en expliciet benoemd in het Nedap Risk Management Framework (zie pagina 57). De risicobereidheid op het gebied van belastingen en andere wet- en regelgeving, zoals beschreven in genoemd framework, is zerotolerance. Hierbij wordt niet alleen feitelijke wet- en regelgeving gerespecteerd maar ook de spirit-of-the-law. Periodiek rapporteren alle bedrijven in de Groep over hun belastingpositie, waaronder berekende en betaalde belastingen. De afdeling concern control formuleert en implementeert het transfer pricing beleid en controleert ook actief de compliance.

Waar nodig maken we gebruik van externe deskundigen voor inhoudelijke kennis of het borgen van compliance. Medewerkers en andere stakeholders hebben de mogelijkheid om gebruik te maken van de klokkenluidersregeling, waar (onder andere) onethisch of onwettig belasting gerelateerd gedrag en activiteiten die de integriteit van de onderneming op het gebied van belastingen in gevaar brengen, gemeld kunnen worden.

Nedap maakt geen gebruik van zogenaamde tax-havens en heeft geen overeenkomsten met derden met als doel het ontwijken of vermijden

van belastingen. We hanteren een transparante houding jegens belastinginstanties in de landen waarin we actief zijn en delen veelal proactief informatie met lokale belastinginstanties. Het beleid inzake belastingen en de daaruit voortvloeiende principes zijn ook in 2021 goedgekeurd door zowel de directie als de raad van commissarissen.

### Transfer pricing

Het uitgangspunt in transacties tussen verbonden entiteiten is dat deze ‘at arms length’ uitgevoerd worden. Nedap heeft deze uitgangspunten vertaald naar intercompany-overeenkomsten en een systeem ingevoerd waarin periodiek de vastgelegde vergoedingen worden beoordeeld en geactualiseerd. Hierbij worden de vervulde functies, aanvaarde risico’s en aangewende activa binnen de Groep besproken om de zakelijke beloning van de entiteiten en vestigingen binnen de Groep vast te stellen. Er wordt hierbij rekening gehouden met de relevante “OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations” (OESO-richtlijnen) voor verrekenprijzen bij multinationale ondernemingen.

Bovengenoemd systeem is volledig gebaseerd op beleid in het kader van Base Erosion & Profit Shifting (BEPS) en de daaruit voortvloeiende principes. Het systeem is compliant met de BEPS-regelgeving.

Conform het transfer pricing beleid beoogt Nedap dat alle Nedap-bedrijven een positief resultaat realiseren, in lijn met de omvang van de activiteiten en het risico van de activiteiten in het land waarin zij gevestigd zijn. Over dit positieve resultaat worden alle toepasselijke lokale belastingen betaald.

### Belastingrisicobeheersing

In Nederland is Nedap sinds 2011 het horizontaal toezicht regime overeengekomen met de Belastingdienst. Op basis van deze overeenkomst geven we tijdig en volledig inzicht in alle relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op de huidige en toekomstige resultaatontwikkeling. Hierdoor verkrijgen we inzicht in de verwachtingen van de Belastingdienst, waardoor we beter in staat zijn potentiële (belasting)risico’s te waarderen of te mitigeren.

Nedap heeft wereldwijd één ruling met belastingdiensten. Deze betreft een overeenkomst met de Nederlandse Belastingdienst in het kader van de innovatiebox. In 2017 is een nieuwe overeenkomst gesloten voor de jaren 2017-2021. Ultimo 2021 zijn gesprekken met de Belastingdienst gevoerd naar aanleiding van het aflopen van deze overeenkomst. Nedap verwacht in de eerste helft van 2022 overeenstemming met de Belastingdienst te bereiken over de voorwaarden waarop, en de condities waartegen, deze overeenkomst kan worden verlengd of vernieuwd.

Technologie maakt het mogelijk de awareness en assurance aangaande belastingrisico’s te versterken. Nedap staat open voor, en maakt gebruik van, technologische ontwikkelingen om het belastingbeleid transparanter en effectiever te maken en te communiceren. Zo worden permanent stappen gezet om met behulp van moderne technologie eenvoudiger lokale informatie te ontsluiten en te beheren voor concern control. Deze informatie heeft betrekking op inzicht in lokale activiteiten, kennisdeling inzake het belastingbeleid en het toetsen van de lokale uitvoering van het belastingbeleid aan het Nedap beleid en relevante wet- en regelgeving.

Een recent voorbeeld van het gebruik van moderne technologie is het inzetten van cloud-oplossingen in de organisatie. Hierbij worden product- of dienstleveringen aan alle relevante belastingwetgeving getoetst, waarbij verschuldigde transactionele belastingen vervolgens automatisch berekend en geïntegreerd worden in Nedap's financiële systemen. Het stelt organisaties van beperkte omvang, zoals Nedap's dochtermaatschappijen, in staat om alle van toepassing zijnde belastingregelgeving na te leven zónder zelf de gedetailleerde kennis te bezitten die hiervoor noodzakelijk is. Hierdoor kunnen nieuwe markten snel ontsloten worden, waarbij belastingcompliance geborgd is.

Er is een specifieke maatregel getroffen om belastingrisico's en andere risico's te beheersen, doordat de directie van vrijwel alle dochterbedrijven bestaat uit controllers die een aanzienlijk deel van hun tijd werkzaam zijn bij de controlling groep in Groenlo. De leiding van de (dochter)bedrijven van Nedap wordt beoordeeld op de operationele resultaten van hun bedrijfs onderdeel. Belastingen maken daar geen deel van uit. De leiding van (dochter)bedrijven is wel verantwoordelijk voor de lokale compliance, waaronder naleving van wet- en regelgeving inzake belastingen.

Het voor alle Nedap-bedrijven van toepassing zijnde Risk Management Framework betekent onder meer dat beleid en procedures wereldwijd van kracht zijn voor het nemen van beslissingen, waarbij het maken van afwegingen en het inschatten van risico's belangrijke elementen zijn. Het belastingbeleid is een terugkomend onderdeel tijdens de gesprekken met diverse stakeholders, zowel intern als extern. Intern wordt awareness aangaande fiscale onderwerpen onder andere vergroot via workshops

en reguliere bijeenkomsten van alle controllers, waarbij de belastingen, financiën en juridische risico's specifieke aandacht krijgen. Potentiële materiële belastingrisico's worden tenminste jaarlijks door de directie met de raad van commissarissen besproken.

De afdeling concern control zorgt voor naleving van het transfer pricing systeem. Door het transfer pricing systeem wereldwijd in te voeren en periodiek opnieuw te beoordelen, zijn belastingrisico's structureel verder verminderd. De meeste landen waarin Nedap actief is onderschrijven de OESO-richtlijnen, deze zijn echter niet bindend en lokale belastingautoriteiten dienen goedkeuring aan de invulling hiervan te geven. Een beperkt belastingrisico is hierdoor ontstaan: de transfer pricing is verder in harmonie gebracht met het wereldwijde Nedap besturingsmodel waardoor de economische winst in Nederland een groter percentage van de totale winst vertegenwoordigt. Alhoewel de kans hierop gering is, kunnen lokale fiscale autoriteiten hun goedkeuring aan deze wijziging onthouden. Nedap ziet als gevolg hiervan echter geen financiële, compliance- of reputatierisico's.

### Situatie 2021

In lijn met de OESO-richtlijnen voert Nedap iedere 3 jaar, of zoveel vaker als noodzakelijk of gewenst wordt geacht, een nieuwe benchmark studie uit. De meest recente studie heeft geresulteerd in de onverkorte toepassing van in eerdere jaren gehanteerde uitgangspunten. Deze hoogte van de vergoedingen aan of door groepsmaatschappijen is ook in 2021 getoetst aan de activiteiten, verantwoordelijkheden en risico's die aan deze afzonderlijke groepsmaatschappijen zijn toe te rekenen. Hierbij zijn geen wijzigingen in de

## 4.5 Corporate Governance

transfer pricing systematiek doorgevoerd. In 2020 is door de Nederlandse Belastingdienst aangegeven dat zij van mening is dat de huidige transfer pricing methodologie ook in de jaren 2014 en 2015 bij Nedap Asia Ltd. had moeten worden toegepast. De in Hongkong gerealiseerde winst had volgens de Nederlandse Belastingdienst voor het overgrote deel in Nederland belast moeten worden. Zij heeft dan ook navorderingsaanslagen over de jaren 2014 en 2015 opgelegd. Nedap heeft bezwaar tegen deze aanslagen aangetekend en naar aanleiding daarvan in 2021 meerdere malen overleg gevoerd met, en aanvullende informatie toegezonden aan, de Belastingdienst. Indien Nedap's bezwaar niet gehonoreerd wordt dan heeft zij het recht om een onderlinge overlegprocedure te starten, waarbij de autoriteiten in Nederland en Hongkong gevraagd wordt in gezamenlijk overleg te komen tot een uitspraak waar belastingheffing plaats dient te vinden.

Op basis van het vigerende belastingverdrag ter voorkoming van dubbele belastingheffing tussen beiden lidstaten, en een vrijwel gelijk percentage aan effectieve vennootschapsbelasting in zowel Nederland als Hongkong, beperken eventuele nettobetalingen zich naar verwachting tot belastingrente. Met deze kosten die, indien de Belastingdienst volledig in het gelijk wordt gesteld, tussen de € 0,2 miljoen en € 0,3 miljoen bedragen, is in de resultaten over 2021 geen rekening gehouden.

In noot 20 van de geconsolideerde jaarrekening is gedetailleerde informatie opgenomen over het verschil tussen de effectieve en statutaire belastingdruk, de fiscale positie en betaalde belasting.

### **De raad van commissarissen en de directie van Nedap zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van de organisatie en voor de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016.**

Nedap N.V. is een structuurvennootschap die is opgericht en gevestigd in Nederland. Hierdoor wordt de governance structuur van de vennootschap bepaald door de Nederlandse wet- en regelgeving en de statuten van de vennootschap. Voor de statuten verwijzen we naar: <https://nedap.com/nl/investeerders/corporate-governance/>. De aandelen van Nedap zijn toegelaten tot de handel op de gereguleerde markt bij Euronext Amsterdam. Als beursgenoteerde vennootschap is de Corporate Governance Code (Code) van toepassing. De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhouding reguleren tussen de directie, de raad van commissarissen en de aandeelhouders. Deze principes zijn breedgedragen algemene opvattingen over goede Corporate Governance en zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Voor de volledige tekst van deze Code wordt verwezen naar [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

Wij leggen in dit verslag verantwoording af over de naleving van deze Code, die gebaseerd is op het beginsel 'pas toe of leg uit'. De door de Code gevraagde informatie is op verschillende plaatsen terug te vinden in dit verslag over 2021.

### **Directie Verantwoordelijkheden**

De directie is verantwoordelijk voor het besturen van de vennootschap. In het kader van haar verantwoordelijkheid voor de continuïteit van Nedap

ontwikkelt zij een visie op langetermijnwaardecreatie en formuleert zij een passende strategie, rekening houdend met een aanvaardbaar risicoprofiel. De directie is verantwoordelijk voor de implementatie van de strategie en daarmee samenhangend de resultaatontwikkeling en het realiseren van gestelde doelstellingen, de financiering van de onderneming, alsmede voor de voor Nedap relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De directie bespreekt met de raad van commissarissen het formuleren van de strategie ter realisatie van de langetermijnwaardecreatie. Hierover legt zij verantwoording af aan de raad van commissarissen en informeert zij de aandeelhouders.

Daarnaast is de directie verantwoordelijk voor de naleving van relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, onder meer door een adequate inrichting van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De directie legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de effectiviteit van de opzet en de werking van deze risicobeheersings- en controlesystemen. Bepaalde besluiten van de directie zijn onderhevig aan de goedkeuring van de raad van commissarissen. Deze besluiten staan genoemd in de statuten van de vennootschap en meer specifiek in artikel 18.

### **Benoeming**

Een lid van de directie wordt benoemd door de raad van commissarissen. De Raad geeft de algemene vergadering kennis van een voorgenomen benoeming. De Raad ontslaat een directeur niet eerder dan nadat de algemene vergadering over het voorgenomen ontslag is gehoord.

### **Remuneratie van de directie en arbeidsvoorwaarden**

De remuneratie en de verdere arbeidsvoorwaarden van iedere directeur

worden vastgesteld door de raad van commissarissen met inachtneming van het remuneratiebeleid van de vennootschap. Het doel van dit remuneratiebeleid is om een zodanig beloningspakket voor de directie te hanteren dat mede hierdoor gekwalificeerde en deskundige directeuren kunnen worden behouden c.q. aangetrokken, waarbij tevens de middel- lange- en langetermijnbelangen van de onderneming worden gewaarborgd en bevorderd.

Op 8 april 2021 heeft de algemene vergadering een nieuw remuneratiebeleid voor de statutaire directie en de raad van commissarissen van Nedap vastgesteld. Deze vervangen het bestaande remuneratiebeleid, vastgesteld door de aandeelhouders op 2 april 2015 voor de directie en voor de raad van commissarissen op 16 april 2013. Meer informatie over het remuneratiebeleid kan worden gelezen op: <https://nedap.com/nl/investeerders/corporate-governance/>. Meer informatie over de uitvoering daarvan in het verslagjaar 2021 kan worden gelezen in het remuneratieverslag vanaf pagina 89.

### **Management board**

Tot 31 december 2021 werd de directie ondersteund door een management board in de uitvoering van de strategie, de bepaling van doelstellingen en het te vormen en uit te voeren beleid. Directie en management board vergaderden tweewekelijks. Op verzoek van de voorzitter van de raad van commissarissen namen leden van de management board ook deel aan de vergaderingen van de raad van commissarissen.

De benoeming van Rob Schuurman tot CCO per 1 januari 2022 was aanleiding om de management board per 1 januari 2022 op te heffen. Lees meer over hoe we georganiseerd zijn in paragraaf 1.4.



## Raad van commissarissen

### Verantwoordelijkheden

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken bij Nedap N.V. en de aan haar verbonden ondernemingen. Hij staat de directie met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van Nedap N.V. en de met haar verbonden ondernemingen. Ook richt de Raad zich op de effectiviteit van de interne risico beheersings- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

De profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen wordt vermeld onder Profielschets raad van commissarissen op de website van de vennootschap: <https://nedap.com/nl/investeerders/corporate-governance/>. De huidige Raad is naar behoren samengesteld en de leden zijn onafhankelijk van de vennootschap en van elkaar. Het door hen vervulde aantal commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen valt binnen de gestelde limiteringsregeling inzake toezichthoudende functies voor commissarissen.

Wegens de overzichtelijkheid van Nedap N.V. en een beoogde omvang van de raad van commissarissen die daarbij past, heeft de Raad geen aparte audit-, remuneratie-, en selectie- en benoemingscommissie ingesteld. De Raad bestaat op dit moment uit vijf personen. Aansluitend op de algemene vergadering van 2022 treedt de huidige voorzitter, de heer Kolff, af. Daarop vooruitlopend en om de continuïteit te borgen, is in de buitengewone algemene vergadering van 24 juni 2021 een vijfde commissaris benoemd. Na het aftreden van de heer Kolff bestaat de Raad weer uit vier personen. In tijdelijke afwijking van best practice bepaling 2.3.2 is de gehele raad van commissarissen aangewezen als het orgaan dat de taken van de audit- en andere commissies uitoefent.

### Benoeming

Commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen, zoals bepaald in de statuten, benoemd door de algemene vergadering voor, in de regel, perioden van vier jaar. Deze voordracht wordt gedaan op basis van een door de Raad vastgestelde profielschets. De algemene vergadering en de ondernemingsraad kunnen personen voordragen. De ondernemingsraad heeft een aanbevelingsrecht ten aanzien van de benoeming van een commissaris en een versterkt aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal leden van de raad van commissarissen, zoals bepaald in art. 23.5 van de statuten.

### Algemene vergadering

De algemene vergadering wordt ieder jaar binnen zes maanden na afloop van het boekjaar gehouden. Agendapunten zijn onder meer het jaarverslag, vaststelling van de jaarrekening, uitkering van dividend, decharge van leden van de directie en de raad van commissarissen, eventuele kennisgeving van een voorgenomen benoeming van directeuren en de eventuele benoeming van leden van de raad van commissarissen. Verder komen belangrijke bestuursbesluiten aan de orde, die conform de wet en statuten moeten worden voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering. Datzelfde geldt voor eventuele andere voorstellen die door de raad van commissarissen of de directie aan de orde worden gesteld. Aandeelhouders die minimaal 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, kunnen schriftelijk verzoeken een onderwerp op te nemen op de agenda. Een verzoek wordt opgenomen op de agenda als de vennootschap het verzoek niet later dan op de zestigste dag voor die van de vergadering heeft ontvangen.

Buitengewone aandeelhoudersvergaderingen kunnen worden gehouden zo vaak als een directeur of een lid van de raad van commissarissen dit

noodzakelijk acht, de wet dit voorschrijft of een of meer aandeelhouders die samen ten minste 10% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, tijdig een schriftelijk verzoek daartoe doen aan de directie en de raad van commissarissen, met een nauwkeurige opgave van de te behandelen onderwerpen. De procedure omtrent het bijeenroepen van een buitengewone aandeelhoudersvergadering is beschreven in art. 31 van de statuten.

### **Oproeping van een algemene vergadering**

Een algemene vergadering wordt door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen. De oproeping vindt niet later plaats dan de tweeënveertigste dag voor die van de vergadering. De oproeping van de vergadering wordt kenbaar gemaakt met een bericht op de website van de vennootschap, zoals omschreven in art. 46 van de statuten.

### **Toegang algemene vergadering en vergaderrechten**

Nedap heeft enkel aandelen op naam uitgegeven. Houders van een of meer aandelen op naam zijn bevoegd de algemene vergadering bij te wonen, daarin het woord te voeren en stemrecht uit te oefenen, als zij op de achtentwintigste dag voor die van de vergadering stem- en of vergadergerechtigde zijn en als zodanig zijn ingeschreven in een door de directie aangewezen register, ongeacht wie ten tijde van de vergadering de rechthebbende op de aandelen is.

Aandeelhouders die de algemene vergadering willen bijwonen, kunnen dit voor een door de directie van Nedap te bepalen datum kenbaar maken via hun bank of commissionair waar hun aandelen in administratie zijn, door een ontvangstbewijs aan te vragen dat als toegangsbewijs tot de vergadering geldt. De betreffende datum kan niet vroeger gesteld worden dan op de zevende dag vóór die van de algemene vergadering.

### **Stemrecht**

Ieder aandeel geeft recht op één stem. Er gelden geen beperkingen van het stemrecht.

### **Onafhankelijke accountant**

De algemene vergadering benoemt de onafhankelijke accountant op voordracht van de raad van commissarissen. De Raad houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant. Jaarlijks evalueert de Raad het functioneren van de externe accountant.

### **Uitgifte van aandelen van de vennootschap**

Conform de statutaire bepalingen is de directie slechts bevoegd tot uitgifte van aandelen als de algemene vergadering haar aanwijst als het tot uitgifte bevoegde orgaan. Deze aanwijzing heeft plaatsgevonden in de algemene vergadering van 8 april 2021. De directie is aangewezen als bevoegd orgaan om gewone aandelen in het kapitaal van Nedap uit te geven en rechten te verlenen tot het nemen van aandelen in het kapitaal van Nedap.

De bevoegdheid van de directie is beperkt tot de uitgifte van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van de uitgifte. De duur van de gevraagde machtiging is voor een periode van 18 maanden, beginnend op 8 april 2021.

Een besluit van de algemene vergadering tot uitgifte van aandelen, tot aanwijzing van de directie als tot uitgifte bevoegd orgaan of de intrekking van een besluit tot aanwijzing, kan slechts worden genomen op voorstel van de directie met voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen. Een besluit tot uitgifte van aandelen door de directie, indien de directie is aangewezen als het tot uitgifte bevoegde orgaan, is steeds onderworpen aan de per specifiek geval te verlenen goedkeuring van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht kan worden beperkt of uitgesloten door

het orgaan dat bevoegd is tot uitgifte te besluiten. Op de website kan via <https://nedap.com/nl/investeerders/jaarvergaderingen/> het besluit van de aandeelhouders, waarbij is ingestemd met het voorstel tot aanwijzing van de directie, worden geraadpleegd.

### **Verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap**

Nedap mag volgestorte eigen aandelen slechts om niet verkrijgen. Verkrijging anders dan om niet is alleen mogelijk als:

1. Het eigen vermogen minus de verkrijgingsprijs niet kleiner is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal plus de wettelijke en statutaire reserves;
2. Het nominale bedrag van de eigen aandelen niet meer bedraagt dan 50% van het geplaatste aandelenkapitaal;
3. De algemene vergadering de directie daartoe heeft gemachtigd. Deze machtiging is niet vereist voor het verkrijgen van eigen aandelen of certificaten daarvan om deze krachtens een voor hen geldende regeling over te dragen aan medewerkers.

Overeenkomstig artikel 13 van de statuten van de vennootschap en onverminderd het bepaalde in artikel 2:98 van het Burgerlijk Wetboek, heeft de algemene vergadering van 8 april 2021 de directie gemachtigd tot het doen verkrijgen van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van Nedap N.V. Hierbij geldt dat na inkoop Nedap N.V. of een of meer van haar dochtermaatschappijen (voor eigen rekening) nooit meer dan 10% van het totale uitstaand aandelenkapitaal van gewone aandelen Nedap N.V. kan houden.

De gewone aandelen kunnen worden verkregen door inkoop ter beurze of anderszins, tegen een prijs die ligt tussen de nominale waarde van de

gewone aandelen en 110% van de gemiddelde slotkoers van de gewone aandelen op de door Euronext Amsterdam N.V. gehouden Effectenbeurs, berekend over vijf opeenvolgende beursdagen voorafgaande aan de dag van inkoop.

De duur van de gevraagde machtiging is voor een periode van 18 maanden met ingang van 8 april 2021, de dag dat de algemene vergadering heeft ingestemd met het voorstel tot aanwijzing van de directie als bevoegd orgaan om gewone aandelen in het kapitaal van Nedap N.V. uit te geven. Op <https://nedap.com/nl/investeerders/jaarvergaderingen/> kan het besluit van de aandeelhouders worden geraadpleegd.

### **Statutenwijziging**

De statuten van Nedap kunnen worden gewijzigd bij besluit van de algemene vergadering na voorafgaande goedkeuring van het besluit door de directie, met voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen.

## **Afwijkingen van de Code**

### **Principes en best practice bepalingen**

Nedap onderschrijft de in de Code genoemde en breedgedragen uitgangspunten en principes. Enkele bepalingen van de Code worden afwijkend toegepast. Deze afwijkingen en de motivatie daarvoor zijn:

#### *1.3 Interne auditfunctie*

Nedap kende, mede gelet op haar omvang en werkwijze, geen formele, interne auditdienst of functie. Nedap heeft een ondernemende cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en ownership van medewerkers centraal staan. Binnen de organisatie zijn in 2021 stappen gezet om de aanwezige kennis en ervaring breder in te zetten ten behoeve

van de effectiviteit en werkzaamheid van bestaande beheersingsprocessen. Hierbij worden op een Nedap passende wijze de best practices uit de interne audit praktijk toegepast. De raad van commissarissen en de directie hebben gedurende 2021 besloten om vanaf 1 januari 2022 een formele, interne auditfunctie in te richten in aanvulling op de sterke beheersmaatregelen, voortvloeiend uit de cultuur van de onderneming.

#### *2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders*

Commissarissen achten benoeming van directeuren voor perioden van vier jaar strijdig met een goede uitoefening van hun functie. Directeuren hebben de opdracht de strategie van de onderneming op langere termijn vorm te geven en in effectief beleid om te zetten. Dat is voor een onderneming als Nedap niet realiseerbaar binnen mandaten van telkens vier jaar.

Gelet op genoemd langetermijnkarakter van het beleid worden bestuurders aangesteld voor onbepaalde tijd. Via de jaarlijkse functioneringsgesprekken monitoren commissarissen bovendien het functioneren van de directieleden nauwgezetter dan via een herbenoemingsprocedure eenmaal per vier jaar.

#### *3.2.3 Ontslagvergoeding bestuurder*

Voor statutaire bestuurders die voor 1 januari 2015 zijn benoemd, geldt dat de ontslagvergoeding, mede met het oog op de benoeming voor onbepaalde tijd, mede bepaald zal worden door de lengte van het dienstverband. Voor statutaire bestuurders die na 1 januari 2015 zijn benoemd, geldt wel een maximering van de ontslagvergoeding tot eenmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de beloning).

#### *3.4.2 Overeenkomst bestuurder*

De belangrijkste elementen van de overeenkomst van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan op de website van de vennootschap geplaatst in een inzichtelijk overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld. Nedap voldoet hieraan, met dien verstande dat directieleden benoemd worden door de raad van commissarissen na kennisgeving van het voorgenomen besluit tot benoeming aan de algemene vergadering.

#### *4.1.3 Agenderen van het voorstel tot uitkering van dividend*

De dividenduitkering vloeit rechtstreeks voort uit de strategie en het langetermijnbeleid. Een voorstel tot uitkering van dividend wordt dan ook niet behandeld als agendapunt. Wel zal de uitkering van dividend expliciet als besprekingspunt worden geagendeerd.

#### *4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties*

Gezien de geringe internationale spreiding van het aandelenbezit in Nedap en de omvang van het bedrijf wordt het gelijktijdig kunnen volgen van bijeenkomsten en presentaties door middel van web-casting, telefoon of anderszins nog niet gefaciliteerd. Presentaties worden direct voorafgaande aan de betreffende bijeenkomst op de website van de vennootschap geplaatst, zodat alle aandeelhouders hier kennis van kunnen nemen.

#### *4.3 Uitbrengen van stemmen*

Er kan worden gestemd door middel van stemvolmacht of steminstructies. Communicatie met alle aandeelhouders wordt, mede gezien de geringe omvang van het bedrijf en de relatief geringe spreiding van uitstaande aandelen Nedap, op dit moment nog niet gefaciliteerd.

## Stichting Preferente Aandelen Nedap

Op grond van *best practice*-bepaling 4.2.6 van de Code dient de directie een overzicht te geven van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap.

Nedap kent sinds 1973 de mogelijkheid van uitgifte van preferente aandelen voor beschermingsdoeleinden. Deze bescherming kan worden ingezet als derden door verwerving van een beslissend belang beogen de leiding van de vennootschap over te nemen, of door uitoefening van zeggenschap of op andere wijze proberen voor Nedap nadelige invloeden uit te oefenen, zonder dat daarbij haar belangen, haar onderneming en alle daarbij betrokkenen op bevredigende wijze zijn gewaarborgd.

In 1973 is daartoe de Stichting Preferente Aandelen Nedap (Stichting) opgericht. De Stichting behartigt de belangen van Nedap N.V., de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij zoveel mogelijk invloeden worden geweerd welke onder meer de continuïteit, de zelfstandigheid en de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Nedap heeft aan deze Stichting het recht tot het nemen van preferente aandelen (calloptie) toegekend waarmee deze Stichting op afroep preferente aandelen kan nemen tot een maximum gelijk aan het op het tijdstip van uitoefening van de optie uitstaande aantal gewone aandelen minus één. Deze calloptie verplicht Nedap om telkens wanneer de Stichting daartoe de wens te kennen geeft, het aantal preferente aandelen bij de Stichting te plaatsen dat door deze wordt verlangd. Enig besluit door een vennootschapsorgaan van Nedap is daarbij niet meer aan de orde; dat besluit is al genomen bij toekenning van de optie aan de Stichting.

Bij uitgifte van preferente aandelen zal de Stichting hierop minimaal 25% van het nominale bedrag, uitsluitend in geld, moeten storten.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit de volgende personen:

- drs. N.W. Hoek, voorzitter
- prof. dr. J.P. Bahlmann
- mr. A.C. Metzelaar
- A.P.M. van der Veer-Vergeer
- mr. R.P. Voogd
- drs. G. van de Weerdhof

Door de samenstelling van het bestuur is getracht de belangen van alle bij Nedap betrokken stakeholders bij besluitvorming zo goed mogelijk te waarborgen.

Naar het gezamenlijke oordeel van de bestuurders van deze Stichting en Nedap is de Stichting Preferente Aandelen onafhankelijk van Nedap, één en ander als bedoeld in art. 5: 71 lid 1 sub c. van de Wet op het Financieel Toezicht.

Preferente aandelen gaan voor gewone aandelen bij de uitkering van dividend en bij de uitkering van het op de aandelen gestorte kapitaal bij een eventuele vereffening van Nedap.

## Overig

### Transactie van materieel belang

Voor zover bekend bij de raad van commissarissen is er geen sprake van:

- enige transactie van materiële betekenis tussen natuurlijke of rechtspersonen die tenminste 10% van de aandelen in Nedap houden in de zin van bepaling 2.7.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code;
- materiële transacties die niet in het kader van de normale bedrijfsvoering of volgens normale marktvoorwaarden door de vennootschap wordt verricht met een verbonden partij (art. 2:167 BW); en
- beperkende overeenkomsten met aandeelhouders.

Voor zover bij Nedap bekend is, zijn de aandeelhouders van Nedap geen partij bij een overeenkomst die zou kunnen leiden tot een beperkte verhandelbaarheid van Nedap-aandelen of tot een beperking van het stemrecht.

### Change of control

In de standby roll-over kredietovereenkomst (€ 14 miljoen) die Nedap met de bank heeft afgesloten, is een bepaling opgenomen op grond waarvan de bank de verstrekte lening vervroegd kan opeisen in geval van een ingrijpende wijziging in de zeggenschap over de activiteiten van Nedap.

Het is niet ongebruikelijk dat ook in andere samenwerkingsovereenkomsten voor langere termijn, waarbij Nedap partij is, de mogelijkheid is opgenomen om de overeenkomst bij een change of control met onmiddellijke ingang te beëindigen. Hierbij wordt geen significante impact op de financiële performance van Nedap verwacht.

Noch met directeuren noch met andere medewerkers heeft Nedap overeenkomsten gesloten waaraan deze personen rechten op compensatie kunnen ontlenen bij beëindiging van hun dienstverband na afwikkeling van een openbaar bod op Nedap-aandelen.

### Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake corporate governance, zoals bedoeld in het Besluit inhoud bestuursverslag, is onderdeel van dit bestuursverslag: deze informatie is opgenomen in hoofdstuk 4.5 Corporate Governance en hoofdstuk 4.3 Risicomanagement. In het bestuursverslag is tevens de informatie uit hoofde van Besluit artikel 10 Overname richtlijn, voor zover van toepassing voor Nedap N.V., opgenomen.

## 4.6 Directieverklaring

In lijn met de best practice bepaling 1.4.3 van de Code, verklaart de directie naar haar beste weten dat:

1. het bestuursverslag zoals opgenomen in dit verslag, voldoende mate van inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Nedap;
2. de hiervoor genoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving van Nedap geen onjuistheden van materieel belang bevat;
3. het, gebaseerd op de huidige stand van zaken van Nedap, gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op “going concern” basis; en
4. het bestuursverslag materiële risico's en onzekerheden bevat die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van Nedap voor een periode van 12 maanden na opstelling van het bestuursverslag.

Ondanks de interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen materiële vergissingen, fraude of onrechtmatige handelingen plaatsvinden. De systemen bieden dan ook geen absolute zekerheid dat doelstellingen worden behaald, maar zijn ontwikkeld om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de effectiviteit van beheersingsmaatregelen met betrekking tot financiële en operationele risico's ten aanzien van organisatiedoelstellingen.

Daarnaast verklaart de directie in lijn met artikel 5:25c van de Wet financieel toezicht en voor zover bij hen bekend dat:

1. de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
2. het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2021 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2021 van de vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de voornaamste risico's waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Groenlo, 17 februari 2022

De directie

drs. R.M. Wegman, CEO

drs. D. van der Sluijs RC, CFO

5

# Verlag raad van commissarissen





## 5.1 Verslag raad van commissarissen

Hierbij bieden wij u het verslag aan van de raad van commissarissen (de Raad) over het verslagjaar 2021. Het was een jaar waarin COVID-19 de wereld nog steeds stevig in haar greep hield en daarnaast zorgde de wereldwijde componentenschaarste voor grote uitdagingen. Desondanks liet de omzetontwikkeling van Nedap een mooie groei zien van 9% procent ten opzichte van 2020. Dankzij de inzet van de Nedap-medewerkers, een solide financieel fundament en een gebalanceerd propositieportfolio kon Nedap haar strategische koers voor de lange termijn voortzetten en ook voor 2021 een robuust financieel resultaat realiseren.

### Jaarrekening

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) heeft de jaarrekening gecontroleerd en een goedkeurende controleverklaring afgegeven. De verklaring is in het verslag opgenomen onder paragraaf 6.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant. Zoals gebruikelijk heeft de eindevaluatie van de accountant met de directie en de concern controller plaatsgevonden en is deze bijgewoond door een delegatie van de Raad. Het accountantsverslag en het verslag over 2021 zijn vervolgens door de voltallige Raad met de directie en accountant besproken. Hierbij kwamen onder meer onderwerpen als integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, materiële overwegingen inzake deze verslaggeving en materiële risico's en onzekerheden aan de orde. De uitkomsten zijn, voor zover daartoe aanleiding is, verwerkt in de controleverklaring. In een aansluitend gesprek met de accountant, waarbij de directie niet aanwezig was, zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen.

Over de operationele gang van zaken binnen de onderneming worden wij periodiek geïnformeerd aan de hand van een financiële rapportage met toelichting van de directie. Daarnaast ontvangen wij ieder kwartaal een uitgebreide rapportage over de financiële resultaten van de voorafgaande drie maanden en over de progressie die is geboekt met de voortgang van jaarplannen. Ook dit jaar hebben wij geregeld gesproken met leidinggevend en andere medewerkers van de marktgroepen om een goed beeld te krijgen van de ontwikkelingen in de markt en van de marktgroep zelf. Op basis van de rapportages en deze gesprekken zijn wij ervan overtuigd dat het jaarverslag over 2021 een solide basis vormt voor de verantwoording die wij afleggen over het door ons gehouden toezicht op het door de directie gevoerde bestuur van de onderneming. Wij adviseren de algemene vergadering dan ook om de jaarrekening over 2021 vast te stellen.

### Dividend

Hoewel de onzekerheid over de duur en de langetermijneffecten van de COVID-19-pandemie op de wereldwijde economie nog steeds aanhoudt en de componentenschaarste toeneemt, vinden de directie en wij het prudent om een dividend uit te keren van € 3,00 per aandeel. Nedap behoudt de benodigde financiële reserves om de continuïteit in lastige marktomstandigheden te borgen en tegelijkertijd de ingezette strategische koers vast te houden. Conform artikel 43 lid 1 van de statuten, is vastgesteld dat € 1,2 miljoen wordt onttrokken aan de overige reserves. Hierdoor is € 19,5 miljoen beschikbaar voor de uitkering van een dividend van € 3,00 per gewoon aandeel (2020: € 4,50).

## Vergaderingen en werkzaamheden

De aanhoudende COVID-19-pandemie en de toenemende componentenschaarste zijn aanleiding geweest om de frequentie van communicatie tussen Nedap en de Raad op een hoog niveau te houden. Gedurende het jaar hebben wij negen keer vergaderd met de directie, waarvan drie keer een korte vergadering ter bespreking van de kwartaalupdates en het halfjaarbericht. Alle commissarissen waren bij deze vergaderingen aanwezig, met uitzondering van één korte vergadering waarbij Peter van Bommel niet aanwezig kon zijn. Daarnaast was er regelmatig contact via e-mail, telefoon en videobellen om onderwerpen te bespreken, zowel onderling als met de directie. Op deze wijze bleven wij goed op de hoogte van de laatste stand van zaken binnen Nedap en van de ontwikkelingen in de verschillende markten. Dankzij de intensieve en open communicatie konden noodzakelijke beslissingen gedurende het jaar weloverwogen en snel worden genomen.

De algemene vergadering heeft op 8 april 2021 plaatsgevonden. Net als in 2020, was ook deze vergadering volledig virtueel vanwege de COVID-19 overheidsmaatregelen. Hierbij is gebruikgemaakt van de mogelijkheden die de Tijdelijke Wet COVID-19 Justitie en Veiligheid (Noodwet) hiertoe bood. De algemene vergadering heeft onder meer ingestemd met een statutenwijziging die de statuten in lijn brengt met wet- en regelgeving en met de bestaande governance praktijk binnen Nedap. Tevens is in de statuten de mogelijkheid opgenomen om de algemene vergadering in hybride vorm te houden als dat nodig is. Op 24 juni 2021 werd ook een buitengewone algemene vergadering gehouden ten behoeve van de benoeming van de heer Peter van Bommel tot commissaris. De vergaderingen zijn goed verlopen en aan alle geldende bepalingen is voldaan. We misten echter wel het gebruikelijke directe contact met aandeelhouders tijdens deze dagen.

## Strategie

Naast de operationele gang van zaken hebben wij bijzondere aandacht gegeven aan de implementatie en voortgang van het nieuwe strategische plan, Step Up!. Bij de opstelling van dit plan waren we nauw betrokken. Nedap beschikt over een propositieportfolio met een groot groeipotentieel. Het belangrijkste doel van Step Up! is het versnellen van groei door het aanwezige potentieel in de organisatie optimaal te benutten. Dit wordt gerealiseerd door een nieuwe manier van samenwerken op basis van zogenoemde *strategische drivers: Radically clear* (duidelijkheid in plannen en doelstelling), *Always deliver* (het aanspreken van elkaar op gemaakte afspraken) en *Full Nedap power* (het optimaal gebruikmaken en leren van elkaar). De concrete invulling van deze strategische drivers is uitvoerig aan de orde geweest. In dat kader is ook het propositieportfolio besproken. Hierbij zijn per propositie de fase waarin deze zich bevindt (Create, Scale of Core) besproken, alsmede de doelstellingen, succesindicatoren, afwegingen en aansturing, interne en externe strategische risico's en de langetermijninzichten.

Door meer op propositieniveau te kijken en de voortgang van proposities te monitoren, kan sneller worden gereageerd op marktontwikkelingen en kunnen resources optimaal worden ingezet. Het onderling vergelijken van de proposities Nedap-breed wordt vergemakkelijkt door het Nedap-breed hanteren van één financieel systeem.

De periodiek uitgevoerde reflecties op de strategic stories en de voortgang van de strategische roadmaps, in lijn met de strategic calendar, zijn met ons besproken. Daarnaast zijn we op de hoogte gehouden van de bevindingen die werden besproken tijdens de leadership sessies, die op regelmatige basis werden gehouden met een bredere kring van leidinggevenden. Tijdens deze

sessies werden onder meer best practices gedeeld en inspiratie opgedaan. In het kader van de strategie is ook het aangepaste waardecreatiemodel besproken waarin nu de duurzaamheidsimpact is meegenomen. De Sustainability excellence workstream werkt gestaag door aan het verder integreren van sustainability in de langetermijnstrategie.

Daarnaast hebben wij in het kader van continuïteit aandacht besteed aan de verschillende initiatieven die gericht waren op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Het Step Up! plan leidt tot het stellen van hogere eisen aan leiderschap. Er zijn in het afgelopen jaar dan ook stappen gezet om leiderschapsontwikkeling meer prioriteit te geven en op een gestructureerde manier aan te pakken.

De wijze waarop Step Up! geïmplementeerd wordt en de progressie in de uitvoering van de strategische roadmaps van de marktgroepen en de excellence workstreams, geven ons vertrouwen in de strategische richting van de organisatie.

### **Samenwerking en verantwoordelijkheden**

Gedurende het jaar hebben wij ook de effectiviteit van de in 2019 ingevoerde management board en de gewenste topstructuur van de organisatie besproken. Dit heeft geleid tot de beslissing om Rob Schuurman te benoemen als Chief Commercial Officer per 1 januari 2022. Fokko van der Zee had eerder al aangegeven zijn loopbaan buiten Nedap voort te willen zetten. Dat is aanleiding geweest om de management board op te heffen.

Wij hebben in het verslagjaar gesprekken gehad met de leidinggevenden en diverse medewerkers van de marktgroepen. Deze gesprekken geven ons niet alleen meer informatie over de gang van zaken binnen de

marktgroep, maar zorgen ook voor meer inzicht bij de medewerkers in de verantwoordelijkheden en het perspectief van de Raad en ze leiden tot meer wederzijds begrip en verdere verbetering van de onderlinge communicatie en samenwerking. Ook onze gesprekken met de ondernemingsraad hebben wederom bijgedragen aan het verkrijgen van meer inzicht in de gang van zaken en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Daarnaast namen we deel aan ZOOM-sessies met alle Nedap-medewerkers wereldwijd. Zodoende kregen we een waardevolle inblik in de effecten van de COVID-19-pandemie op de medewerkers en de organisatie en hoe zij hiermee omgaan.

### **Risicomanagement**

Het risicomanagement binnen Nedap, zoals verwoord in het hoofdstuk Risicomanagement, is besproken. Met name de risico's voortvloeiend uit de COVID-19-pandemie en de componentenschaarste waren een voortdurend onderwerp van gesprek. Aan de hand van het door ons goedgekeurde, nieuwe Nedap Risk Management Framework zijn de verschillende onderdelen uitvoerig aan bod gekomen. De belangrijkste risico's voor wat betreft de strategie en de activiteiten zijn tegen het licht gehouden, evenals de maatregelen die zijn genomen om deze risico's te mitigeren. Ook in 2021 zijn de ontwikkelingen bij Nedap op het gebied van information security uitvoerig besproken. Daarnaast zijn het Nedap-risicoprofiel en de risicobereidheid met betrekking tot verschillende aspecten van de bedrijfsvoering wederom kritisch bekeken. Tenslotte is de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd.

### Sustainability

In het verslagjaar is veel aandacht uitgegaan naar duurzaamheid. Er zijn op dit gebied belangrijke stappen gezet. Zo zijn de visie en het beleid op het gebied van duurzaamheid expliciet gemaakt. Op basis van input van diverse stakeholders is een materialiteitsmatrix opgesteld en werden de vier materiële kernthema's en daarbij behorende activiteiten bepaald. De acties en ontwikkelingen zijn met ons besproken.

### Overig

Tot slot zijn in het afgelopen jaar de nieuwe Nedap Gedragscode, een statutenwijziging, het NAPP en de gebruikelijke onderwerpen zoals de begroting 2022 en het auditplan 2021, de organisatie, IT en corporate governance, onderwerp van gesprek geweest. Het belastingbeleid, zoals verwoord in het jaarverslag vanaf pagina 69, is door de Raad goedgekeurd.

### Samenstelling raad van commissarissen

In de algemene vergadering van 8 april 2021 is Jo van Engelen herbenoemd voor een periode van 2 jaar en heeft hij zijn rol als vicevoorzitter van de Raad gecontinueerd. Mede vanwege het aftreden van de voorzitter na de algemene vergadering 2022, zijn wij blij dat de continuïteit in het toezicht door de Raad, met name op de implementatie van het nieuwe strategisch meerjarenplan, met deze herbenoeming is geborgd.

In de buitengewone vergadering van 24 juni 2021 is de heer Peter van Bommel benoemd tot commissaris voor een periode van 4 jaar. Met de benoeming van Peter hebben we een goede toekomstig opvolger van Foeke Kolff gevonden als voorzitter van de Raad.

De samenstelling van de Raad voldoet aan de wettelijke eisen op het gebied van genderdiversiteit. Wij zijn van mening dat in de huidige samenstelling een goede balans is tussen de vereiste vaardigheden, relevante kennis en ervaring. Dit stelt ons in staat om de aan ons opgelegde wettelijke taak tot het houden van toezicht op en het met raad ter zijde staan van de directie, goed kan worden uitgeoefend. Naar ons oordeel wordt dan ook voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, zoals beschreven in de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Code.

### Samenstelling directie

Per 1 januari 2022 is Rob Schuurman benoemd tot chieff commercial officer (CCO). Conform de statuten zal in de algemene vergadering van 12 april 2022 kennis worden gegeven van ons voornemen om hem tot statutair directeur van de vennootschap te benoemen. Een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van de beoogde versnelling van de omzetgroei in de Step Up!-strategie is dat de commerciële slagkracht Nedap-breed wordt vergroot. De benoeming van Rob als CCO past binnen dit strategisch streven.

In de afgelopen jaren heeft hij laten zien dat hij in Nedap-brede thema's met succes een leidende rol kan vervullen, bijvoorbeeld bij de succesvolle implementatie van het Commercial excellence programma. Hij houdt daarbij oog voor de verschillen tussen de markten en marktgroepen. Wij zijn dan ook van mening dat met het benoemen van Rob als directeur de directie verder aan kracht zal winnen.

### Evaluatie

In het verslagjaar zijn het functioneren van de Raad en de directie geëvalueerd, zowel als collectief als individueel. Aan de hand van een zelfevaluatie hebben wij met en zonder directie over het functioneren

vergaderd. Daarbij hebben wij geconcludeerd dat in een jaar met opnieuw bijzondere omstandigheden, waarin extra inspanningen van alle betrokkenen werden gevraagd, genoeg tijd beschikbaar was om onze taak als raad van commissarissen goed te kunnen vervullen. Wij waren in belangrijke mate complementair aan elkaar voor wat betreft kennis, ervaring en interesses en we vulden elkaar in voldoende mate aan in onze adviserende rol naar de vennootschap. Een zorgvuldige verdeling van de aandachtsgebieden borgt de continuïteit van het toezicht voor wat betreft de strategische ontwikkelingen van de organisatie. Gezien de beperkte omvang van Nedap en de Raad blijven we van mening dat het instellen van aparte commissies, zoals de audit-, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie binnen de Raad, niet nodig is. Om de continuïteit te borgen, bestaat de Raad op dit moment tijdelijk uit vijf personen. Na het aftreden van de huidige voorzitter, aansluitend op de algemene vergadering in april 2022, zal de Raad weer de beoogde omvang van vier personen hebben.

De afgelopen jaren is de interactie tussen de Raad en de organisatie verder toegenomen. Om goed te kunnen functioneren, vinden wij het belangrijk om inhoudelijk te begrijpen wat in de marktgroepen, corporate teams en excellence workstreams gebeurt. Wij zijn van mening dat dit noodzakelijk is om een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van Nedap. Wij waarderen dan ook de open en transparante communicatie met de directie en medewerkers van Nedap en de kritische en constructieve discussies die we met hen hebben gevoerd. Deze manier van werken leidt tot een goede onderlinge werkrelatie. Een delegatie van ons heeft in alle openheid gesproken met zowel de ondernemingsraad, de leden van de management board, als met een delegatie van marktgroepleiders over het functioneren van de directie. De inhoud van deze gesprekken is

teruggekoppeld aan de Raad als geheel en aan de directie. Mede op basis van deze gesprekken is onze conclusie dat de directie en Raad gedegen hebben gefunctioneerd, beide zowel individueel als gezamenlijk.

### **Interne auditor**

Net als voorgaande jaren is samen met de directie opnieuw geëvalueerd of er behoefte is aan een interne auditor c.q. interne auditfunctie. Alhoewel het binnen de organisatie de breed gedragen overtuiging is dat de ondernemende cultuur van Nedap, waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en ownership van medewerkers centraal staan, zorgt voor een adequaat risicobeheer, zijn er binnen de organisatie in 2021 stappen gezet om de aanwezige kennis en ervaring breder in te zetten ten behoeve van de effectiviteit en werkzaamheid van bestaande beheersingsprocessen. Daarbij worden op een Nedap passende wijze de best practices uit de interne audit praktijk toegepast. In het hoofdstuk Risicomanagement is deze visie en inbedding verder uitgewerkt. Dit heeft geleid tot het besluit om met ingang van 1 januari 2022 een formele, interne auditfunctie te introduceren.

### **Externe accountant**

Jaarlijks evalueren wij samen met de directie de bij Nedap betrokken accountant en de PwC-organisatie, evenals de samenwerking met hen. Op basis van deze evaluatie en onze eigen waarnemingen zijn wij van mening dat de accountant ons alle relevante informatie heeft verstrekt om onze toezichthoudende taak op een goede wijze te kunnen uitoefenen. Er zijn door de accountant geen materiële tekortkomingen in de verslaggeving gerapporteerd. We hebben de onafhankelijkheid van PwC als accountant beoordeeld en zijn van mening dat deze niet in het geding is. PwC verricht voor Nedap geen andere werkzaamheden dan controlewerkzaamheden.

Gedurende het jaar is gesproken met concern control en de directie over het functioneren van PwC als externe accountant en de effectiviteit van het proces van de accountantscontrole. Daarbij is vastgesteld dat de onderlinge uitwisseling van informatie verder is verbeterd en dat de samenwerking tussen het accountantsteam en de Nedap-organisatie goed verloopt. Hierdoor zijn de controlewerkzaamheden gedurende het jaar weer soepel verlopen. De goede, open en wederzijds kritische wijze van samenwerken stelt PwC in staat zich een objectief oordeel te vormen over alle zaken die binnen de scope van de opdracht vallen.

In de algemene vergadering van 4 april 2019 is PwC conform onze voordracht (her)benoemd voor een periode van drie jaar tot en met het verslagjaar 2021. In de komende algemene vergadering zullen we PwC voordragen voor herbenoeming.

### Remuneratie

De algemene vergadering heeft op 8 april 2021 een nieuw remuneratiebeleid vastgesteld voor zowel de directie als raad van commissarissen. Dit remuneratiebeleid vervangt het remuneratiebeleid voor de statutaire directie en voor de Raad zoals vastgesteld in de algemene vergadering op 2 april 2015 respectievelijk 26 april 2013. Het remuneratiebeleid is opgesteld met ondersteuning van een extern adviesbureau. Gedurende dit proces zijn verschillende benchmarks uitgevoerd en is een dialoog aangegaan met verschillende stakeholders. Ook de ondernemingsraad is bij de totstandkoming van het beleid betrokken geweest en heeft een positief advies uitgebracht. Dit heeft geresulteerd in een aangescherpt remuneratiebeleid dat voldoet aan alle relevante wetten en bepalingen en

tegelijktijd past bij Nedap. Voor de huidige remuneratie van de statutaire directie en de commissarissen verwijzen wij naar het remuneratieverslag op pagina 89 en de jaarrekening op pagina 132.

### Tot slot

De aanhoudende COVID-19-pandemie en de toenemende componentenschaarste hebben in het verslagjaar 2021 veel van Nedap en haar medewerkers geëist. Wij zijn trots op de veerkracht en het doorzettingsvermogen van iedereen. De betrokkenheid, inzet en loyaliteit van medewerkers en directie jegens Nedap gedurende het afgelopen jaar waarderen we zeer. Ook willen wij onze aandeelhouders en klanten hartelijk danken voor hun vertrouwen in de onderneming.

Groenlo, 17 februari 2022

### De raad van commissarissen

ir. G.F. Kolff, voorzitter  
prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen, vicevoorzitter  
drs. P.A.M. van Bommel  
drs. M. Pijnenborg  
drs. M.A. Scheltema

## 5.2 Remuneratieverslag 2021

Hierbij bieden wij het remuneratieverslag aan ten aanzien van de leden van de statutaire directie en de raad van commissarissen voor het verslagjaar 2021.

Het remuneratieverslag bevat het bepaalde zoals gesteld in artikel 2:135b Burgerlijk Wetboek en in de Corporate Governance Code. Het remuneratieverslag verschaft informatie over het gevoerde remuneratiebeleid (zie ook <https://nedap.com/nl/investeerders/corporate-governance/>) gedurende het verslagjaar 2021 met als doel transparantie voor alle stakeholders. De algemene vergadering heeft op 8 april 2021 het nieuwe remuneratiebeleid voor de directie vastgesteld. Dit remuneratiebeleid vervangt het remuneratiebeleid voor de statutaire directie dat is vastgesteld in de algemene vergadering op 2 april 2015 en op de algemene vergadering van 25 juni 2020 nog voor een jaar is gehandhaafd.

De herziening heeft zich primair gericht op een verhoogde mate van transparantie in definitie, motivatie en verslaglegging. De verhoogde transparantie in het remuneratiebeleid heeft als doel om langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders, medewerkers en andere belanghebbenden te bevorderen. Daarmee is het beleid en zijn verslaglegging in lijn gebracht met de Nederlandse wet ter implementatie van de Herziene Aandeelhoudersrechtenrichtlijn. De inhoudelijke aanpassing concentreert zich op de variabele beloning. De prestatiecriteria zijn aangepast om aan te sluiten bij zes doelen waarop Nedap intern stuurt en waarover in het directieverslag wordt gerapporteerd. Hierbij hebben financiële criteria en medewerkerbetrokkenheid meer gewicht gekregen.

Het doel van het remuneratiebeleid voor de directie (remuneratiebeleid directie) is, naar analogie van het beleid voor medewerkers, om gekwalificeerde en ervaren statutaire directieleden aan te kunnen nemen, te motiveren en te behouden.

Het remuneratiebeleid directie sluit volledig aan bij de visie en strategie van Nedap. Het focust op de duurzaamheid van de onderneming en is gericht is op langetermijnwaardecreatie. De beloning is gericht op de voortdurende ontwikkeling van de medewerkers en van de organisatie zodat de producten en technologieën van Nedap succesvol zijn en blijven in de verschillende markten waar Nedap actief is. Scenarioanalyses zijn in overweging genomen bij het opstellen van het remuneratiebeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de beloning van individuele bestuurders.

### **Verantwoording uitvoering remuneratiebeleid over 2021**

Tijdens de algemene vergadering van 8 april 2021 is met meerderheid van stemmen (99,99%) positief geadviseerd over het remuneratieverslag 2020. Het verslag gaf geen aanleiding tot vragen en het remuneratieverslag 2021 is dan ook op eenzelfde wijze opgesteld.

Dit remuneratieverslag 2021 zal ter adviserende stemming aan de algemene vergadering van 2022 worden voorgelegd. Hiermee wordt verantwoording afgelegd over de uitvoering van het remuneratiebeleid in het verslagjaar 2021. De raad van commissarissen zal rekening houden met deze uitgebrachte adviserende stem en zal hierover in het remuneratieverslag van 2022 een mededeling doen.

## Overzicht van de remuneratie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kosten voor de huidige statutaire directieleden zoals deze in de jaarrekening is opgenomen.

(€ x 1.000)	Periodiek inkomen	Variabele beloning	Voordelen Medewerker-participatieplan	Pensioenkosten	Totaal
<b>2021</b>					
R.M. Wegman	427	314	53	85	879
D. van der Sluijs	304	222	20	42	588
<b>Totaal</b>	<b>731</b>	<b>536</b>	<b>73</b>	<b>127</b>	<b>1.467</b>
<b>2020</b>					
R.M. Wegman	419	267	42	79	807
D. van der Sluijs (per 1 maart 2020)	211	132	12	29	384
<b>Totaal</b>	<b>630</b>	<b>399</b>	<b>54</b>	<b>108</b>	<b>1.191</b>



Onderstaande tabel geeft een overzicht van de remuneratie voor de huidige statutaire directieleden.

(Bedragen x € 1.000)

		Vaste remuneratie		Variabele remuneratie				Totale remuneratie	Variabele remuneratie als % van totale remuneratie
		1. Basis-salaris <sup>1</sup>	2. Pensioen en overige vergoedingen	3. Variabele beloning		4. Op aandelen gebaseerde beloning			
				3a. Uitgekeerd	3b. Aangewend voor aankoop certificaten <sup>2</sup>	4a. Aankoop-korting certificaten <sup>3</sup>	4b. 4:1 Matching certificaten <sup>4</sup>		
R.M. Wegman, CEO	2021	417	85	-	314	15	54	885	43%
	2020	409	79	-	267	14	31	800	39%
D. van der Sluijs, CFO <sup>5</sup>	2021	294	42	55	167	6	-	564	40%
	2020	203	29	33	99	-	-	364	36%

NB Ex-CFO E. Urff heeft matching certificaten ontvangen met een waarde van EUR 44 in 2021 (2020: 26).

### Vast jaarinkomen

Het vast jaarinkomen is in lijn met het huidige remuneratiebeleid en wordt verhoogd met hetzelfde percentage als van de medewerkers, een en ander zoals vermeld staat in de cao van Nedap.

<sup>1</sup> Bij het basissalaris zijn geen werkgeverspremies sociale verzekeringen inbegrepen.

<sup>2</sup> Met 'certificaten' worden 'certificaten van aandelen' bedoeld.

<sup>3</sup> Betreft het bedrag aan korting waarmee certificaten in het boekjaar aangeschaft zijn.

<sup>4</sup> Betreft de waarde van geleverde bonuscertificaten.

<sup>5</sup> In dienst per 1 maart 2020.

## Variabel jaarinkomen

De raad van commissarissen heeft, aan de hand van het nieuwe remuneratiebeleid en op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen, het variabele deel van het jaarinkomen van de statutaire directie over 2021 bepaald. In het remuneratiebeleid is vastgelegd dat het variabele deel voor 50% wordt bepaald door financiële doelstellingen, 25% door medewerkersbetrokkenheid doelstellingen en 25% door duurzame organisatie- en verdienmodel doelstellingen.

### Financiële doelstellingen

Voor de financiële doelstellingen zijn vier deeldoelstellingen gehanteerd. In onderstaande tabel is per deeldoelstelling de vastgestelde target, de realisatie in het boekjaar 2021 en bijdrage aan de opbouw van de variabele beloning opgenomen.

In miljoenen euro's of percentage	Doelstelling	Realisatie	Bijdrage variabele beloning (%-punten)
Omzet	198,3	207,0	10,8%
EBIT-marge	9,6%	11,1%	10,4%
Recurring revenue	58,2	58,5	7,9%
Operationele cashflow per kwartaal	5,8	7,1	11,3%
<b>Totaal</b>			<b>40,4%</b>

Op basis van bovenstaande tabel wordt de directie, wat betreft de financiële doelstellingen, een variabel deel van het jaarinkomen van 40,4 % toegekend.

### Medewerkersbetrokkenheid doelstellingen

Jaarlijks wordt de medewerkersbetrokkenheid binnen Nedap gemeten. Ook dit jaar is de score binnen het eerste kwartiel van medewerkersbetrokkenheid uitgekomen, een voorwaarde om voor de medewerkersbetrokkenheid doelstelling tot toekenning van een variabele beloning te komen.

Binnen het kader van medewerkersbetrokkenheid was een belangrijk doel voor 2021 het opstellen en uitvoeren van een change management programma om de drie strategische drivers (Radically clear, Always deliver en Full Nedap power) binnen Nedap te laden en laten landen. Dit als ondersteuning van de succesvolle implementatie van het Step Up!-plan. Het afgelopen jaar heeft de directie met middelen als 'weekly updates', Step Up!-dagen en verdiepingsdiscussies per marktgroep, excellence workstream en corporate team gewerkt aan de verdere opbouw van kennis van en begrip voor de drie drivers en het uitdragen van concrete voorbeelden van deze drivers in de praktijk. Middels de Step up!-pulse meting is vastgesteld dat de strategie en de strategische drivers in de organisatie zijn geland. De raad van commissarissen is van mening dat de directie op dit thema duidelijk voortgang heeft geboekt, onder uitdagende omstandigheden door de COVID-19-maatregelen en kent voor deze doelstelling een variabel deel van 22,5% toe aan de directie.

### Duurzame organisatie- en verdienmodel doelstellingen

Voorafgaand aan het verslagjaar zijn voor het thema 'duurzaam organisatie- en verdienmodel' verschillende doelstellingen geformuleerd. Tijdens het boekjaar heeft de directie gewerkt aan onderwerpen als het opstellen en concreet maken van het duurzaamheidsbeleid (zie paragrafen 1.8 en 2.4), het introduceren van het propositiemodel, inclusief ondersteunende rapportages en het identificeren en ontwikkelen van medewerkers met

leiderschapspotentieel. Hoewel op tal van vlakken goede progressie is geboekt, is de raad van commissarissen van mening dat niet alle onderwerpen volledig zijn afgerond. Dat is aanleiding om de directie voor dit onderdeel van de variabele beloning een variabel deel toe te kennen van 12,1%.

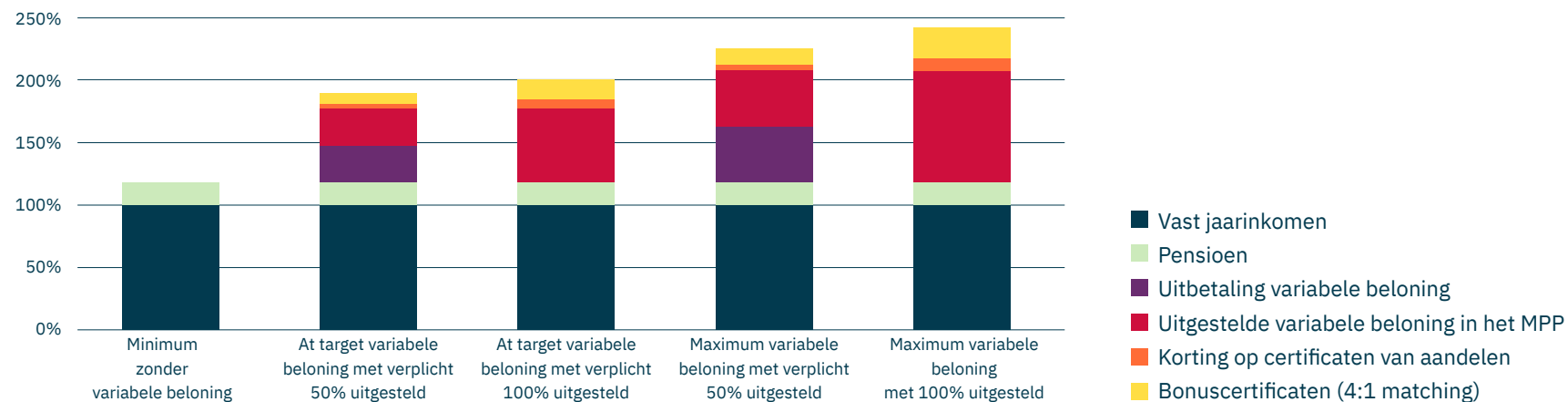
Samengevat vindt de raad van commissarissen dat de Nedap-organisatie en de directie een uitstekende prestatie hebben geleverd. Op basis van bovenstaande onderbouwing en in lijn met het remuneratiebeleid kennen zij de statutaire directie dan ook een variabel jaarinkomen toe van in totaal 75% van het vaste jaarinkomen. Bij het vaststellen van het variabel jaarinkomen zijn scenario-analyses in acht genomen.

### Beloningsmix directieleden

Prestatie	Variabel jaarinkomen	50% van het variabel jaarinkomen is uitgesteld		Het variabel jaarinkomen is volledig uitgesteld	
	(in % van het vast jaarinkomen)	Directe uitbetaling	Overgebleven % voor de aankoop van certificaten van aandelen	Directe uitbetaling	Overgebleven % voor de aankoop van certificaten van aandelen
Minimum	0%	0%	0%	0%	0%
At target	60%	30%	30%	0%	60%
Maximum	90%	45%	45%	0%	90%

### Scenario's beloning directieleden

(in % van het basissalaris)



### Uitgestelde beloning/MPP

Volgens het remuneratiebeleid dienen de statutair directeuren minimaal 50% van het variabel jaarinkomen over 2021 te gebruiken voor het aankopen van certificaten van aandelen Nedap, die vijf jaar moeten worden aangehouden. Na vier jaar wordt 1 bonuscertificaat toegekend voor elke vier aangehouden certificaten. Bij het behalen van de doelstellingen bedraagt het variabel jaarinkomen 60% van het vaste jaarinkomen. Dat betekent dat de totale

beloning voor 62,5% bestaat uit het vaste jaarinkomen en voor 37,5% uit variabel jaarinkomen.

De CEO heeft de keuze gemaakt om zijn totale variabele beloning aan te wenden voor de aankoop van Certificaten, de CFO heeft 75% van de variabele beloning aangewend voor de aankoop van Certificaten.

### Op aandelen gebaseerde remuneratie

(Stuks x 1)		Gehouden certificaten per 1-1*	Aan- gekochte certificaten	Geleverde bonus- certificaten	Verkochte certificaten	Gehouden certificaten per 31-12*	Voor- waardelijke bonus- certificaten per 1-1	Voor- waardelijke bonus- certificaten toegekend	Geleverde bonus- certificaten	Voor- waardelijke bonus- certificaten per 31-12
R.M. Wegman, CEO	2021	36.941	2.938	874	-	40.753	3.401	735	-874	3.262
	2020	33.466	2.810	665	-	36.941	3.363	703	-665	3.401
D. van der Sluijs, CFO	2021	-	1.088	-	-	1.088	-	272	-	272
	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. Urff	2021	-	-	-	-	-	2.214	-	-717	1.497
	2020	-	-	-	-	-	2.760	-	-546	2.214
G.J.M. Ezendam	2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	125	-	-125	-

De waarde op het moment van leveren van de bonuscertificaten bedroeg in 2021 € 62,00 (2020: € 47,00).

\* Voor niet-statutaire bestuurders wordt het aantal certificaten in bezit na het terugtreden als statutair bestuurder niet meer opgenomen voor zover de kosten niet meer ten laste komen van de vennootschap in het boekjaar waarover verslag wordt gedaan.

<b>Verandering in remuneratie</b> (Bedragen x € 1.000)	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2021-2017</b>
R.M. Wegman, CEO	11% (885)	4% (800)	-4% (772)	2% (801)	9% (782)	13%
D. van der Sluijs, CFO	29% (564)	- (437)	-	-	-	-
E. Urff	-	-	8% (678)	2% (630)	9% (615)	-
<b>Leden van de raad van commissarissen</b>						
G.F. Kolff	25% (50)	0% (40)	0% (40)	0% (40)	0% (40)	25%
J.M.L. van Engelen	33% (40)	0% (30)	0% (30)	0% (30)	0% (30)	33%
P.A.M. van Bommel	- (21)	-	-	-	-	-
M. Pijnenborg	33% (40)	0% (30)	- (30)	-	-	-
M.A. Scheltema	33% (40)	0% (30)	0% (30)	- (30)	-	-
M.C. Westermann	-	-	0% (30)	0% (30)	0% (30)	-
D.W.J. Theyse	-	-	-	0% (30)	0% (30)	-
Wijziging in prestatie van Nedap	27%	10%	23%	-1%	37%	120%
Wijziging in mediaan medewerkerbeloning	49% (88)	2% (59)	3% (58)	5% (57)	N/a	
CEO-pay ratio	9,9	6,9	6,9	7,0	7,1	

De verandering in remuneratie van de leden van de directie wordt gemeten door de remuneratie over het verslagjaar te delen door de remuneratie ontvangen in het voorafgaande boekjaar. Indien de datum van benoeming als statutair directeur anders is dan per 1 januari van het betreffende verslagjaar, wordt de verandering pro rata weergegeven in het verslagjaar volgend op het jaar van indiensttreding.

De kolom 2021-2017 laat de relatieve verandering zien ultimo 2021 ten opzichte van begin 2017.

De wijziging in prestatie van Nedap in enig verslagjaar betreft de verandering van de slotkoers van het aandeel Nedap in het verslagjaar, vermeerderd met het dividend uitgekeerd in het verslagjaar, gedeeld door de slotkoers van het aandeel Nedap in het voorafgaande verslagjaar.

De definitie van de CEO-pay ratio en de wijziging in mediaan medewerker-beloning is in boekjaar 2021 gewijzigd. Nedap volgt de aanbeveling die de Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft gedaan voor boekjaren startend vanaf 2021. Op basis van deze definitie zou de CEO-pay ratio in 2020 9,7 hebben bedragen. Voor de definitie van de pay ratio wordt verwezen naar het remuneratieverslag.

### **Gebruik van malus- en terugvorderingsregeling**

Er is geen gebruikgemaakt van deze regeling.

### **Afwijking remuneratiebeleid**

Er heeft geen afwijking plaatsgevonden van het remuneratiebeleid.

De vennootschap heeft geen lening of garanties verstrekt aan de directie.

### **Pay ratio**

Nedap heeft tot en met 2020 de pay ratio berekend als de verhouding tussen het huidige vaste jaarinkomen van de CEO en de mediaan van het bruto vaste jaarinkomen (inclusief vakantiegeld en dertiende maand) van alle medewerkers die wereldwijd in dienst zijn van Nedap per de stand van 31 december van het verslagjaar ("Mediaan"). De jaarinkomens van de statutaire directieleden zijn uitgesloten van deze Mediaan.

Vanaf 2021 volgt Nedap de aanbeveling die de Monitoring Commissie Corporate Governance eind december 2020 heeft gedaan. In deze aanbeveling wordt onder pay ratio verstaan: de verhouding tussen (i) de totale jaarlijkse beloning van de CEO en (ii) de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers van de vennootschap en de groepsmaatschappijen waarvan de vennootschap de financiële gegevens consolideert, waarbij:

- de totale jaarlijkse beloning van de CEO alle beloningscomponenten omvat (zoals vaste beloning, variabele beloning in cash (bonus), het op aandelen gebaseerde deel van de beloning, sociale premies, pensioen, onkostenvergoeding, et cetera), zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag;
- de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers wordt vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar (zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag) te delen door het

gemiddeld aantal fte gedurende het boekjaar. Daarbij wordt pro rato rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar; en

- de waarde van het op aandelen gebaseerde deel van de beloning wordt bepaald op het moment van toekenning in lijn met de daarop toepasselijke voorschriften onder IFRS.

De pay ratio in 2021 bedraagt 9,9. Op basis van deze herziene definitie zou de CEO-pay ratio in 2020 9,7 hebben bedragen (was: 6,9).

### **Remuneratie raad van commissarissen**

De algemene vergadering heeft op 8 april 2021 het nieuwe remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen vastgesteld. Dit remuneratiebeleid vervangt het remuneratiebeleid voor de Raad dat is vastgesteld in de algemene vergadering op 26 april 2013.

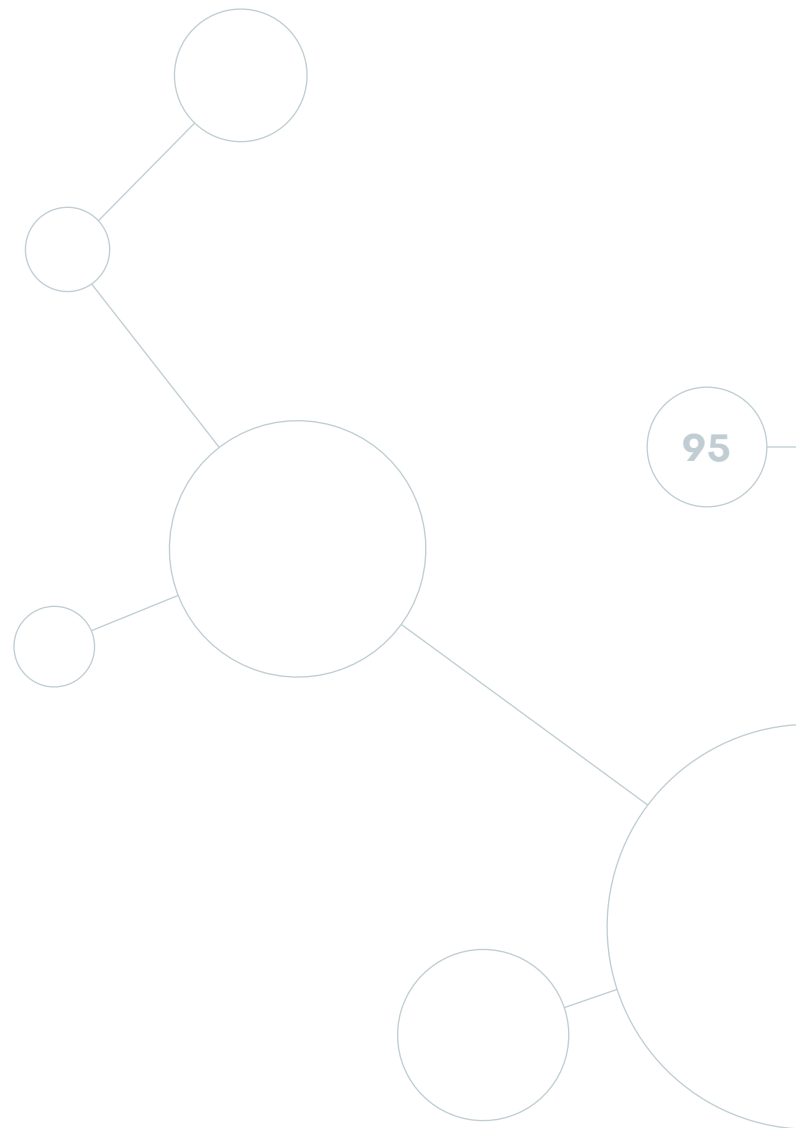
Het remuneratieniveau reflecteerde niet meer de tijdsbesteding en verantwoordelijkheid van de Raad en haar leden die sinds 2013 is toegenomen. Ook bij toetsing van het remuneratieniveau in de markt bleek dat dat niveau bij Nedap ruim achterblijft bij het mediane niveau van een groep van referentieondernemingen gelijk aan die voor de statutaire directie. Het nieuwe beleid heeft daarom met ingang van 1 januari 2021 voorzien in een verhoging van de beloning. De beloning is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch wordt beloning in aandelen uitgekeerd.

De bedragen die uitbetaald worden zijn conform het nieuwe remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen. In de onderstaande

tabel staat de remuneratie vermeld die de (gewezen) leden van de Raad hebben ontvangen voor de boekjaren 2021 en 2020.

Leden van de raad van commissarissen (€ x 1.000)	2021	2020
G.F. Kolff	50	40
J.M.L. van Engelen	40	30
P.A.M. van Bommel (per 24 juni 2021)	21	-
M. Pijnenborg	40	30
M.A. Scheltema	40	30

De vennootschap heeft geen lening of garanties verstrekt aan de leden van de Raad.



6

# Jaarrekening





## 6.1 Geconsolideerde jaarrekening

### Geconsolideerde balans per 31 december (€ x 1.000)

Actief	Noot	2021	2020
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.806	2.211
Materiële vaste activa	2	39.393	38.031
Uitgestelde belastingvorderingen	3	1.365	990
		<b>42.564</b>	<b>41.232</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	23.466	23.062
Te vorderen winstbelasting		535	10
Handels- en overige vorderingen	5	34.549	28.176
Voor verkoop gehouden activa	18	782	907
Liquide middelen	6	29.615	25.689
		<b>88.947</b>	<b>77.844</b>
		<b>131.511</b>	<b>119.076</b>

**Geconsolideerde balans per 31 december (€ x 1.000)**

<b>Passief</b>	<b>Noot</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders	7	<b>80.306</b>	<b>73.253</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Leningen	8	14.000	14.030
Leaseverplichtingen	9	1.317	1.315
Personeelsbeloningen	10	1.046	997
Voorzieningen	11	1.059	1.074
Uitgestelde belastingverplichtingen	3	-	20
		<b>17.422</b>	<b>17.436</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Leningen	8	-	80
Leaseverplichtingen	9	1.104	1.009
Personeelsbeloningen	10	76	82
Voorzieningen	11	1.160	1.515
Rekening-courantkredieten banken	12	-	-
Te betalen winstbelasting		216	452
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.064	1.986
Handelsschulden en overige te betalen posten	13	29.163	23.263
		<b>33.783</b>	<b>28.387</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>51.205</b>	<b>45.823</b>
		<b>131.511</b>	<b>119.076</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening (€ x 1.000)

	Noot		2021	2020
<b>Omzet</b>	14		207.012	189.916
Materiaalkosten en uitbesteed werk		-66.829		-61.319
Voorraadmutatie gereed product en goederen in bewerking		-858		-3.499
			-67.687	-64.818
<b>Toegevoegde waarde</b>			<b>139.325</b>	<b>125.098</b>
Personeelskosten	15	-83.317		-74.376
Amortisatie	16	-1.039		-1.115
Afschrijvingen	17	-8.450		-8.022
Bijzondere waardeverminderingen activa	18	-653		-247
Overige bedrijfskosten	19	-22.794		-24.219
<b>Bedrijfskosten</b>			<b>-116.253</b>	<b>-107.979</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			<b>23.072</b>	<b>17.119</b>
Financieringsbaten		9		51
Financieringslasten		-330		-290
<b>Nettofinancieringslasten</b>			<b>-321</b>	<b>-239</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>			<b>22.751</b>	<b>16.880</b>

**Geconsolideerde winst- en verliesrekening** (€ x 1.000)

	Noot	2021	2020
<b>Resultaat voor belastingen (transport)</b>		<b>22.751</b>	<b>16.880</b>
Belastingen	20	-4.467	-3.129
<b>Resultaat over het boekjaar</b>		<b>18.284</b>	<b>13.751</b>
Resultaat toekomend aan aandeelhouders Nedap N.V.		18.284	13.751
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	7	<b>6.482.444</b>	6.465.033
Winst per gewoon aandeel (in €)		2,82	2,13
Verwaterde winst per gewoon aandeel (in €)		2,82	2,13

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (€ x 1.000)

	2021	2020
<b>Resultaat over het boekjaar</b>	<b>18.284</b>	<b>13.751</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>		
Posten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst of het verlies:		
Valuta omrekeningsverschillen	442	-382
<b>Niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na belastingen</b>	<b>442</b>	<b>-382</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar</b>	<b>18.726</b>	<b>13.369</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:</b>		
Aandeelhouders Nedap N.V.	<b>18.726</b>	<b>13.369</b>

**Geconsolideerd kasstroomoverzicht (€ x 1.000)**

	Noot	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Winst over het boekjaar		18.284	13.751
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	16,17,18	10.142	9.384
Boekresultaat op verkoop materiële vaste activa		-108	-123
Koersverschillen		379	-286
Nettofinancieringslasten		321	239
Op aandelen gebaseerde beloning		1.970	84
Winstbelastingen	20	4.467	3.129
		<b>17.171</b>	<b>12.427</b>
Mutatie handels- en overige vorderingen	5	-6.373	2.349
Mutatie voorraden	4	-404	5.439
Mutatie belastingen en premies sociale verzekeringen		78	-388
Mutatie handelsschulden en overig te betalen posten		5.788	-524
Mutatie personeelsbeloningen	10	43	33
Mutatie voorzieningen	11	-370	649
		<b>-1.238</b>	<b>7.558</b>
Betaalde rente		-323	-271
Ontvangen rente		9	51
Betaalde winstbelastingen		-5.623	-3.215
		<b>-5.937</b>	<b>-3.435</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>28.280</b>	<b>30.301</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht (€ x 1.000)

	Noot	2021	2020
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in materiële vaste activa		-9.119	-8.188
Investerings in immateriële vaste activa		-712	-485
Ontvangsten uit verkoop materiële vaste activa		278	405
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-9.553</b>	<b>-8.268</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossingen langlopende leningen en derivaten	8,21,22	-110	-86
Leasebetalingen		-1.111	-1.078
Betaald dividend aan aandeelhouders Nedap N.V.		-14.595	-14.554
Verkoop eigen aandelen		952	783
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-14.864</b>	<b>-14.935</b>
<b>Mutatie liquide middelen en rekening-courantkredieten bank</b>			
Liquide middelen en rekening-courantkredieten bank per 1 januari		25.689	18.687
Valutakoersverschillen op liquide middelen en rekening-courantkredieten bank		63	-96
<b>Liquide middelen en rekening-courantkredieten bank per 31 december</b>		<b>29.615</b>	<b>25.689</b>
Liquide middelen		29.615	25.689
Rekening-courantkredieten banken		-	-
		<b>29.615</b>	<b>25.689</b>

## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (€ x 1.000)

	Aandelen- kapitaal	Wettelijke reserves	Overige reserves	Resultaat toekomst aan aandeelhouders	Totaal eigen vermogen
<b>Saldo per 1-1-2020</b>	<b>669</b>	<b>2.124</b>	<b>46.651</b>	<b>24.127</b>	<b>73.571</b>
Gerealiseerd resultaat boekjaar	-	-	-	13.751	13.751
Niet-gerealiseerd resultaat boekjaar	-	-	-382	-	-382
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-382</b>	<b>13.751</b>	<b>13.369</b>
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-657	24.784	-24.127	-
Dividend	-	-	-14.554	-	-14.554
Mutatie op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	84	-	84
Mutatie eigen aandelen	-	-	783	-	783
<b>Saldo per 31-12-2020</b>	<b>669</b>	<b>1.467</b>	<b>57.366</b>	<b>13.751</b>	<b>73.253</b>
Gerealiseerd resultaat boekjaar	-	-	-	18.284	18.284
Niet-gerealiseerd resultaat boekjaar	-	72	370	-	442
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>370</b>	<b>18.284</b>	<b>18.726</b>
Dividend	-	-	-14.595	-	-14.595
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-223	13.974	-13.751	-
Mutatie op aandelen gebaseerde beloningen	-	-	1.970	-	1.970
Mutatie eigen aandelen	-	-	952	-	952
<b>Saldo per 31-12-2021</b>	<b>669</b>	<b>1.316</b>	<b>60.037</b>	<b>18.284</b>	<b>80.306</b>

De mutatie eigen aandelen betreft de verkoop van in eigen beheer gehouden aandelen ter dekking van medewerkerparticipatieplannen plus of minus eigen vermogensmutaties verband houdend met de verwerking van de verplichtingen onder IFRS 2 aangaande deze medewerkerparticipatieplannen.



## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (€ x 1.000)

In de overige reserves is een bedrag begrepen van -166 aan koersverschillen deelnemingen.

<b>Reserve op aandelen gebaseerde beloningen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Bonuscertificaten	565	478
10% aankoopkorting	141	99
NAPP reserve	1.841	-
<b>Totaal</b>	<b>2.547</b>	<b>577</b>

<b>Wettelijke reserves</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Geactiveerde ontwikkelingskosten	1.232	1.455
Koersverschillen	72	-
Niet vrij uitkeerbare winst deelnemingen	12	12
<b>Totaal</b>	<b>1.316</b>	<b>1.467</b>

Het dividend per aandeel over het boekjaar 2021 is vastgesteld op € 3,00 (2020: € 4,50).

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

### Algemeen

Nedap N.V. is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd en geregistreerd onder handelsregisternummer 08013836 aan de Parallelweg 2, 7141 DC te Groenlo, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over 2021 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen. Deze vormen samen de Groep, hierna Nedap genoemd. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar. Nedap ontwikkelt en levert intelligente technologische oplossingen voor maatschappelijk relevante thema's, waaronder voldoende voedsel, schoon drinkwater, veiligheid en gezondheidszorg. De jaarrekening is op 17 februari 2022 goedgekeurd voor publicatie door zowel de raad van commissarissen als de directie. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering op 12 april 2022. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en met Titel 9 Boek 2 BW. De basis voor het opstellen van de jaarrekening is de historische kostprijs, tenzij hierna anders is toegelicht.

Nedap Beveiligingstechniek B.V. te Groenekan	100%	deelneming
Nedap Deutschland GmbH te Krefeld, Duitsland	100%	deelneming
Nedap Great Britain Ltd. te Theale, Reading, UK	100%	deelneming
Nedap Iberia S.A.U. te Madrid, Spanje	100%	deelneming
Nedap Polska Sp. z o.o. te Warschau	100%	deelneming
Nedap Asia Ltd. te Hongkong	100%	deelneming
Nedap China Ltd. te Shanghai, China	100%	deelneming van Nedap Asia Ltd.
Nedap FZE te Dubai, Verenigde Arabische Emiraten	100%	deelneming
Nedap Inc. te Burlington, Verenigde Staten van Amerika	100%	deelneming

### COVID-19-impact

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap. Gedurende het jaar, en tijdens de jaarafsluiting in het bijzonder, is extra aandacht geweest voor inbaarheid van debiteuren, de waardering van voorraden en bijzondere waardevermindering van activa. Door een stijgende toegevoegde waarde in het boekjaar, in combinatie met een beperkte stijging van kosten, is het resultaat in 2021 hierdoor positief uitgekomen. De stabiele

financiële positie qua resultaten en vermogen, in combinatie met een positieve outlook, heeft ertoe geleid dat continuïteitsveronderstelling is aangenomen bij het opstellen van de jaarrekening.

### Afronding

Alle bedragen die in de jaarrekening en de toelichting worden vermeld, zijn afgerond op de dichtstbijzijnde duizend valuta-eenheden tenzij anders vermeld.

## Schattingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden. De meest kritische schatting heeft betrekking op het activeren van ontwikkelingskosten, zoals onderstaand nader

toegelicht. Overige schattingen hebben met name betrekking op de waardering van (im-)materiële vaste activa, de personeelsbeloningen, uitgestelde belastingvorderingen, voorzieningen en voorraden. Ten aanzien van deze overige schattingen wordt verwezen naar de betreffende grondslagen zoals opgenomen in deze jaarrekening.

Ontwikkelingskosten worden, conform de criteria van IAS 38, geactiveerd indien aan alle volgende voorwaarden is voldaan: 1) het betreft voor Nedap nieuwe proposities waarbij het technisch haalbaar is om het product voor gebruik gereed te maken, 2) de intentie om dit product gereed te maken voor gebruik is aanwezig, 3) de kosten hiervan zijn betrouwbaar vast te stellen en 4) het is waarschijnlijk dat de propositie marktpotentieel heeft en toekomstige economische voordelen zal opleveren.

Het belangrijkste schattingselement hierin zijn de te realiseren economische voordelen. Inherent aan innovatieve producten is dat het vaak vele jaren duurt voordat een propositie succesvol is en met de vereiste mate van zekerheid kan worden vastgesteld dat de beoogde economische voordelen realiseerbaar zijn. De combinatie van bovenstaande voorwaarden

maakt dat Nedap slechts in beperkte mate ontwikkelingskosten activeert. Daarbij zien de verantwoorde ontwikkelingskosten in het geval van Nedap tevens voor het merendeel op het onderhoud, actualiseren en verder doorontwikkelen van bestaande proposities en in mindere mate op daadwerkelijke ontwikkeling van nieuwe proposities.

Voor nadere details wordt verwezen naar de grondslagen inzake de verwerking van immateriële vaste activa alsmede noot 1 van deze jaarrekening.

## Vergelijking met vorig jaar

Waar nodig zijn vergelijkende cijfers ten behoeve van de vergelijkbaarheid aangepast. Over voorgaande jaren heeft geen aanpassing van vergelijkende cijfers plaatsgevonden.

## Consolidatie

In de geconsolideerde overzichten zijn de financiële gegevens van Nedap N.V. en van de hiervoor genoemde dochtermaatschappijen (tezamen Nedap genoemd), wanneer wordt voldaan aan de vereisten vanuit IFRS 10, samengevoegd volgens de integrale methode. Balansproposities tussen geconsolideerde ondernemingen, transacties tussen deze

ondernemingen en niet-gerealiseerde resultaten op dergelijke transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde resultaten van de geconsolideerde ondernemingen met de niet-geconsolideerde deelneming worden geëlimineerd in verhouding tot het belang dat Nedap in de deelneming heeft.

### Vreemde valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Dit is de functionele- en presentatievaluta van Nedap. Resultaten en financiële posities van de geconsolideerde ondernemingen luidend in een functionele valuta anders dan de euro, worden als volgt in euro's omgerekend: activa en verplichtingen worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum, baten en lasten worden omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers. Valutakoersverschillen op deelnemingen worden ten gunste of ten laste van de wettelijke reserves gebracht via het overig totaal resultaat.

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Winsten en verliezen als gevolg van de afwikkeling van dergelijke transacties worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

### Financiële instrumenten

Gewone aankopen en verkopen van financiële activa worden geboekt op de transactiedatum. Financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen wanneer de rechten om kasstromen uit de financiële activa te ontvangen, zijn verlopen of zijn overgedragen en de Groep nagenoeg alle risico's en voordelen van eigendom heeft overgedragen.

### Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten: lening u/g, handels- en overige vorderingen, liquide middelen, leningen, handelsschulden en overige te betalen posten, exclusief onderhanden projecten. Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten (exclusief liquide middelen) gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met expected credit losses. Winsten of verliezen die voortvloeien uit veranderingen in de waardering van deze instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt onder overige bedrijfskosten.

### Immateriële vaste activa

#### Onderzoek

Kosten in verband met onderzoeksactiviteiten worden op het moment dat de kosten zich voordoen, ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

#### Ontwikkeling

Ontwikkelingskosten, waarvoor betrouwbaar toekomstige economische voordelen kunnen worden ingeschat, eenduidig kunnen worden vastgesteld en die niet zijn gemaakt voor het onderhouden van een bestaand product of het aanpassen aan nieuwe marktomstandigheden, worden geactiveerd. Deze kosten zijn projectmatig van aard.

Alle overige ontwikkelingskosten worden op het moment dat de kosten zich voordoen ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De verantwoorde waarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten bestaat uit externe en direct toerekenbare (in)directe kosten. De geactiveerde projecten zijn technisch uitvoerbaar en de intentie is deze projecten te voltooien. Nedap beschikt (dan wel zal kunnen beschikken) over voldoende technische, financiële en andere middelen voor voltooiing en het op de markt zetten van de ontwikkelde

producten. De geactiveerde projecten betreffen in belangrijke mate licht-, detectie- en voorraadmanagementsystemen.

#### *Subsidies*

Overheidssubsidies worden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht op het moment dat redelijke zekerheid bestaat dat de subsidie zal worden ontvangen en dat de groep zich kan houden aan alle daaraan verbonden voorwaarden. Nog niet ontvangen subsidies waar Nedap recht op kan doen gelden worden op de balans opgenomen onder handels- en overige vorderingen. Indien de subsidie betrekking heeft op de aankoop of vervaardiging van een actief wordt de subsidie in mindering gebracht op het betreffende actief.

#### *Amortisatie immateriële vaste activa*

De geactiveerde ontwikkelingskosten worden lineair geamortiseerd. De amortisatiepercentages zijn afhankelijk van de producttypen en variëren van 12,5% tot 33%.

#### *Overige*

Gekochte software & licenties worden verantwoord tegen historische kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Amortisaties vinden lineair plaats op basis van de geschatte economische gebruiksduur. Het amortisatiepercentage bedraagt 20%.

### **Materiële vaste activa**

Aangeschafte of zelf vervaardigde materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Kosten voor materiële vaste activa worden als ‘in uitvoering’ geactiveerd onder materiële vaste activa wanneer deze nog niet gereed zijn voor ingebruikname. Wanneer het actief is voltooid wordt het opgenomen in de bij het actief behorende activacategorie. De verantwoorde waarde van in eigen beheer vervaardigde activa bestaat uit externe en direct toerekenbare (in)directe kosten. Materiële vaste activa worden gerubriceerd als ‘activa gehouden voor verkoop’ indien de activa beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. Voor verkoop aangehouden materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Op voor verkoop aangehouden materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

#### *Afschrijving materiële vaste activa*

Op materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven op basis van geschatte economische gebruiksduur. Op grond wordt niet afgeschreven.

De afschrijvingspercentages per jaar zijn:

Bedrijfsgebouwen en terreinen	3% tot 10%
Machines	13% of 18%
Installaties	7% of 10%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20%

De afschrijvingspercentages worden jaarlijks geëvalueerd en indien nodig aangepast.

#### *Leases*

Leaseovereenkomsten worden opgenomen als een gebruiksrecht en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de groep.

Contracten kunnen zowel lease- als niet-leasecomponenten bevatten. De groep wijst de vergoeding in het contract toe aan de lease- en niet-leasecomponenten op basis van hun relatieve zelfstandige prijzen.

Nedap heeft ervoor gekozen lease- en niet-leasecomponenten afzonderlijk te behandelen.

Niet-leasecomponenten betreffen met name servicegerelateerde diensten.

Activa en verplichtingen die voortvloeien uit een leaseovereenkomst, en als leasecomponent worden verantwoord, worden initieel gewaardeerd op basis van contante waarde. Na aanvankelijke waardering tegen kostprijs verminderd met eventuele afschrijvingen en eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen worden de gebruiksrechten na initiële opname gecorrigeerd voor elke herwaardering van de leaseverplichting als gevolg van herbeoordelingen of lease-modificaties.

Leaseverplichtingen omvatten de netto contante waarde van de vaste leasebetalingen en variabele leasebetalingen die zijn gebaseerd op een index of een koers, aanvankelijk gemeten met behulp van de index of koers op de ingangsdatum van de lease.

Leasebetalingen die onder redelijk zekere verlengingsopties worden verricht, worden ook opgenomen in de waardering van de verplichting. Bij het bepalen van de leaseperiode houdt het management rekening met alle feiten en omstandigheden die een economische prikkel vormen om een verlengingsoptie uit te oefenen.

Indien van eventuele gedane verbeteringen van het actief een significante resterende waarde wordt verwacht, is de Groep doorgaans redelijk zeker om te verlengen. Anders houdt de Groep rekening met andere factoren, waaronder historische leaseperioden en de kosten en bedrijfsverstoring die nodig zijn om het geleasede actief te vervangen.

De leasebetalingen worden verdisconteerd aan de hand van de impliciete rentevoet in de lease. Als dat tarief niet gemakkelijk kan worden bepaald, wat meestal het geval is voor leases in de Groep, wordt de marginale rentevoet van de lessee gebruikt, zijnde het tarief dat de individuele lessee zou moeten betalen om de middelen te lenen die nodig zijn om een actief van vergelijkbare waarde te verkrijgen op het gebruiksrecht in een vergelijkbare economische omgeving met vergelijkbare voorwaarden en garanties.

De Groep is onderhevig aan mogelijke toekomstige verhogingen van variabele leasebetalingen op basis van een index of tarief, die niet zijn opgenomen in de leaseverplichting totdat ze van kracht worden. Wanneer aanpassingen aan leasebetalingen op basis van een index of tarief van kracht worden, wordt de leaseverplichting opnieuw

beoordeeld en aangepast aan het gebruiksrecht. Leasebetalingen worden verdeeld tussen gebruiksrecht- en financieringskosten. De financieringskosten worden ten laste van de winst of het verlies gebracht gedurende de leaseperiode, waarbij een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichting voor elke periode van toepassing is. Gebruiksrechten worden gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit:

- het bedrag van de eerste waardering van leaseverplichtingen;
- alle leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn gedaan, verminderd met ontvangen leasevoordelen;
- eventuele initiële directe kosten; en
- restauratiekosten, voor zover aannemelijk.

Activa voor gebruiksrechten worden over het algemeen lineair afgeschreven over de leaseperiode of de levensduur van het actief, indien deze korter is. Als de Groep redelijk zeker is dat een koopoptie uitgeoefend zal worden, wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief.

Betalingen in verband met kortlopende lease-overeenkomsten en alle lease-overeenkomsten van activa met een lage waarde worden

lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. Kortlopende leaseovereenkomsten zijn leaseovereenkomsten met een leaseperiode van 12 maanden of minder. Lage waarde activa betreft activa met een nieuwwaarde van minder dan € 5.000,-.

### **Uitgestelde belastingvorderingen**

Uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op te realiseren verliescompensatie en tijdelijke verschillen tussen boekwaarde van activa en verplichtingen en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingvorderingen worden berekend, per fiscale eenheid, tegen de belastingtarieven waarvoor ze naar verwachting worden gerealiseerd. De uitgestelde belastingvorderingen worden uitsluitend gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat deze kunnen worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en zij betrekking hebben op belastingen die geheven zijn door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde belastbare entiteit of op verschillende fiscale entiteiten, maar ze de intentie hebben om acute belastingverplichtingen en

-vorderingen gesaldeerd af te wikkelen of hun belastingverplichtingen en -vorderingen gelijktijdig zullen realiseren.

### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs of tegen netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De kostprijs wordt bepaald op basis van de "First-In-First-Out"-methode (FIFO). De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs verminderd met nog te maken kosten. In de kostprijs van de producten in bewerking en zelf vervaardigd gereed product zijn begrepen de directe fabricagekosten, verhoogd met een opslag voor indirecte fabricage- en inkoopkosten. Vorraden worden afgewaardeerd op basis van verwachte opbrengstwaarde, indien deze lager is dan de kostprijs. Deze afwaarderingen geschieden op basis van ouderdom, verwachte afzet of verbruik, of een combinatie van bovenstaande.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen kunnen geldmiddelen en kasequivalenten in contanten, direct opvraagbare deposito's bij financiële instellingen, andere kortlopende, zeer liquide beleggingen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder die direct converteerbaar zijn naar bekende bedragen in

contanten en die een verwaarloosbaar risico lopen op waardeveranderingen en rekening-courantkredieten of -vorderingen bevatten. Kassaldi en rekening-courantvorderingen worden opgenomen onder liquide middelen in de vlottende activa, rekening-courantkredieten worden verantwoord als rekening-courantkredieten banken onder de kortlopende verplichtingen in de balans.

### **Bijzondere waardevermindering activa**

Medio en ultimo van het jaar wordt de boekwaarde van activa beoordeeld op indicaties van bijzondere waardevermindering. Indien bijzondere waardevermindering van toepassing is, vindt waardering op realiseerbare waarde plaats. Deze is de hoogste van de directe opbrengstwaarde of bedrijfswaarde. Waardeverminderingen worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Als er in een volgende periode feiten of omstandigheden zijn waaruit blijkt dat de waarde van het actief is toegenomen waardoor de waardevermindering geheel of gedeeltelijk is vervallen, wordt de waardevermindering teruggenomen. De boekwaarde van het actief wordt verhoogd naar de herziene realiseerbare waarde, maar nooit hoger dan de boekwaarde die

zou zijn opgenomen indien de bijzondere waardevermindering niet had plaatsgevonden. De verhoging wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Bij de bepaling van bijzondere waardeverminderingen worden zowel de in gebruik zijnde als de nog niet in gebruik zijnde activa betrokken.

### Wettelijke reserves

Deze niet-uitkeerbare reserves worden gevormd voor het op de balans geactiveerde bedrag aan ontwikkelingskosten, voor koersverschillen op deelnemingen voor zover er een positief saldo is en voor het aandeel in deelnemingen waarvan niet zonder beperking ontvangst kan worden bewerkstelligd. De wettelijke reserves zijn overgenomen in de opstelling van het geconsolideerde eigen vermogen om aansluiting te behouden met de vennootschappelijke onderverdeling van het eigen vermogen.

### Op aandelen gebaseerde beloningen

Nedap kent twee plannen waarmee via de *Stichting Medewerkerparticipatie Nedap* (de Stichting) medewerkers de mogelijkheid hebben te investeren in certificaten van aandelen Nedap: het *Medewerkerparticipatieplan* (het Plan) en het

*Nedap Additioneel Participatie Plan* (het NAPP). De waarde van deze plannen wordt als kosten in de winst- en verliesrekening verwerkt, en het ten laste van het resultaat gebrachte bedrag wordt in het eigen vermogen verwerkt voor zover de op aandelen gebaseerde beloning in eigen-vermogensinstrumenten van de rechtspersoon wordt afgewikkeld. Het deel dat in liquide middelen wordt afgewikkeld wordt onder verplichtingen gepresenteerd. Het totale als kosten te verwerken bedrag is de reële waarde van de toegekende certificaten zonder rekening te houden met prestatie gerelateerde voorwaarden. Gedurende de periode dat die prestaties worden verricht, wordt het totale als kosten te verwerken bedrag lineair ten laste van het resultaat gebracht.

Via het Plan hebben medewerkers sinds 2010 de mogelijkheid om de jaarlijkse winstdeling geheel of gedeeltelijk aan te wenden voor het kopen van certificaten van aandelen Nedap. Naast de mogelijkheid om het bedrag van de winstdeling in te brengen in de Stichting tegen uitreiking van certificaten hebben directie en marktgroepleiders van Nedap de verplichting om tenminste 50% van hun variabele beloning te investeren in certificaten van aandelen Nedap. Hierdoor krijgt minimaal 50% van de variabele

beloning een langetermijnkarakter.

Na aankoop zijn deze certificaten onvoorwaardelijk eigendom van de certificaathouder en gedurende een periode van vier jaar geblokkeerd voor verkoop. Het dividend per aandeel komt direct volledig toe aan de certificaathouder. Naast de aankoopkorting, en onder voorwaarden, wordt na vier jaar en per vier certificaten een bonuscertificaat toegekend. Vanaf het moment van toekenning zijn de bonuscertificaten dividendgerechtigd.

De waarde van de bonuscertificaten is afgeleid van de prijs van het aandeel Nedap op Euronext Amsterdam. Hierop wordt een correctie toegepast voor de verwachte dividenden gedurende de blokkeringsperiode van vier jaar.

### Pensioenregeling op basis van het beschikbare premiestelsel

Nedap kent vanaf 1 januari 2015 voor haar medewerkers een regeling die onder het beschikbaar premiestelsel valt. Verplichtingen worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben. De uitvoering van de regeling is ondergebracht bij een Premie Pensioen Instelling (PPI). Nedap heeft geen andere verplichtingen met betrekking tot de hoogte van het te bereiken pensioen of indexaties dan de te betalen premies.



## Uitgestelde belastingverplichtingen

Uitgestelde belastingverplichtingen ontstaan door tijdelijke verschillen tussen boekwaarde van activa en verplichtingen en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden berekend, per fiscale eenheid, tegen de belastingtarieven waarvoor ze naar verwachting worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en zij betrekking hebben op belastingen die geheven zijn door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde belastbare entiteit of op verschillende fiscale entiteiten, maar ze de intentie hebben om acute belastingverplichtingen en -vorderingen gesaldeerd af te wikkelen of hun belastingverplichtingen en -vorderingen gelijktijdig zullen realiseren.

## Voorzieningen

Voorzieningen voor juridische claims, servicegaranties en herstelverplichtingen worden opgenomen wanneer Nedap een huidige in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van gebeurtenissen in het verleden, het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen

vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen, en het bedrag op betrouwbare wijze kan worden geschat. Er worden geen voorzieningen opgenomen voor toekomstige bedrijfsverliezen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting door het management van de uitgaven die nodig zijn om de huidige verplichting aan het einde van de verslagperiode af te wikkelen. Hierbij wordt een marktconforme disconteringsvoet gehanteerd.

### *Garantievoorziening*

De garantievoorziening betreft een voorziening tegen aanspraken van klanten uit hoofde van overeengekomen garantieafspraken. De termijn waarover een klant zijn recht kan doen gelden varieert per product. De waardering is bepaald op basis van geschatte kosten die naar verwachting voortvloeien uit de per balansdatum lopende garantieverplichtingen. Daarnaast kan de voorziening specifieke garantietoezeggingen bevatten.

### *Herstructureringsvoorziening*

Een herstructureringsvoorziening wordt opgenomen wanneer Nedap een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend

is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele verliezen.

### *Jubileumvoorziening*

De verplichting van Nedap uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen, het 12,5-, 25- en 40-jarig jubileum, betreft het bedrag aan aanspraken die medewerkers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

## Omzet

Omzet is gebaseerd op gealloceerde transactiepreizen aan individuele prestatieverplichtingen, zijnde hetzij een onderscheiden goed of dienst of een reeks van onderscheiden goederen of diensten die grotendeels hetzelfde zijn en hetzelfde patroon van overdracht aan een klant vertonen. Omzet uit verkoop van goederen en software gerelateerd aan deze goederen wordt in het resultaat opgenomen op het moment dat Nedap het beschikkingsrecht op de goederen of software overdraagt.

Omzet uit softwareabonnementen (licenties) en diensten worden of per geleverde dienst of lineair over de contractperiode verantwoord. Bij licenties wordt het recht verleend om toegang te hebben tot de software van Nedap zoals deze tijdens de hele duur van de licentie bestaat. Indien dienstverleningscontracten vooruitgefactureerd zijn, worden deze bedragen in de balans als vooruitontvangen onder “handelsschulden en overige te betalen kosten” verantwoord.

Verplichtingen tot terugname of terugbetaling van producten en/of diensten beperken zich tot die producten en/of services waarop Nedap garantie geeft en vastgesteld is dat aan alle garantievooraarden is voldaan.

De Groep kent geen materiële kosten ter verkrijging van contracten met klanten en vrijwel nergens vindt contractuele bundeling van producten en/of diensten plaats. De leververplichtingen in contracten die Nedap met haar klanten afsluit bestaan voornamelijk uit afspraken omtrent het recht van de klant om producten en/of diensten tegen afgesproken prijzen te mogen ontvangen. De daarmee gepaard gaande plicht van Nedap om deze producten en/of diensten ter beschikking

te stellen wordt bij het vervullen van deze verplichting berekend.

Daar waar voor Nedap separate, identificeerbare, verplichtingen bestaan die niet afzonderlijk aan een klant berekend worden, is de omzet naar rato van het vervullen van deze verplichtingen verantwoord. Voor het overgrote deel zijn de prijsafspraken tussen Nedap en haar klanten echter gebaseerd op afzonderlijk identificeerbare producten en/of diensten, en worden zij berekend en als omzet verantwoord op het moment van levering hiervan.

### Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten betreffen van derden ontvangen en aan derden betaalde rente en daarmee vergelijkbare kosten. Alle financieringsbaten en -lasten worden met behulp van de effectieve rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen.

### Belastingen

Belastingen naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvatten zowel de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen als de mutatie uitgestelde belastingen. Belastingen naar de winst worden in de winst- en verliesrekening verantwoord,

behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook in het eigen vermogen verwerkt. De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen bestaan uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, welke wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die wettelijk zijn vastgesteld, en correcties op belastingen over eerdere boekjaren.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta worden omgerekend tegen wisselkoersen op de datum van de kasstroom dan wel op basis van gemiddelden. Betaalde en ontvangen rente is opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde en ontvangen dividenden aan en van aandeelhouders zijn opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Nedap indien een afnemer of tegenpartij haar verplichting tot betaling niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. Nedap verkleint dit risico door klant vorderingen zoveel mogelijk

tegen niet-betaling te verzekeren. Het risico van niet-betaling ligt dan grotendeels bij de kredietverzekeringsmaatschappij. Voor klantvorderingen die niet kunnen worden verzekerd, worden zekerheden gevraagd voor zover dit mogelijk is. Indien nodig, wordt voor het kredietrisico een voorziening gevormd. De Groep beoordeelt haar niet-kredietverzekerde vorderingen op individuele basis en voor het deel van de niet-kredietverzekerde vorderingen waar geen individuele afwaardering heeft plaatsgevonden is het expected credit loss model toegepast.

Voor banken en financiële instellingen worden alleen liquide middelen aangehouden bij partijen die onafhankelijk beoordeeld zijn met een minimale rating van 'A'.

### Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Nedap op het vereiste moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Nedap verkleint dit risico door voldoende toegang tot kapitaal te hebben. Hiertoe is onder andere een ruime en tot april 2026 lopende kredietfaciliteit afgesloten waarbij voor de totale faciliteiten van € 44 miljoen (inclusief tijdelijke faciliteiten van € 5 miljoen in de maanden april tot en met

september) geen convenanten gelden. Nedap hanteert een uitgangspunt nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. In noot 22 is het liquiditeitsrisico kwantitatief toegelicht.

### Valutarisico

Nedap verkleint het valutarisico door transacties in andere valuta beperkt van omvang te houden en indien nodig deze risico's af te dekken. Voor de belangrijkste vreemde valuta, de US Dollar, wordt een intern hedgingsysteem gebruikt. Hierbij wordt voor betalingen in US Dollars van elders binnen de onderneming aanwezige US Dollars gebruikgemaakt. De US Dollar is de valuta waarin, na de Euro, in 2021 de meeste transacties plaatsvonden. Het was in 2021 eveneens de valuta met de hoogste netto-transactiewaarde (2% van de omzet), per saldo aankopen. Door een wijziging van 10% in de waarde van de US Dollar zou de winst over het boekjaar zijn toe- of afgenomen met € 0,5 miljoen.

### Renterisico

Door een wijziging van 100 basispunten in de rente op de onder noot 8 genoemde leningen zou de winst over het boekjaar zijn

toe- of afgenomen met € 0,1 miljoen (2020: € 0,1 miljoen).

### Marktrisico

Nedap verkleint haar marktrisico door met verschillende producten in diverse toepassingsgebieden en geografische markten aanwezig te zijn.

### Kapitaalbeheer

Nedap streeft een conservatieve financieringsstructuur na, tot uitdrukking komend in een solvabiliteit van minimaal 50% en een nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. Deze ratio's bedragen in 2021 respectievelijk 61% en -0,5 (2020: 62% en -0,4).

### Segmentatie

Het langetermijnbeleid van Nedap is gericht op het creëren van oplossingen die een duurzame betekenis hebben voor klanten, medewerkers en aandeelhouders. Dit wil zij bereiken door groei van omzet en resultaten op basis van de expertise en de op creativiteit en ondernemerschap gerichte cultuur die de onderneming heeft opgebouwd in de afgelopen decennia.

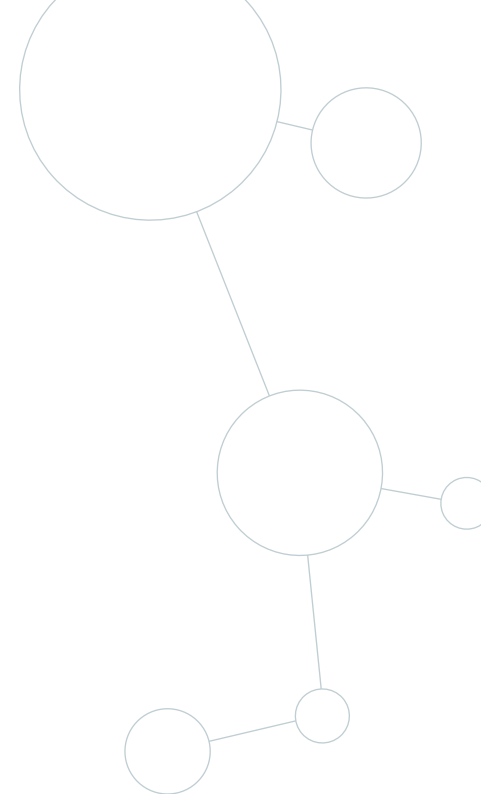
Voor het realiseren van die doelstelling zijn niet alleen kennis van technologie en marktomstandigheden van belang maar in toenemende mate de kennis van het bedrijfsproces van de klant en zijn toepassing waarin onze oplossing uiteindelijk gebruikt wordt. De focus van activiteiten op een klant of groep klanten (marktgroep) is een belangrijke voorwaarde om in de markten een werkelijk onderscheidende en duurzame oplossing voor onze klant en zijn gebruikers te creëren, en daarmee ook een duurzame betekenis te hebben voor onze medewerkers en aandeelhouders. De voor de oplossing gebruikte technologieën hebben onderling een sterke verwantschap en de marktgroepen maken daarom veelvuldig gebruik van elkaars technologische kennis, producten, systemen, productiemiddelen en markt- en gebruikerservaringen. Dit geldt voor alle binnen Nedap aanwezige activiteiten en marktgroepen. Deze uitwisseling van kennis en middelen, zonder financiële verrekening, is een continu en informeel proces en is daarmee een wezenlijk onderdeel voor de ondernemende cultuur.

IFRS 8 vraagt om gesegmenteerde informatie in de jaarrekening die aan moet sluiten bij de interne informatie op basis waarvan de directie prestaties beoordeelt en middelen toekent. De

directie van Nedap N.V. beoordeelt, naast het totaalresultaat van de N.V. en de resultaten per marktgroep, de prestaties van de marktgroepen vooral op basis van eigen waarnemingen, dagelijkse communicatie met de marktgroepen en ontwikkelings- en marktpotentieel. Op basis hiervan worden beslissingen genomen, personeel toegekend en middelen verstrekt. Nedap kent als zodanig geen afzonderlijke segmenten zoals bedoeld in IFRS 8. De toelichting op de geografische verdeling van (im-)materiële vaste activa en omzet en de onderverdeling van de omzet naar categorieën zijn conform de vereisten van IFRS 8 toegelicht in de jaarrekening.

### **Voor het eerst toegepaste standaarden en interpretaties**

Bepaalde nieuwe standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd die niet verplicht zijn voor de verslagperiode eindigend op 31 december 2021. Deze zijn niet vervroegd toegepast door de Groep. Deze standaarden en interpretaties zullen naar verwachting geen materiële impact hebben op de entiteit in de huidige of toekomstige verslagperioden en op voorzienbare toekomstige transacties.



## 1. Immateriële vaste activa (€ x 1.000)

	Geactiveerde ontwikkelingskosten	Software & licenties	Totaal immateriële vaste activa
<b>Ultimo 2019</b>			
Aanschaffingswaarde	5.007	955	5.962
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-2.895	-239	-3.134
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.112</b>	<b>716</b>	<b>2.828</b>
<b>Mutaties 2020</b>			
Investering	200	298	498
Amortisatie	-856	-259	-1.115
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-656</b>	<b>39</b>	<b>-617</b>
<b>Ultimo 2020</b>			
Aanschaffingswaarde	4.334	1.299	5.633
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-2.878	-544	-3.422
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.456</b>	<b>755</b>	<b>2.211</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Investering	512	200	712
Desinvestering (per saldo)	-	-78	-78
Amortisatie	-736	-303	-1.039
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-224</b>	<b>-181</b>	<b>-405</b>
<b>Ultimo 2021</b>			
Aanschaffingswaarde	4.846	1.300	6.146
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-3.614	-726	-4.340
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.232</b>	<b>574</b>	<b>1.806</b>

**2. Materiële vaste activa (€ x 1.000)**

	<b>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</b>	<b>Machines en installaties</b>	<b>Andere vaste bedrijfs- middelen*</b>	<b>In uitvoering en vooruit- betalingen</b>	<b>Gebruiks- rechten leases</b>	<b>Totaal materiële vaste activa</b>
<b>Ultimo 2019</b>						
Aanschaffingswaarde	37.647	20.476	32.469	2.747	3.548	96.887
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-21.619	-16.664	-19.204	-	-779	-58.266
<b>Boekwaarde</b>	<b>16.028</b>	<b>3.812</b>	<b>13.265</b>	<b>2.747</b>	<b>2.769</b>	<b>38.621</b>
<b>Mutaties 2020</b>						
Investering	2.156	1.332	2.702	2.114	836	9.140
Gereedgekomen activa in bewerking	-	-	2.747	-2.747	-	-
Desinvestering (per saldo)	-22	-15	-258	-	-259	-554
Activa gehouden voor verkoop	-907	-	-	-	-	-907
Afschrijving	-1.398	-808	-4.689	-	-1.127	-8.022
Bijzondere waardeverminderingen	-247	-	-	-	-	-247
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-418</b>	<b>509</b>	<b>502</b>	<b>-633</b>	<b>-550</b>	<b>-590</b>
<b>Ultimo 2020</b>						
Aanschaffingswaarde	37.727	20.356	35.701	2.114	3.989	99.887
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-22.117	-16.035	-21.934	-	-1.770	-61.856
<b>Boekwaarde</b>	<b>15.610</b>	<b>4.321</b>	<b>13.767</b>	<b>2.114</b>	<b>2.219</b>	<b>38.031</b>

\* matrijzen, stempels, meet- en testapparatuur, inventaris, computersystemen en transportmiddelen.

## 2. Materiële vaste activa (€ x 1.000)

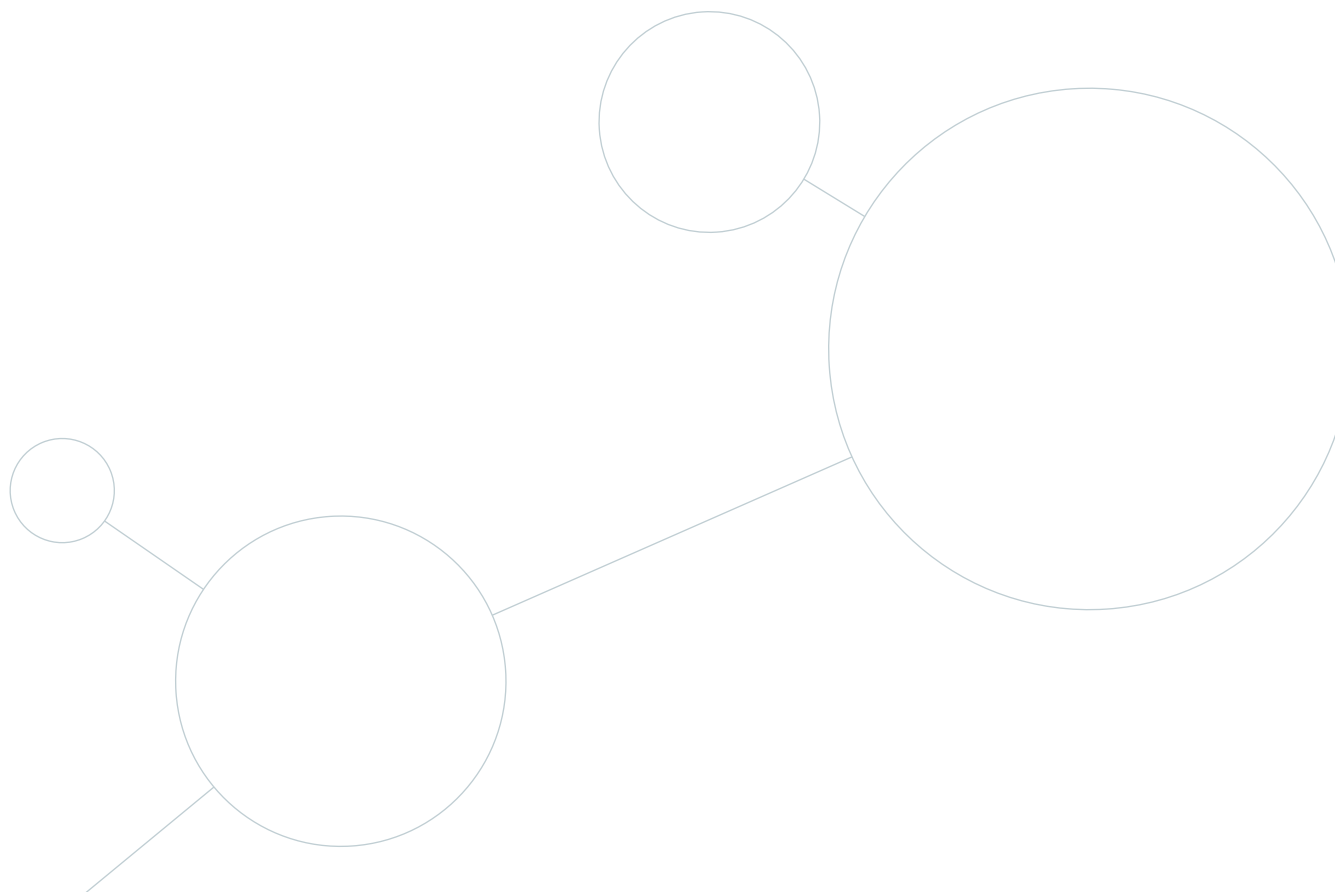
	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen*	In uitvoering en vooruit- betalingen	Gebruiks- rechten leases	Totaal materiële vaste activa
<b>Mutaties 2021</b>						
Investering	3.208	313	3.371	2.333	1.296	10.521
Gereedgekomen activa in bewerking	-	-	2.114	-2.114	-	-
Desinvestering (per saldo)	-	-	-92	-	-89	-181
Afschrijving	-1.556	-796	-4.956	-	-1.142	-8.450
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-274	-254	-	-528
<b>Saldo mutaties</b>	<b>1.652</b>	<b>-483</b>	<b>163</b>	<b>-35</b>	<b>65</b>	<b>1.362</b>
<b>Ultimo 2021</b>						
Aanschaffingswaarde	40.104	20.246	38.158	2.333	4.240	105.081
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-22.842	-16.408	-24.228	-254	-1.956	-65.688
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.262</b>	<b>3.838</b>	<b>13.930</b>	<b>2.079</b>	<b>2.284</b>	<b>39.393</b>

De boekwaarde van de ‘Gebruiksrechten leases’ bestaat ultimo 2021 voor € 1.899 uit bedrijfsgebouwen en € 385 andere vaste bedrijfsmiddelen. De afschrijvingen in 2021 bedroegen respectievelijk € 938 en € 204. Met valutaomrekeningsverschillen is gezien het geringe belang geen rekening gehouden. De materiële vaste activa zijn verzekerd tegen nieuwwaarde. Tot zekerheid van voldoening van al hetgeen verschuldigd is aan de bank is het recht van hypotheek verleend voor een bedrag van € 18,9 miljoen op

onroerende zaken (2020: € 19,0 miljoen). Aanschaffingswaarde vanaf 2019 is inclusief geactiveerde gebruiksrechten, als gevolg van de toepassing van IFRS 16 (zie tevens noot 9 voor verdere detaillering). Ultimo van het jaar bedraagt het bedrag van aangegane verplichtingen € 3,5 miljoen (2020: € 0,7 miljoen). De bijzondere waardeverminderingen worden toegelicht onder de post “Bijzondere waardeverminderingen activa”.

\* matrijzen, stempels, meet- en testapparatuur, inventaris, computersystemen en transportmiddelen.

<b>Geografische informatie boekwaarde immateriële en materiële vaste activa:</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Nederland	38.447	37.555
Duitsland	239	330
Overig Europa	887	566
China (inclusief Hongkong)	619	820
Noord-Amerika	735	783
Overige landen	272	188
<b>Totaal</b>	<b>41.199</b>	<b>40.242</b>





### 3. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen (€ x 1.000)

	Uitgestelde vorderingen	Uitgestelde verplichtingen
Materiële vaste activa	-	22
Immateriële vaste activa	-	318
Jubileumvoorziening	43	-
Vorraden	800	189
Overig	145	142
Compensabele resultaten	1.048	-
<b>Totaal voor saldering</b>	<b>2.036</b>	<b>671</b>
Saldering	-671	-671
<b>Totaal na saldering</b>	<b>1.365</b>	<b>-</b>
Saldo per 31 december 2020 (voor saldering)	1.577	607
Saldering	-587	-587
<b>Saldo per 31 december 2020 (na saldering)</b>	<b>990</b>	<b>20</b>
Onttrekkingen	-	-66
Toevoegingen	459	130
Saldo per 31 december 2021 (voor saldering)	2.036	671
Saldering	-671	-671
<b>Saldo per 31 december 2021 (na saldering)</b>	<b>1.365</b>	<b>-</b>

Deze vorderingen hebben betrekking op te realiseren verliescompensatie en uitgestelde belastingen.

De compensabele resultaten zien toe op uitgestelde belastingvorderingen bij een drietal dochtermaatschappijen.

De verliezen zijn voor het grootste deel onbeperkt verrekenbaar.

Per 31 december 2021 is geen sprake van tijdelijke verschillen, niet gecompenseerde fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen.

**4. Voorraden (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Grondstoffen en onderdelen	2.514	1.559
Producten in bewerking	386	321
Gereed product (ingekocht en zelf vervaardigd)	20.566	21.182
<b>Totaal</b>	<b>23.466</b>	<b>23.062</b>

De voorraden zijn in totaal voor een bedrag van € 3,0 miljoen (2020: € 2,6 miljoen) afgewaardeerd naar lagere opbrengstwaarde. De kosten voor afwaardering in 2021 bedroegen € 1,1 miljoen (2020: € 0,7 miljoen).

**5. Handels- en overige vorderingen (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Handelsvorderingen	27.426	22.576
Overige vorderingen en overlopende activa	7.123	5.600
<b>Totaal</b>	<b>34.549</b>	<b>28.176</b>

Van de handels- en overige vorderingen heeft € 0,4 miljoen (2020: € 0,5 miljoen) een looptijd langer dan 1 jaar. Van de handelsvorderingen is 89% nog niet opeisbaar, of bevindt deze zich in de eerste maand na de overeengekomen betaaldatum. Van de resterende 11% is 9% maximaal 90 dagen achterstallig en 2% is meer dan 90 dagen achterstallig. In laatstgenoemde situatie zijn de kredietverzekerde vorderingen overgedragen ter incasso aan Nedap's kredietverzekeringsmaatschappij.

<b>Mutatie voorziening oninbaar geachte posten</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>129</b>	<b>137</b>
Onttrekkingen	-54	-33
Toevoegingen	44	25
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>119</b>	<b>129</b>

De gemiddelde krediettermijn voor handelsdebiteuren bedroeg in 2021: 6,3 weken (2020: 6,3 weken). Nedap heeft haar handelsvorderingen zoveel mogelijk kredietverzekerd, ruim 80% valt onder de dekkingsvoorwaarden. Het uitkeringspercentage is 90% (2020: 90%).

Voor het deel van de niet-kredietverzekerde vorderingen waar geen individuele afwaardering heeft plaatsgevonden is het expected credit loss model toegepast. Het expected credit loss percentage is gebaseerd op historische kredietverliezen in de afgelopen 12 maanden.

## 6. Liquide middelen (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Kas	1	1
Banken	29.614	25.688
<b>Totaal</b>	<b>29.615</b>	<b>25.689</b>

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

## 7. Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 15.611.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,10 en 15.611.000 preferente aandelen van elk € 0,10 nominaal. Er zijn 6.692.920 gewone aandelen geplaatst en betaald.

Het gemiddeld aantal uitstaande aandelen in 2021 bedroeg 6.482.444 (2020: 6.465.033)  
Ultimo 2021 stonden 6.486.501 aandelen uit (2020: 6.468.343).

Ultimo van het jaar waren 206.419 (2020: 224.577) eigen aandelen ingekocht welke naar verwachting nog geleverd worden aan medewerkers ingevolge de medewerkerparticipatieplannen.

**8. Leningen** (€ x 1.000)

Soort lening	Nominale rente	Afloopdatum	2021	2020
Standby Roll-Over	Euribor + 1,2%	2026	14.000	14.000
Annuïteitenlening	Euribor + 0,8%	2022	-	110
<b>Saldo per 31 december</b>			<b>14.000</b>	<b>14.110</b>
Aflossingsverplichting < 1 jaar			-	80
Aflossingsverplichting > 1 jaar en < 5 jaar			14.000	30
Aflossingsverplichting > 5 jaar			-	14.000

De reële waarde van de leningen wijkt niet materieel af van de geamortiseerde kostprijs.

De financieringsovereenkomst met de bank waar de Standby Roll-over lening is ondergebracht expireert op 1 april 2026. Als zekerheden zijn verstrekt het recht van hypotheek (€ 18,9 miljoen, exclusief 40% voor rente en kosten) en pandrecht op bedrijfsinventaris en handelsvorderingen. Deze overeenkomst bevat geen convenanten.

De annuïteitenlening betrof de financiering van het pand te Alpedrete (Spanje), deze is in 2021 volledig afgelost.

## 9. Leaseverplichtingen (€ x 1.000)

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Leaseverplichtingen per 31 december 2020</b>			
Kortlopend (<= 1 jaar)	817	192	1.009
Langlopend (> 1 jaar)	1.046	269	1.315
	<b>1.863</b>	<b>461</b>	<b>2.324</b>
<b>Mutatie 2021</b>			
Kortlopend (<= 1 jaar)	90	5	95
Langlopend (> 1 jaar)	79	-77	2
	<b>169</b>	<b>-72</b>	<b>97</b>
<b>Leaseverplichtingen per 31 december 2021</b>			
Kortlopend (<= 1 jaar)	907	197	1.104
Langlopend (> 1 jaar)	1.125	192	1.317
	<b>2.032</b>	<b>389</b>	<b>2.421</b>

De ten laste van 2021 verwerkte interestbedragen op leaseverplichtingen bedroegen € 65 (2020: € 69).

### In het boekjaar opgenomen

Korte termijn leasekosten	27	58	85
Lage waarde leasekosten	2	4	6
Totale leasebetalingen	964	218	1.182

Nedap heeft in enkele gevallen de optie om aangegane contracten, met name toeziend op de huur van bedrijfspanden, te verlengen onder vooraf overeengekomen condities. Leaseverplichtingen waarbij, als gevolg van de toepassing van IFRS 16, verlengingsopties worden gewaardeerd omdat er redelijke zekerheid is dat hiervan gebruikgemaakt zal worden, zijn slechts in zeer beperkte mate aanwezig.

**10. Personeelsbeloningen (€ x 1.000)**

<b>Jubileumvoorziening</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Saldo per 1 januari	1.079	1.046
Onttrekkingen	-82	-45
Toevoegingen	125	78
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.122</b>	<b>1.079</b>
De uitgangspunten voor de waardebeoordeling van de jubileumvoorziening zijn:		
Toekomstige salarisstijging	<b>2,5%</b>	2,0%
Contante waardefactor	<b>0,8%</b>	0,6%

Geschatte blijfkansen zijn gerelateerd aan de leeftijd van de medewerker en de verstreken arbeidsjaren in dienst bij Nedap.

Van het langlopende deel van de voorziening (€ 1.046) heeft € 313 betrekking op de periode 2023 tot en met 2026 (>1 jaar <= 5 jaar).

**11. Voorzieningen (€ x 1.000)**

<b>Garantievoorziening</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Saldo per 1 januari	2.589	1.940
Onttrekkingen	-931	-1.548
Toevoegingen	561	2.197
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>2.219</b>	<b>2.589</b>

Het deel van de voorziening met een looptijd korter dan 1 jaar € 1.160 (2020: € 1.515) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen.

Van het langlopende deel van de voorziening heeft € 37 betrekking op de periode na 2026 (> 5 jaar).

De garantievoorziening wordt, voor zover kosten van garantie niet voor individuele producten bepaald kunnen worden, gevormd door historische kosten van garantie per productcategorie, te relateren aan nog uitstaande periodes waarover klanten garantie-aanspraken kunnen doen gelden.

De periode van garantieafspraken varieert per productcategorie.

Gezien het kortlopende karakter van de voorzieningen zijn deze niet contant gemaakt.

## 12. Rekening-courantkredieten banken

Het maximum op te nemen bedrag in rekening-courant bedraagt € 25,0 miljoen (2020: € 25,0 miljoen).

Ieder jaar is in de maanden april t/m september een extra bedrag van € 5 miljoen beschikbaar.

De nominale rente is gebaseerd op het 1-maands gemiddeld Euribor met een variabele individuele opslag. In 2021 is geen gebruikgemaakt van deze faciliteit.

## 13. Handelsschulden en overige te betalen posten (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Handelsschulden	13.025	10.907
Schulden uit hoofde van investeringen	615	510
Vooruitontvangen	2.170	1.656
Overige schulden en overlopende passiva	13.353	10.190
<b>Totaal</b>	<b>29.163</b>	<b>23.263</b>

In de overige schulden en overlopende passiva heeft € 0,3 miljoen betrekking op schulden met een looptijd langer dan 1 jaar (2020: € 0,3 miljoen).

## Overige informatie

Afgegeven garanties door groepsmaatschappijen voor huur van gebouwen bedragen € 0,3 miljoen (2020: € 0,3 miljoen) en overige € 0,1 miljoen (2020: € 0,1 miljoen).

Nedap heeft per ultimo 2021 geen meerjarige niet-gewaardeerde financiële verplichtingen. Met de implementatie van IFRS 16 zijn alle meerjarige financiële verplichtingen op de balans gewaardeerd.

Nedap heeft claims ontvangen van enkele partijen betreffende het naar hun mening niet nakomen van contractuele verplichtingen door Nedap. Waar nodig zijn voorzieningen getroffen, rekening houdend met vergoedingen waarop op basis van verzekeringen aanspraak kan worden gemaakt. Nedap verwacht dat de claims tot beperkte financiële gevolgen voor haar zullen leiden.

## Verbonden partijen

Nedap kent als verbonden partijen de Stichting Preferente Aandelen Nedap en de leden van de raad van commissarissen en de directie.

Met de verbonden partijen hebben verder geen andere transacties in het boekjaar plaatsgevonden dan in de jaarrekening vermeld. De transacties zijn gebaseerd op zakelijke grondslagen.

## 14. Omzet (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Producten, systemen en installaties	148.477	139.250
Softwareabbonementen (licenties) en diensten	58.535	50.666
<b>Totaal</b>	<b>207.012</b>	<b>189.916</b>

Softwareabbonementen (licenties) en diensten bestaan voornamelijk uit abonnementen en onderhoudscontracten geleverd door de marktgroepen Healthcare, Retail, Security Management en Staffing Solutions.

<b>Geografische afzetgebieden</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Nederland	71.815	67.859
Duitsland	26.773	25.887
Overig Europa	56.051	50.868
Noord-Amerika	25.110	21.530
Overige landen	27.263	23.772
<b>Totaal</b>	<b>207.012</b>	<b>189.916</b>

Er zijn geen afnemers met een omzet hoger dan 10% van de totale omzet.



**15. Personeelskosten (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Lonen en salarissen	57.125	50.942
Sociale lasten	6.299	5.819
Pensioenlasten	3.800	3.568
Inleenkrachten	12.389	10.399
Overige personeelskosten	3.704	3.648
<b>Totaal</b>	<b>83.317</b>	<b>74.376</b>

In de sociale lasten is een bedrag aan subsidies begrepen van € -1.020 (2020: € -1.030).

De kosten van op aandelen gebaseerde beloningen, verwerkt overeenkomstig IFRS 2, zijn € 394 (2020: € 285) en bestaan uit:

- een aankoopkorting van 10% die geheel ten laste van het resultaat in het verslagleggingsjaar komt.
- kosten van bonuscertificaten die, rekening houdend met de fair-value waarde van € 51,14 (2020: € 26,80), over een periode van 5 jaar ten laste van de resultatenrekening worden gebracht.

Kosten van beloningen die verplicht volledig in certificaten van aandelen geïnvesteerd dienen te worden bedragen € 1.841 (NAPP). In 2020 zijn er geen NAPP-kosten in het resultaat verantwoord.

Kosten voor aankoopkorting en bonuscertificaten worden opgenomen onder overige personeelskosten, overige kosten worden verantwoord als lonen en salarissen.

Van de kosten voor aankoopkorting en bonuscertificaten is € 198 gerelateerd aan het boekjaar 2021 (2020: € 141).

Het deel van de beloning inzake het NAPP en Medewerkerparticipatieplan dat in eigen-vermogensinstrumenten van de rechtspersoon wordt afgewikkeld is toegevoegd aan de reserve op aandelen gebaseerde beloningen. Bij 2 dochterondernemingen is het niet mogelijk om deze beloning in certificaten van aandelen te leveren. Bij deze entiteiten zal de op aandelen gebaseerde beloning in liquide middelen worden afgewikkeld. Deze verplichting is tegen reële waarde verantwoord onder Handelsschulden en overige te betalen posten.

<b>Gemiddeld aantal medewerkers</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Nederland	706	673
Overig Europa	38	41
Azië	34	33
Noord-Amerika	34	28
<b>Totaal</b>	<b>812</b>	<b>775</b>

### Bestuurdersremuneratie (€ x 1.000)

	<b>Periodiek inkomen</b>	<b>Variabele beloning</b>	<b>Voordelen Medewerker- participatieplan</b>	<b>Pensioen- kosten</b>	<b>Totaal</b>
<b>2021</b>					
R.M. Wegman	427	314	53	85	879
D. van der Sluijs	304	222	20	42	588
<b>Totaal</b>	<b>731</b>	<b>536</b>	<b>73</b>	<b>127</b>	<b>1.467</b>
<b>2020</b>					
R.M. Wegman	419	267	42	79	807
D. van der Sluijs (per 1 maart 2020)	211	132	12	29	384
<b>Totaal</b>	<b>630</b>	<b>399</b>	<b>54</b>	<b>108</b>	<b>1.191</b>

De directie dient minimaal 50% van de variabele beloning in te brengen in de Stichting Medewerkerparticipatie Nedap tegen uitreiking van certificaten van aandelen Nedap. Startende vanaf de variabele beloning over 2021 zijn de certificaten 5 jaar geblokkeerd, daarvoor betreft de blokkade 4 jaar.

De voordelen uit het Medewerkerparticipatieplan betreffen de aankoopkorting van 10% op de certificaten en de verkregen bonuscertificaten (na 4 jaar). De CEO heeft sinds het bestaan van het Plan steeds 100% van de aan hem toegekende variabele beloning geïnvesteerd in het Plan. De huidige CFO heeft haar variabele beloning in 2020 en 2021 voor 75% aangewend voor de aankoop van certificaten.

## Certificaten (stuks x 1)

	Certificaten in bezit ultimo	Bonuscertificaten nog niet toegekend ultimo
<b>2021</b>		
R.M. Wegman	40.753	3.262
D. van der Sluijs	1.088	272
<b>Totaal</b>	<b>41.841</b>	<b>3.534</b>
<b>2020</b>		
R.M. Wegman	36.941	3.401
D. van der Sluijs (per 1 maart 2020)	-	-
<b>Totaal</b>	<b>36.941</b>	<b>3.401</b>

Aan de raad van commissarissen zijn geen rechten toegekend tot het verkrijgen van certificaten van aandelen Nedap. De vennootschap heeft geen lening of garanties verstrekt aan de directie of de leden van de raad van commissarissen. Het remuneratiebeleid wordt verder in dit verslag onder het hoofdstuk Corporate Governance toegelicht.

**Remuneratie commissarissen (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
G.F. Kolff	50	40
J.M.L. van Engelen	40	30
P.A.M. van Bommel (per 24 juni 2021)	21	-
M. Pijnenborg	40	30
M.A. Scheltema	40	30
<b>Totaal</b>	<b>191</b>	<b>130</b>

**16. Amortisatie (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Ontwikkelingskosten	736	856
Software & licenties	303	259
<b>Totaal</b>	<b>1.039</b>	<b>1.115</b>

**17. Afschrijvingen (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Bedrijfsgebouwen	1.556	1.398
Machines en installaties	796	808
Andere vaste bedrijfsmiddelen	4.956	4.689
Gebruiksrechten leases	1.142	1.127
<b>Totaal</b>	<b>8.450</b>	<b>8.022</b>

**18. Bijzondere waardeverminderingen activa (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Bijzondere waardevermindering activa</b>	<b>653</b>	<b>247</b>

De bijzondere waardevermindering activa betreft het als 'Voor verkoop gehouden' pand van Nedap Iberia te Alpedrete, Spanje (€ 125). Daarnaast is voor materiële vaste activa voor een bedrag van € 528 een bijzondere waardevermindering verwerkt als gevolg van onder andere bijzondere

waardeverminderingen van activa in gebruik voor de af te bouwen proposities Luxon en SENSIT. Daarnaast heeft een herbeoordeling van gewenste producten in het propositieportfolio bij de marktgroep Security Management plaatsgevonden. Als gevolg hiervan is een bijzondere waardevermindering van in ontwikkeling zijnde hardware vastgesteld.

**19. Overige bedrijfskosten (€ x 1.000)**

Onder de overige bedrijfskosten zijn onder andere opgenomen algemene-, huisvestings-, indirecte fabricage- en verkoopkosten.

**20. Belastingen** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>22.751</b>	<b>16.880</b>
Winstbelasting	4.841	3.330
Uitgestelde winstbelasting	-374	-201
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>4.467</b>	<b>3.129</b>

Aansluiting met het effectieve belastingtarief:

	<b>2021</b>		<b>2020</b>	
Winstbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	5.688	25,0%	4.220	25,0%
Afwijkend belastingtarief binnenland	-35	-0,2%	25	0,1%
Effect belastingtarief in buitenlandse deelnemingen	91	0,4%	-32	-0,2%
Niet-afrekbare kosten	384	1,7%	160	1,0%
Fiscale stimuleringsregelingen	-1.659	-7,3%	-1.303	-7,7%
Aanpassing voorgaande jaren	-2	0,0%	59	0,3%
<b>Totaal</b>	<b>4.467</b>	<b>19,6%</b>	<b>3.129</b>	<b>18,5%</b>

Het afwijkend belastingtarief binnenland wordt veroorzaakt door een belastingdruk van 15,0% op de eerste € 245 (2020: 16,5% op de eerste € 200) van het belastbare resultaat en aanpassingen in verband met een tariefwijziging vanaf 2022.

De belastingdruk bij buitenlandse deelnemingen is per saldo hoger dan het nominale tarief in Nederland, dit veroorzaakt een verhoging van de effectieve belastingdruk met 0,4%.

Niet-afrekbare kosten betreffen grotendeels kosten verband houdend met op aandelen gebaseerde beloningen.

Naast een gering bedrag volgend uit de Energie/Milieu Investerings Aftrek (EIA/MIA) (€ -13 (2020: € -33)) bestaan de fiscale stimuleringsregelingen uit voordelen voortvloeiend uit de toepassing van de innovatiebox (€ -1.646 (2020: € -1.270)).

De over 2020 per saldo verschuldigde winstbelasting is betaald. Het verschil tussen de betaalde winstbelastingen van € 5.623 in het kasstroomoverzicht en de verschuldigde € 4.467 betreft verrekenende betaalde voorschotten in 2020 of eerder, en in 2021 betaalde voorschotten over de verwachte winst in het boekjaar.

In 2020 is door de Nederlandse Belastingdienst aangegeven dat zij van mening is dat de huidige transfer pricing methodologie ook in de jaren 2014 en 2015 bij Nedap Asia Ltd. had moeten worden toegepast. De in Hongkong gerealiseerde winst had volgens de Nederlandse Belastingdienst voor het overgrote deel in Nederland belast moeten worden. Zij heeft dan ook navorderingsaanslagen over de jaren 2014 en 2015 opgelegd. Nedap heeft bezwaar tegen deze aanslagen aangetekend. Op basis van het

vigerende belastingverdrag ter voorkoming van dubbele belastingheffing tussen beiden lidstaten, en een vrijwel gelijk percentage aan effectieve vennootschapsbelasting in zowel Nederland als Hongkong, beperken eventuele nettobetalingen zich naar verwachting tot belastingrente. Met deze kosten die, indien de Belastingdienst volledig in het gelijk wordt gesteld, tussen de € 0,2 miljoen en € 0,3 miljoen bedragen, is in de resultaten over 2021 geen rekening gehouden.

## 21. Financieringsverplichtingen (€ x 1.000)

	2021	2020
Liquide middelen	29.615	25.689
Kortlopende leningen inclusief rekening-courantkredieten banken	-	-80
Langlopende leningen	-14.000	-14.030
Leaseverplichtingen	-2.421	-2.324
<b>Nettofinancieringsverplichting</b>	<b>13.194</b>	<b>9.255</b>
Liquide middelen	29.615	25.689
Leningen met vaste rente	-	-
Leningen met variabele rente	-14.000	-14.110
Leaseverplichtingen	-2.421	-2.324
<b>Nettofinancieringsverplichting</b>	<b>13.194</b>	<b>9.255</b>

	Liquide middelen en rekeningcourant kredieten banken	Kortlopende leningen	Langlopende leningen	Lease- verplichtingen	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2020</b>	<b>18.687</b>	<b>-86</b>	<b>-14.110</b>	<b>-2.825</b>	<b>1.666</b>
Kasstroom	7.098	6	80	1.078	8.262
Valutakoersverschillen	-96	-	-	-	-96
Nieuwe leases	-	-	-	-577	-577
<b>Saldo per 31 december 2020</b>	<b>25.689</b>	<b>-80</b>	<b>-14.030</b>	<b>-2.324</b>	<b>9.255</b>
Kasstroom	3.863	80	30	1.111	5.084
Valutakoersverschillen	63	-	-	-	63
Nieuwe leases	-	-	-	-1.208	-1.208
<b>Saldo per 31 december 2021</b>	<b>29.615</b>	<b>-</b>	<b>-14.000</b>	<b>-2.421</b>	<b>13.194</b>

## 22. Liquiditeitsrisico (€ x 1.000)

Contractuele looptijd financiële verplichtingen	<1 jaar	>= 1 jaar en < 2 jaar	>= 2 jaar en < 5 jaar	>= 5 jaar	Totaal
Ultimo 2021:					
<b>Niet-derivaten</b>					
Handelsschulden en overige te betalen posten	29.163	-	-	-	29.163
Leaseverplichtingen	1.104	709	608	-	2.421
Leningen	-	-	14.000	-	14.000
<b>Totaal niet-derivaten</b>	<b>30.267</b>	<b>709</b>	<b>14.608</b>	<b>-</b>	<b>45.584</b>

Ultimo 2020:					
<b>Niet-derivaten</b>					
Handelsschulden en overige te betalen posten	23.263	-	-	-	23.263
Leaseverplichtingen	1.009	623	692	-	2.324
Leningen	80	30	-	14.000	14.110
<b>Totaal niet-derivaten</b>	<b>24.352</b>	<b>653</b>	<b>692</b>	<b>14.000</b>	<b>39.697</b>



## Overige informatie

Onderzoek- en ontwikkelingskosten (€ x 1.000)	2021	2020
Personeels- en overige bedrijfskosten	37.528	35.345
Amortisatie	736	857
Geactiveerde kosten	-512	-200
Subsidies	-1.020	-1.030
<b>Totaal</b>	<b>36.732</b>	<b>34.972</b>

Subsidies betreffen met name toegekende afdrachtverminderingen S&O voortvloeiend uit de WBSO. De kosten gerelateerd aan onderzoek en ontwikkeling zien voor het merendeel op onderhoud en het doorontwikkelen van de huidige producten en diensten. Het overige deel

van deze kosten ziet op onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, waarbij activering van ontwikkelingskosten enkel plaatsvindt indien wordt voldaan aan de geldende criteria van IAS 38.

Aandelenbezit Stichting Medewerkerparticipatie Nedap (stuks x 1)	2021	2020
Stand per 1 januari	181.237	169.744
Aangekocht gedurende het jaar	15.011	13.439
Ontvangen bonusaandelen	3.147	2.131
Verkocht gedurende het jaar	-7.476	-4.077
<b>Stand per 31 december</b>	<b>191.919</b>	<b>181.237</b>

Aankopen gedaan in de jaren 2018 tot en met 2021 zijn nog geblokkeerd. Van de 191.919 in bezit zijnde aandelen bevinden zich 91.091 stuks nog in een blokkeringsperiode. De 91.091 geblokkeerde certificaten van aandelen geven recht op 17.068 bonuscertificaten (2020: 16.746).

In 2021 zijn 3.147 bonuscertificaten geleverd (2020: 2.131), 275 conditioneel toegekende bonuscertificaten vervallen (2020: 27) en 3.744 bonuscertificaten conditioneel toegekend (2020: 3.407), resulterend in 17.068 potentieel te leveren bonuscertificaten per ultimo 2021 (2020: 16.746). De Stichting Medewerkerparticipatie bezit circa 2,9% van het geplaatste aandelenkapitaal.

<b>Winstbestemming</b> (€ x 1.000)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Winst aandeelhouders	18.284	13.751
Toevoeging (-)/ onttrekking (+) overige reserves	1.176	803
<b>Dividend uit te keren op gewone aandelen</b>	<b>19.460</b>	<b>14.554</b>



## 6.2 Vennootschappelijke jaarrekening

Balans Nedap N.V. per 31 december (€ x 1.000)

Actief	Noot	2021	2020
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.672	1.942
Materiële vaste activa	2	36.852	35.677
Financiële vaste activa	3	8.398	7.696
		<b>46.922</b>	<b>45.315</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	17.372	17.317
Handels- en overige vorderingen	5	33.411	28.185
Liquide middelen	6	28.258	23.013
		<b>79.041</b>	<b>68.515</b>
		<b>125.963</b>	<b>113.830</b>

<b>Passief</b>	<b>Noot</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Eigen vermogen</b>	7		
Aandelenkapitaal		669	669
Wettelijke reserves		1.316	1.467
Overige reserves		60.037	57.366
		<b>62.022</b>	<b>59.502</b>
<b>Resultaat boekjaar</b>		<b>18.284</b>	<b>13.751</b>
		<b>80.306</b>	<b>73.253</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Vorzieningen	8	3.339	3.664
Langlopende verplichtingen	9	14.155	14.344
Kortlopende verplichtingen	10	28.163	22.569
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>45.657</b>	<b>40.577</b>
		<b>125.963</b>	<b>113.830</b>

**Winst- en verliesrekening Nedap N.V. (€ x 1.000)**

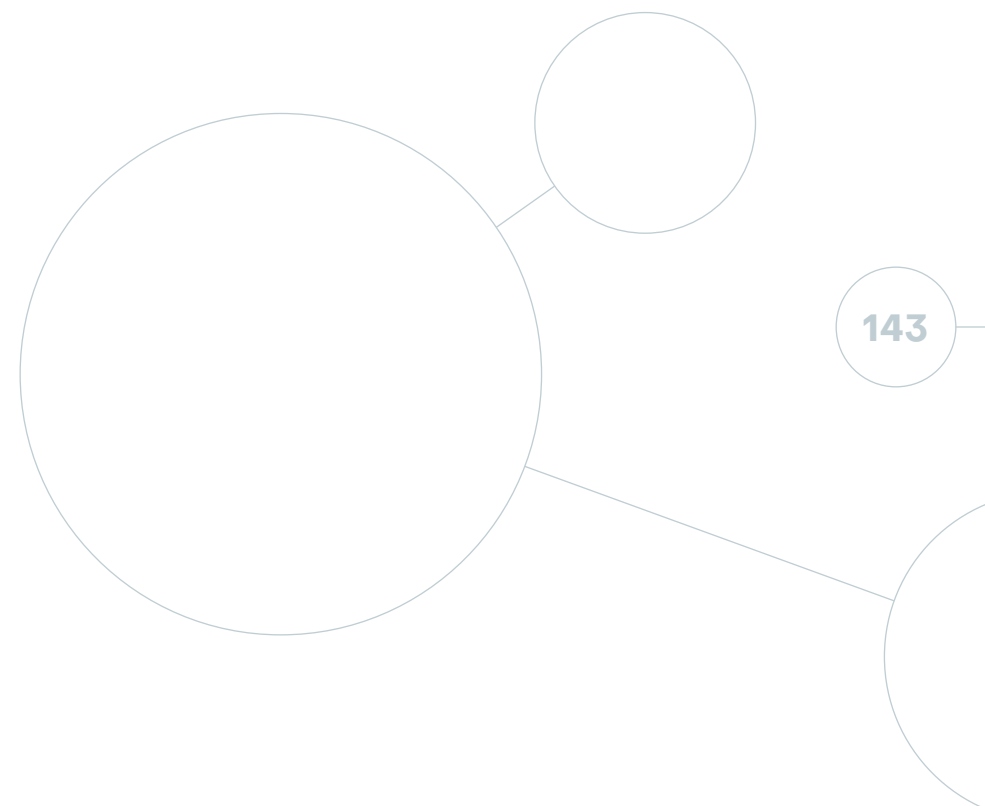
	Noot		2021	2020
<b>Omzet</b>	11		<b>191.008</b>	<b>171.455</b>
Materiaalkosten en uitbesteed werk		-59.794		-52.992
Voorraadmutatie gereed product en goederen in bewerking		-900		-3.690
Personeelskosten	12	-72.732		-64.285
Amortisatie	13	-903		-982
Afschrijvingen	14	-7.308		-6.822
Bijzondere waardeverminderingen activa	15	-528		-
Overige bedrijfskosten	16	-26.940		-26.867
<b>Bedrijfskosten</b>			<b>-169.105</b>	<b>-155.638</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			<b>21.903</b>	<b>15.817</b>
Financieringsbatens		7		48
Financieringslasten		-258		-192
<b>Nettofinancieringslasten</b>			<b>-251</b>	<b>-144</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>			<b>21.652</b>	<b>15.673</b>
Belastingen	17		-4.114	-2.870
<b>Resultaat over het boekjaar</b>			<b>17.538</b>	<b>12.803</b>
Resultaat van deelnemingen na belastingen			746	948
<b>Resultaat toekomend aan aandeelhouders Nedap N.V.</b>			<b>18.284</b>	<b>13.751</b>

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

Ingevolge art. 362 lid 8 Boek 2 BW wordt gebruikgemaakt van de mogelijkheid om voor de vennootschappelijke jaarrekening Titel 9 Boek 2 BW te hanteren met toepassing van de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening. Door gebruik te maken van deze optie wordt aansluiting behouden tussen het geconsolideerde en enkelvoudig eigen vermogen.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in over eenstemming met de Internationale Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Voor een beschrijving van de bij deze standaarden behorende waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar de grondslagen bij de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening.

Onder “Financiële vaste activa” worden opgenomen de tot de Nedap-groep behorende dochtermaatschappijen en deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend. De dochtermaatschappijen worden gepresenteerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Hierbij worden de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening gehanteerd.



**1. Immateriële vaste activa (€ x 1.000)**

	Geactiveerde ontwikkelingskosten	Software & licenties	Totaal immateriële vaste activa
<b>Ultimo 2019</b>			
Aanschaffingswaarde	5.007	581	5.588
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-2.895	-228	-3.123
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.112</b>	<b>353</b>	<b>2.465</b>
<b>Mutaties 2020</b>			
Investering	200	259	459
Amortisatie	-856	-126	-982
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-656</b>	<b>133</b>	<b>-523</b>
<b>Ultimo 2020</b>			
Aanschaffingswaarde	4.334	840	5.174
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-2.878	-354	-3.232
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.456</b>	<b>486</b>	<b>1.942</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Investering	512	200	712
Desinvestering (per saldo)	-	-79	-79
Amortisatie	-736	-167	-903
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-224</b>	<b>-46</b>	<b>-270</b>
<b>Ultimo 2021</b>			
Aanschaffingswaarde	4.846	839	5.685
Amortisatie incl. bijzondere waardeverminderingen	-3.614	-399	-4.013
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.232</b>	<b>440</b>	<b>1.672</b>



## 2. Materiële vaste activa (€ x 1.000)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere* vaste bedrijfs- middelen	In uitvoering en vooruit- betalingen	Gebruiks- rechten leases	Totaal materiële vaste activa
<b>Ultimo 2019</b>						
Aanschaffingswaarde	35.842	20.181	29.865	2.747	693	89.328
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-20.969	-16.387	-17.526	-	-214	-55.096
<b>Boekwaarde</b>	<b>14.873</b>	<b>3.794</b>	<b>12.339</b>	<b>2.747</b>	<b>479</b>	<b>34.232</b>
<b>Mutaties 2020</b>						
Investering	2.156	1.332	2.429	2.114	612	8.643
Gereedgekomen activa in bewerking	-	-	2.747	-2.747	-	-
Desinvestering (per saldo)	-22	-15	-203	-	-136	-376
Afschrijving	-1.397	-790	-4.329	-	-306	-6.822
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo mutaties</b>	<b>737</b>	<b>527</b>	<b>644</b>	<b>-633</b>	<b>170</b>	<b>1.445</b>
<b>Ultimo 2020</b>						
Aanschaffingswaarde	37.727	20.356	33.103	2.114	1.089	94.389
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-22.117	-16.035	-20.120	-	-440	-58.712
<b>Boekwaarde</b>	<b>15.610</b>	<b>4.321</b>	<b>12.983</b>	<b>2.114</b>	<b>649</b>	<b>35.677</b>

\* matrijzen, stempels, meet- en testapparatuur, inventaris, computersystemen en transportmiddelen.

**2. Materiële vaste activa (€ x 1.000)**

	<b>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</b>	<b>Machines en installaties</b>	<b>Andere* vaste bedrijfs- middelen</b>	<b>In uitvoering en vooruit- betalingen</b>	<b>Gebruiks- rechten leases</b>	<b>Totaal materiële vaste activa</b>
<b>Mutaties 2021</b>						
Investering	3.208	313	3.134	2.333	187	9.175
Gereedgekomen activa in bewerking	-	-	2.114	-2.114	-	-
Desinvestering (per saldo)	-	-	-110	-	-54	-164
Afschrijving	-1.556	-796	-4.624	-	-332	-7.308
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-274	-254	-	-528
<b>Saldo mutaties</b>	<b>1.652</b>	<b>-483</b>	<b>240</b>	<b>-35</b>	<b>-199</b>	<b>1.175</b>
<b>Ultimo 2021</b>						
Aanschaffingswaarde	40.104	20.246	35.933	2.333	1.055	99.671
Afschrijving incl. bijzondere waardeverminderingen	-22.842	-16.408	-22.710	-254	-605	-62.819
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.262</b>	<b>3.838</b>	<b>13.223</b>	<b>2.079</b>	<b>450</b>	<b>36.852</b>

De materiële vaste activa zijn verzekerd tegen nieuwwaarde.

Tot zekerheid van voldoening van al hetgeen verschuldigd is aan de bank is het recht van hypotheek verleend voor een bedrag van € 18,9 miljoen op onroerende zaken (2020: € 18,9 miljoen).

Ultimo van het jaar bedraagt het bedrag van aangegane verplichtingen € 3,5 miljoen (2020: € 0,7 miljoen).

De bijzondere waardeverminderingen worden toegelicht onder de post "Bijzondere waardeverminderingen activa".

\* matrijzen, stempels, meet- en testapparatuur, inventaris, computersystemen en transportmiddelen.

### 3. Financiële vaste activa (€ x 1.000)

<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Waarde per 1 januari	7.696	7.111
Resultaat	746	948
Dividenduitkering	-500	-
Koersverschillen	442	-382
Investering	1	-
Overige mutaties	13	19
<b>Waarde per 31 december</b>	<b>8.398</b>	<b>7.696</b>
Nieuw verstrekte leningen aan deelnemingen	-	-
Aflossing leningen door deelnemingen	-	-
<b>Totaal waarde per 31 december</b>	<b>8.398</b>	<b>7.696</b>

Aan deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn geen leningen verstrekt ultimo 2021 (2020: € - miljoen).

De dividenduitkering betreft een door Nedap Iberia aan Nedap N.V. gedane uitkering.

**4. Voorraden** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Grondstoffen en onderdelen	2.514	1.559
Producten in bewerking	386	321
Gereed product (ingekocht en zelf vervaardigd)	14.472	15.437
<b>Totaal</b>	<b>17.372</b>	<b>17.317</b>

De voorraden zijn voor een bedrag van € 2,6 miljoen (2020: € 2,4 miljoen) afgewaardeerd naar lagere opbrengstwaarde.

**5. Handels- en overige vorderingen** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Handelsvorderingen	22.102	17.121
Vorderingen op deelnemingen	4.461	6.266
Uitgestelde belastingvorderingen	317	-
Overige vorderingen en overlopende activa	6.531	4.798
<b>Totaal</b>	<b>33.411</b>	<b>28.185</b>

## Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen (€ x 1.000)

	Uitgestelde vorderingen	Uitgestelde verplichtingen
<b>Saldo per 31 december 2021</b>		
Materiële vaste activa	-	22
Immateriële vaste activa	-	318
Jubileumvoorziening	43	-
Vorraden	800	189
Overig	145	142
<b>Totaal voor saldering</b>	<b>988</b>	<b>671</b>
Saldering	-671	-671
<b>Totaal na saldering</b>	<b>317</b>	<b>-</b>
Saldo per 31 december 2020 (voor saldering)	587	607
Saldering	-587	-587
<b>Saldo per 31 december 2020 (na saldering)</b>	<b>-</b>	<b>20</b>
Onttrekkingen	-	-66
Toevoegingen	401	130
Saldo per 31 december 2021 (voor saldering)	988	671
Saldering	-671	-671
<b>Saldo per 31 december 2021 (na saldering)</b>	<b>317</b>	<b>-</b>

**6. Liquide middelen** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Kas	1	1
Banken	28.257	23.012
<b>Totaal</b>	<b>28.258</b>	<b>23.013</b>

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

**7. Eigen vermogen**

Voor het “mutatieoverzicht eigen vermogen” verwijzen wij naar het “geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen”.

150

**8. Voorzieningen** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Personeelsbeloningen	1.122	1.079
Garantievoorziening	2.217	2.585
<b>Totaal</b>	<b>3.339</b>	<b>3.664</b>

<b>Personeelsbeloningen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Jubileumvoorziening</b>		
Saldo per 1 januari	1.079	1.046
Onttrekkingen	-82	-45
Toevoegingen	125	78
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.122</b>	<b>1.079</b>

De jubileumvoorziening heeft overwegend een langlopend karakter.  
Voor de uitgangspunten wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

<b>Garantievoorziening</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Saldo per 1 januari	2.585	1.933
Onttrekkingen	-805	-1.422
Toevoegingen	437	2.074
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>2.217</b>	<b>2.585</b>

Van de garantievoorziening heeft € 1,2 miljoen (2020: € 1,5 miljoen) een kortlopend karakter.

**9. Langlopende verplichtingen (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Leningen	14.000	14.000
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	20
Leaseverplichtingen	155	324
<b>Totaal</b>	<b>14.155</b>	<b>14.344</b>

**Leningen**

De financieringsovereenkomst met de bank waar de Standby Roll-over lening is ondergebracht expireert op 1 april 2026. Als zekerheden zijn verstrekt het recht van hypotheek (€ 18,9 miljoen, exclusief 40% voor rente en kosten) en

pandrecht op bedrijfsinventaris en handelsvorderingen. Deze overeenkomst bevat geen convenanten. De rentevoet is gelijk aan het Euribor tarief vermeerderd met een opslag van 1,2 procent.

**10. Kortlopende verplichtingen (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Rekening-courantkredieten banken	-	-
Leaseverplichtingen	302	331
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.862	1.974
Handelsschulden en overige schulden en overlopende passiva	25.999	20.264
<b>Totaal</b>	<b>28.163</b>	<b>22.569</b>



**Rekening-courantkredieten banken**

Het maximum op te nemen bedrag in rekening-courant bedraagt € 25 miljoen (2020: € 25 miljoen).

Ieder jaar is in de maanden april t/m september een extra bedrag van € 5 miljoen beschikbaar.

<b>Handelsschulden en overige te betalen posten</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Handelsschulden	12.368	10.221
Schulden uit hoofde van investeringen	615	510
Vooruitbetalingen	1.838	1.042
Overige schulden en overlopende passiva	11.178	8.491
<b>Totaal</b>	<b>25.999</b>	<b>20.264</b>

In de overige schulden en overlopende passiva heeft € 0,2 miljoen betrekking op schulden met een looptijd langer dan 1 jaar (2020: € 0,2 miljoen).

**Overige informatie****Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen**

Nedap N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met Nedap Beveiligingstechniek B.V.

Alle vennootschappen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de afdracht van de verschuldigde winstbelasting. De belastingposities worden in rekening courant tussen de vennootschappen verrekend.

Een aantal dochtermaatschappijen is ervan afhankelijk dat Nedap N.V. de financiering beschikbaar blijft stellen. Door Nedap N.V. zijn in dit kader voor Nedap Asia Ltd. en Nedap Great Britain Ltd. Letters of Support afgegeven waarin is bevestigd dat de financiering niet zal worden opgeëist en de toelevering gegarandeerd blijft.

**11. Omzet (€ x 1.000)**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Producten, systemen en installaties	133.120	121.759
Softwareabbonementen (licenties) en diensten	57.888	49.696
<b>Totaal</b>	<b>191.008</b>	<b>171.455</b>

Softwareabbonementen (licenties) en diensten bestaan voornamelijk uit abonnementen en onderhoudscontracten voor Healthcare, Retail, Security Management en Staffing Solutions.

<b>Geografische afzetgebieden</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Nederland	70.406	66.265
Duitsland	26.368	24.484
Overig Europa	52.359	45.908
Noord-Amerika	21.471	18.348
Overige landen	20.404	16.450
<b>Totaal</b>	<b>191.008</b>	<b>171.455</b>

Er zijn geen afnemers met een omzet hoger dan 10% van de totale omzet.

## 12. Personeelskosten (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Lonen en salarissen	49.140	43.092
Sociale lasten	5.300	5.134
Pensioenlasten	3.656	3.432
Doorbelast aan dochtermaatschappijen	-450	-406
Inleenkrachten	11.837	9.813
Overige personeelskosten	3.249	3.220
<b>Totaal</b>	<b>72.732</b>	<b>64.285</b>

<b>Gemiddeld aantal medewerkers</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Nederland	700	666
Overig Europa	7	6
<b>Totaal</b>	<b>707</b>	<b>672</b>

**13. Amortisatie** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Ontwikkelingskosten	736	856
Software & licenties	167	126
<b>Totaal</b>	<b>903</b>	<b>982</b>

**14. Afschrijvingen** (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Bedrijfsgebouwen	1.556	1.397
Machines en installaties	796	790
Andere vaste bedrijfsmiddelen	4.624	4.329
Gebruiksrechten leases	332	306
<b>Totaal</b>	<b>7.308</b>	<b>6.822</b>

### 15. Bijzondere waardeverminderingen activa (€ x 1.000)

	2021	2020
<b>Bijzondere waardevermindering activa</b>	<b>528</b>	<b>-</b>

De bijzondere waardevermindering activa betreffen kosten voor waardeverminderingen van materiële vaste activa.

### 16. Overige bedrijfskosten (€ x 1.000)

Onder de overige bedrijfskosten zijn onder andere opgenomen algemene-, huisvestings-, indirecte fabricage- en verkoopkosten.

**17. Belastingen** (€ x 1.000)

	2021		2020	
<b>Winst voor belastingen exclusief deelnemingen</b>	<b>21.652</b>		<b>15.673</b>	
Winstbelasting	4.450		3.023	
Uitgestelde winstbelasting	-336		-153	
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>4.114</b>		<b>2.870</b>	
Aansluiting met het effectieve belastingtarief				
	2021		2020	
Winstbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	5.413	25,0%	3.918	25,0%
Afwijkend belastingtarief binnenland	-35	-0,2%	25	0,1%
Effect belastingtarief in buitenlands filiaal	13	0,1%	11	0,1%
Niet-aftrekbare kosten	384	1,8%	160	1,0%
Fiscale stimuleringsregelingen	-1.659	-7,7%	-1.303	-8,3%
Aanpassing voorgaande jaren	-2	0,0%	59	0,4%
<b>Totaal</b>	<b>4.114</b>	<b>19,0%</b>	<b>2.870</b>	<b>18,3%</b>

Het afwijkend belastingtarief binnenland wordt veroorzaakt door een belastingdruk van 15,0% op de eerste € 245 (2020: 16,5% op de eerste € 200) van het belastbare resultaat en aanpassingen in verband met een tariefwijziging vanaf 2022.

De belastingdruk bij het buitenlands filiaal is per saldo hoger dan het nominale tarief in Nederland, dit veroorzaakt een verhoging van de effectieve belastingdruk met 0,1 %.

Niet-aftrekbare kosten betreffen grotendeels kosten verband houdend met op aandelen gebaseerde beloningen.

Naast een gering bedrag volgend uit de Energie/Milieu Investerings Aftrek (EIA/MIA) (€ -13 (2020: € -33)) bestaan de fiscale stimuleringsregelingen uit voordelen voortvloeiend uit de toepassing van de innovatiebox (€ -1.646 (2020: € -1.270)).

## Overige informatie

### Onderzoek- en ontwikkelingskosten (€ x 1.000)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Personeels- en overige bedrijfskosten	37.528	35.345
Amortisatie	736	857
Geactiveerde kosten	-512	-200
Subsidies	-1.020	-1.030
<b>Totaal</b>	<b>36.732</b>	<b>34.972</b>

Subsidies betreffen met name toegekende afdrachtverminderingen S&O voortvloeiend uit de WBSO.

De kosten gerelateerd aan onderzoek en ontwikkeling zien voor het merendeel op onderhoud en het doorontwikkelen van de huidige producten en diensten. Het overige deel van deze kosten ziet op onderzoek en

ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, waarbij activering van ontwikkelingskosten enkel plaatsvindt indien wordt voldaan aan de geldende criteria van IAS 38.

### Aandelenbezit Stichting Medewerkerparticipatie Nedap (stuks x 1)

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Stand per 1 januari	181.237	169.744
Aangekocht gedurende het jaar	15.011	13.439
Ontvangen bonusaandelen	3.147	2.131
Verkocht gedurende het jaar	-7.476	-4.077
<b>Stand per 31 december</b>	<b>191.919</b>	<b>181.237</b>

Aankopen gedaan in de jaren 2018 tot en met 2021 zijn nog geblokkeerd. Van de 191.919 in bezit zijnde aandelen bevinden zich 91.091 stuks nog in een blokkeringsperiode. De 91.091 geblokkeerde certificaten van aandelen geven recht op 17.068 bonuscertificaten (2020: 16.746). In 2021 zijn 3.147 bonuscertificaten geleverd (2020: 2.131), 275 conditioneel toegekende bonuscertificaten vervallen (2020: 27) en 3.744 bonuscertificaten conditioneel toegekend (2020: 3.407), resulterend in 17.068 potentieel te leveren bonuscertificaten per ultimo 2021 (2020: 16.746). De Stichting Medewerkerparticipatie bezit circa 2,9% van het geplaatste aandelenkapitaal.

### Winstbestemming (€ x 1.000)

	2021	2020
Winst aandeelhouders	18.284	13.751
Toevoeging (-)/ onttrekking (+) overige reserves	1.176	803
<b>Dividend uit te keren op gewone aandelen</b>	<b>19.460</b>	<b>14.554</b>

### Kosten van de externe onafhankelijke accountant (€ x 1.000)

Betreft de totale kosten voor de diensten geleverd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	2021	2020
Onderzoek van de jaarrekening	262	266
Controle gerelateerde opdrachten	-	-
Belastingen	-	-
<b>Totaal</b>	<b>262</b>	<b>266</b>

Groenlo, 17 februari 2022

#### De directie

drs. R.M. Wegman, CEO  
 drs. D. van der Sluijs RC, CFO

#### De raad van commissarissen

ir. G.F. Kolff, voorzitter  
 prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen, vicevoorzitter  
 drs. P.A.M. van Bommel  
 drs. M. Pijnenborg  
 drs. M.A. Scheltema



## 6.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Nedap N.V.

### Verklaring over de jaarrekening 2021 Ons oordeel:

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Nedap N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU-IFRS') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening van Nedap N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021 van Nedap N.V. te Groenlo gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december;
- de volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening Nedap N.V.; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Nedap N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht

accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

### Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten, de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Samenvatting en context

Nedap N.V. is een onderneming die technologisch innovatieve producten en diensten ontwikkelt, laat produceren dan wel produceert en vermarkt. De ontwikkelingsactiviteiten vinden voornamelijk plaats op de hoofdvestiging in Groenlo in de zogeheten marktgroepen. De groep beschikt over een negental buitenlandse vestigingen die

ondersteunend zijn aan de verkoop van haar producten en oplossingen. De productfabricage is voor een significant deel uitbesteed aan gespecialiseerde partners. Er is nog in beperkte mate sprake van productfabricage in de eigen productiefaciliteit in Groenlo.

De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'. We hebben in onze controle in het bijzonder aandacht besteed aan de hoofdvestiging in Groenlo omdat deze individueel financieel significant is. Tevens heeft een controle plaatsgevonden voor de vestiging in Hong Kong (Nedap Asia Ltd.) en zijn specifieke werkzaamheden verricht voor de vestiging in de Verenigde Staten (Nedap Inc.).

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de directie belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt

die inherent onzeker zijn. Hierbij hebben wij aandacht besteed aan onder meer de assumpties die horen bij de fysieke- en transitierisico's als gevolg van klimaatverandering.

In de grondslagen voor financiële verslaggeving van de jaarrekening heeft de onderneming de schattingsposten en de belangrijkste onderliggende veronderstellingen uiteengezet. Wij hebben in dit kader het activeren van ontwikkelingskosten als kernpunt voor onze controle aangemerkt, zoals nader uiteengezet in de sectie 'De kernpunten van onze controle'. Dit houdt met name verband met de omvang van de onderzoeks- en ontwikkelingskosten, die worden gemaakt door de marktgroepen teneinde nieuwe proposities te ontwikkelen, en de onzekerheid die gepaard gaat met de toekomstige economische voordelen van deze proposities.

Daarnaast hebben wij de controle van de omzetverantwoording aangemerkt als kernpunt van onze controle. De diversiteit binnen de omzetstromen, gecombineerd met het veelal informele karakter van de interne controles hierop, hebben ertoe geleid dat wij bijzondere aandacht hebben besteed aan de controle van de verantwoorde omzet. Dit kernpunt is eveneens uiteengezet in de sectie 'De kernpunten van onze controle'.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude die het gevolg is van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie, waaronder het evalueren van schattingen op mogelijke tendenties. Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunten zijn aangemerkt, waren onder andere de beoordeling van de impact van de Covid-19-pandemie op de inbaarheid van handelsvorderingen en de

continuïteit van de onderneming, de waardering van voorraden, de controle van (latente) belastingposities en de verwerking van op aandelen gebaseerde beloningen.

Nedap heeft de potentiële impact van klimaatverandering op zijn financiële positie beoordeeld. In hoofdstuk 1.8. “Duurzame waardecreatie” in het jaarverslag heeft de entiteit de impact voortkomend uit de klimaatverandering nader toegelicht.

Wij hebben de beoordeling van de aan klimaat gerelateerde risico’s door management besproken, en de potentiële impact op de financiële positie inclusief de onderliggende assumpties en schattingen geëvalueerd. De impact van klimaatverandering leidt niet tot een kernpunt van onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende



### Materialiteit

- Materialiteit: € 1.135.000.

### Reikwijdte van de controle

- De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de onderdelen Nedap N.V. (vennootschappelijk) en Nedap Asia Ltd. Bij deze groepsonderdelen zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd.
- Additioneel is Nedap Inc. in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.
- Dekking controlewerkzaamheden: 95% van de geconsolideerde omzet, 92% van het geconsolideerde balanstotaal en 96% van het resultaat voor belastingen.

### Kernpunten

- Activering ontwikkelingskosten
- Controle van de omzetverantwoording

specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een onderneming die omzet genereert met de ontwikkeling en verkoop van producten of systemen, en met bijbehorende dienstverlening. Wij hebben tevens specialisten en experts op het gebied van IT-audit, belastingen, op aandelen gebaseerde beloningen en remuneratie in ons team opgenomen en geraadpleegd.

### **Materialiteit**

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf

‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk,

op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 56.000 (2020: € 40.000) en reclassificaties boven de € 150.000 aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **Materialiteit voor de groep**

€ 1.135.000 (2020: € 840.000).

### **Hoe is de materialiteit bepaald**

Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel.

Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 5% van het resultaat voor belastingen.

### **De overwegingen voor de gekozen benchmark**

We gebruikten resultaat voor belastingen als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de

gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het resultaat voor belastingen een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.

### **Materialiteit voor groepsonderdelen**

Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager is dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan groepsonderdeel Nedap Asia Ltd. bedroeg € 200.000.

### De reikwijdte van onze groepscontrole

Nedap N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Nedap N.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de significante onderdelen Nedap N.V. (vennootschappelijk) en Nedap Asia Ltd. Bij deze groepsonderdelen zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd. Additioneel is Nedap Inc. in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken, op specifieke

aspecten, om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

Wij hebben de lokale accountant van Nedap Inc. in de Verenigde Staten door middel van instructies aangestuurd om specifiek overeengekomen controlewerkzaamheden te verrichten met betrekking tot de liquide middelen, debiteuren, voorraden, overlopende passiva, voorzieningen, omzet, fraude- risico's en het eigen vermogen om zodoende voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van deze individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening van Nedap N.V. Wij hebben met de lokale accountant diverse besprekingen gehad en de toereikendheid van diens uitgevoerde werkzaamheden in detail geëvalueerd. In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

<b>Omzet</b>	95%
<b>Balanstotaal</b>	92%
<b>Resultaat voor belasting</b>	96%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 3% van de geconsolideerde omzet, het geconsolideerde balanstotaal

of het resultaat voor belastingen. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op afwijkingen van materieel belang bevatten, te bevestigen.

De controle van het Nederlandse groeps-onderdeel is door het groepsteam uitgevoerd. Voor de controle van het groepsonderdeel Nedap Asia Ltd. hebben wij gebruikgemaakt van de lokale accountant van dat groepsonderdeel in Hong Kong. Wij hebben de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende dit onderdeel is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de lokale accountant van het groepsonderdeel instructies gestuurd waarin wij de uitkomsten van onze risicoanalyse hebben beschreven en de daarop gebaseerde controleaanpak. Wij hebben, als groepsaccountant, periodiek overleg gehad met de lokale accountant van Nedap Asia Ltd., waarbij gesproken is over de risico's,

de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Wij hebben de toereikendheid van de controlewerkzaamheden geëvalueerd, rekening houdend met de door ons verstuurd instructies. Met de directie en de lokale accountant is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten, waaronder de controle van geactiveerde ontwikkelingskosten, (latente) belastingposities en de verwerking van op aandelen gebaseerde beloningen zijn door het groepsteam gecontroleerd.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

#### *Controleaanpak frauderisico's*

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteiten binnen de consolidatiekring en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.3 "Risicomanagement" van het jaarverslag, waarin de directie het Nedap Risk Management Framework en het informele systeem van risicoanalyse beschrijft en hoofdstuk 5. "Verslag raad van commissarissen" van het

jaarverslag waar de raad van commissarissen op het Nedap Risk Management Framework reflecteert.

Wij hebben de opzet van de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem, waaronder fraude als element in het Nedap Risk Management Framework, de gedragscode en de klokkenluidersregeling geëvalueerd. Risicomanagement is bij Nedap hoofdzakelijk informeel georganiseerd.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij, in samenwerking met onze forensische specialisten, frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

### Geïdentificeerde frauderisico's

#### **Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt.**

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie, waaronder risico's op mogelijke afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude in schattingen op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

De directie ontvangt een variabele beloning, waarvan de omvang mede afhankelijk is van het behalen van financiële doelstellingen die door de RvC zijn gesteld. Daarnaast heeft de directie, vanuit de unieke positie waarin zij zich bevindt, gelegenheid tot het beïnvloeden van schattingen. Wij hebben in dat kader bijzondere aandacht gehad voor de geactiveerde ontwikkelingskosten gegeven het schattingselement in deze post.

### Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan het identificeren van significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Tevens hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de directie, waaronder de activering van ontwikkelingskosten. Hiervoor verwijzen wij naar de paragraaf kernpunten. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van de directie bij de schattingen.

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschaft informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag, ten opzichte van de jaarrekening, aan het licht gebracht.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie.

## Geïdentificeerde frauderisico's

### Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van onjuiste afgrenzing of verantwoorden van fictieve omzet.

Dit risico ziet toe op het bestaan en de afgrenzing van omzet. De directie heeft targets gekregen voor groei van de omzet en het resultaat, zoals toegelicht in hoofdstuk 5.2 "Remuneratieverslag 2021" van het jaarverslag. Hierdoor zou druk op het bestuur kunnen bestaan om een te hoge omzet weer te geven door omzet te vroeg te verantwoorden of fictieve omzet op te voeren.

## Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet.

Wij hebben specifieke werkzaamheden op het bestaan van de omzet verricht. Op basis van deelwaarnemingen, hebben wij de geleverde prestaties en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan de omzettransacties getoetst aan de hand van de onderliggende verkoopovereenkomsten, leveringsdocumenten, verkoopfacturen en geldontvangsten.

Per jaareinde hebben wij specifieke werkzaamheden uitgevoerd om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde diensten/producten in het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tevens hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist geboekte omzet in het huidige boekjaar.

Wij hebben door middel van data-analyse opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschaft informatie in de jaarrekening en de het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing en bestaan van de omzetverantwoording.



In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de directie, management, juridische zaken en de raad van commissarissen. Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven. We zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude en hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden geëvalueerd en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### **Controleaanpak continuïteit**

De directie heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de voorzienbare

toekomst. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevat, waaronder de impact van de Covid-19-pandemie en mogelijke gevolgen van significante verstoringen in de supply chain, waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, de directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten en nagaan of de directie gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's);
- analyseren van de financiële positie per einde van het huidige boekjaar ten opzichte van die per einde van het vorige boekjaar ter identificatie van indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen ten opzichte van het afgelopen jaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- inwinnen van inlichtingen bij de directie over haar kennis van continuïteitsrisico's na de

periode van de door de directie verrichte continuïteitsanalyse.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de directie over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

### **De kernpunten van onze controle**

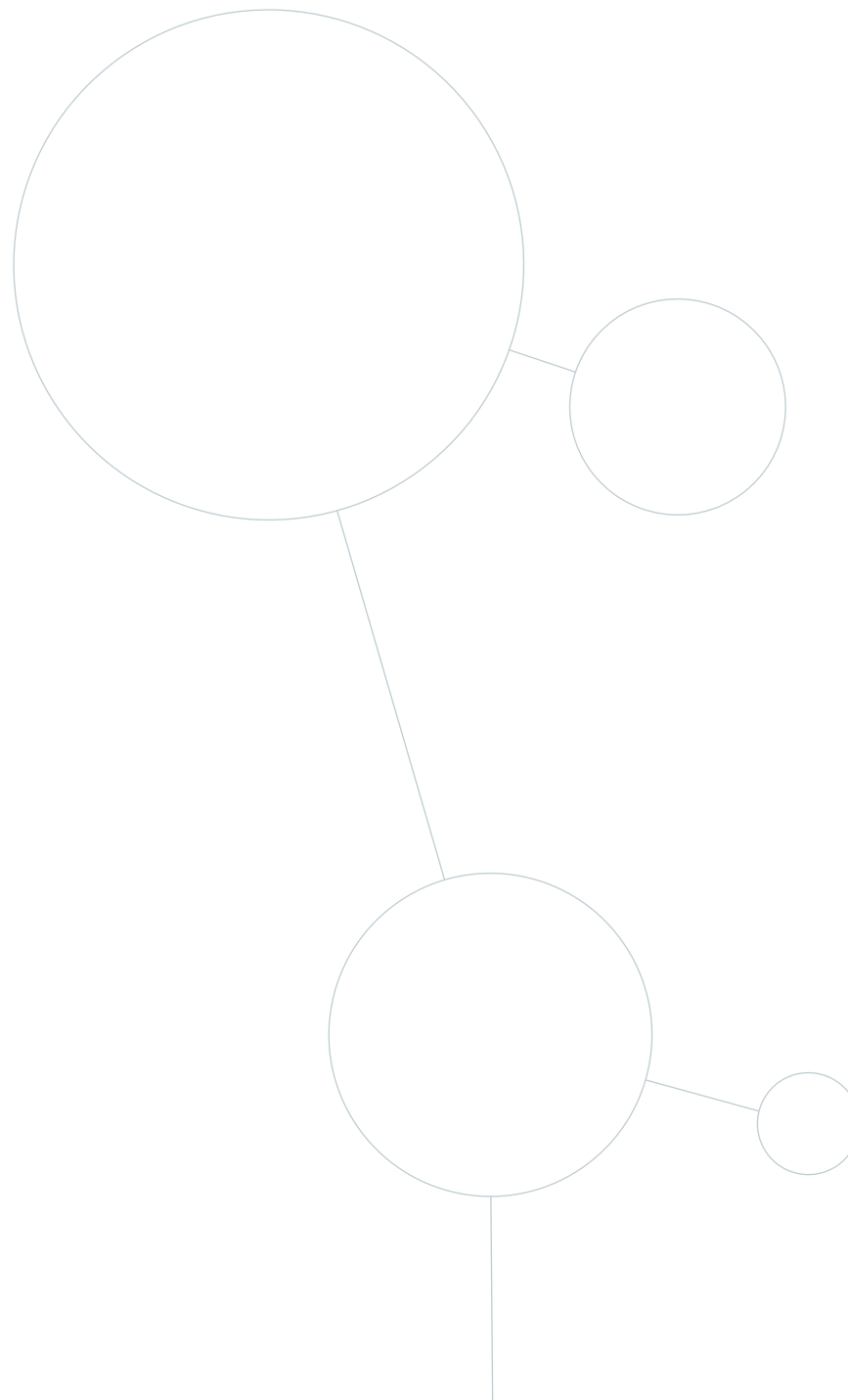
In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten.

De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen en observaties ten aanzien

van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

De kernpunten *'Activering ontwikkelingskosten'* en *'Controle van de omzetverantwoording'* zijn inherent aan de aard van de onderneming. Er zijn geen wijzigingen in de kernpunten in vergelijking met voorgaand jaar. De ontwikkeling van de business, de resultaten van de onderneming en onze jaarrekeningcontrole gaven verder geen aanleiding tot additionele kernpunten.



## Kernpunten

### Activering ontwikkelingskosten

*De toelichting op de immateriële vaste activa is opgenomen in toelichting 1 op de jaarrekening.*

Het doen van onderzoek naar en de ontwikkeling van nieuwe proposities zijn onderdeel van de kernactiviteiten van Nedap N.V. De kosten die worden gemaakt uit hoofde van onderzoek worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht. Voor proposities waarvan is bepaald dat deze technisch haalbaar zijn en er voldoende marktpotentieel is, worden de kosten voor ontwikkeling separaat per propositie geadministreerd.

Op basis van de intern gedefinieerde activeringscriteria, die voldoen aan IAS38, wordt op propositieniveau besloten of de ontwikkelingskosten kunnen worden geactiveerd als immateriële vaste activa. Indien de kosten niet voldoen aan de activeringscriteria worden deze rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Ultimo 2021 bedragen de geactiveerde ontwikkelingskosten € 1,2 miljoen (31 december 2020: € 1,5 miljoen).

In de winst- en verliesrekening is € 37 miljoen (2020: € 35 miljoen) aan onderzoeks- en ontwikkelingskosten rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht. Zoals toegelicht in de sectie 'Overige informatie' van de geconsolideerde jaarrekening zien deze kosten voor het merendeel toe op het onderhoud, actualiseren en door ontwikkelen van bestaande proposities en in mindere mate op daadwerkelijke onderzoek en ontwikkeling van nieuwe proposities.

Het onderscheid tussen de ontwikkeling van een nieuwe propositie en de doorontwikkeling van en/of het onderhoud plegen aan een bestaande propositie is niet altijd feitelijk vast te stellen. Daarnaast is er sprake van een onzekerheid of proposities uiteindelijk zullen leiden tot toekomstige economische voordelen. Als gevolg van deze aspecten, alsmede de materiële bedragen die gepaard gaan met onderzoek en ontwikkeling, hebben wij de activering van ontwikkelingskosten als kernpunt aangemerkt. Onze controle is met name gegevensgericht van aard.

## Onze controlewerkzaamheden en observaties

De door management gemaakte inschatting inzake de activering van ontwikkelingskosten hebben wij getoetst aan de hand van de activeringscriteria vanuit IAS 38, interviews met betrokken medewerkers en management, het lezen van notulen en het raadplegen van openbare bronnen. Tevens hebben we kennisgenomen van de interne processen rondom de administratie en beheersing van onderzoek- en ontwikkelingskosten. Aangezien de interne controles op transactieniveau niet altijd formeel en/of zichtbaar worden vastgelegd, hebben wij de administratie op propositieniveau, per marktgroep, gegevensgericht gecontroleerd.

De juistheid van de geactiveerde ontwikkelingskosten hebben wij getoetst middels het toetsen van de geldende uitgangspunten voor activering, waaronder de beoordeling van de uitgangspunten en veronderstellingen aangaande technische haalbaarheid van de proposities alsmede de analyse van management betreffende de toekomstige economische voordelen.

Ten aanzien van de volledigheid van de geactiveerde ontwikkelingskosten hebben wij diverse proposities op basis van deelwaarneming en omvang geselecteerd en daarvan aan de hand van interviews, projectplannen, voortgangsrapportages en overige documentatie vastgesteld dat de gehanteerde uitgangspunten voor het niet activeren van deze proposities en ontwikkelingskosten passend zijn binnen de criteria van IAS 38.

Door middel van kritische oordeelsvorming ten aanzien van de toelichtingen en onderbouwingen per propositie kunnen wij ons vinden in de door management geactiveerde ontwikkelingskosten.

## Kernpunten

### Controle van de omzetverantwoording

*De toelichting op de omzet is opgenomen in toelichting 14 van de jaarrekening.*

De omzet van Nedap N.V. bestaat uit diverse contractvormen met elementen van levering van producten, diensten (bestaande uit abonnementen, onderhoudscontracten en licenties) en combinaties daarvan, die allen een separate transactieprijs kennen. De overeengekomen prestatieverplichtingen kunnen impact hebben op het moment waarop de omzet verantwoord mag worden, conform de vereisten van IFRS 15.

In de organisatiecultuur van Nedap N.V. vormen informele checks & balances, zoals een nauwe betrokkenheid van de directie en het management, belangrijke elementen in de governance en interne beheersingssystemen. Interne controles op transactie-niveau worden niet altijd formeel of zichtbaar vastgelegd.

De diversiteit aan marktgroepen, contractvormen en de informele interne beheersing, hebben ertoe geleid dat wij een significant deel van onze inspanningen hebben besteed aan de controle van de juistheid en volledigheid van de verantwoorde omzet. Onze controle is met name gegevensgericht van aard.

## Onze controlewerkzaamheden en observaties

We hebben de juistheid van de omzetstromen getoetst door middel van eigen detailwaarnemingen door (op basis van deelwaarnemingen) de in het grootboek verantwoorde omzet te toetsen aan de prestatieverplichtingen en transactiepreisen in de onderliggende verkoopovereenkomsten, leveringsdocumenten, verkoopfacturen en geldontvangsten.

Ten aanzien van de volledigheid van de omzet verkregen uit de levering van producten hebben wij de verwachte verbanden tussen verkoop, inkoop, productie en voorraadmutaties getoetst middels data-analyses en deelwaarnemingen op onderliggende inkoop- en verkooptransacties. Tevens hebben wij de voorraad-inventarisaties bijgewoond als sluitstuk van deze verbandscontrole.

De volledigheid van de omzet uit diensten hebben we, afhankelijk van de aard, gecontroleerd vanuit de standenregisters, waaronder de onderhoudscontractenregisters en registers van gegenereerde licenties. De volledigheid van deze standenregisters is getoetst middels aansluiting met de basisregistraties inzake de werkelijk verleende diensten en afgesloten contracten.

Volledigheid van deze basisregistraties is getoetst middels het evalueren van de functiescheiding tussen de registrerende en controlerende functies.

Wij hebben geen materiële afwijkingen geconstateerd bij de uitgevoerde werkzaamheden.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarrapport omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarrapport anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten en ESEF

### Onze benoeming

Wij zijn herbenoemd als externe accountant van Nedap N.V. voor een periode van drie jaar tot en met het verslagjaar 2021 door de raad van commissarissen volgens een besluit van de algemene vergadering op 4 april 2019. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van zes jaar accountant van de vennootschap.

### Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Nedap N.V. heeft het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, opgesteld in ESEF. De vereisten waaraan dit formaat moet voldoen zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 van de Commissie met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (deze vereisten worden hierna aangeduid met: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel is het jaarverslag, opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels getagde geconsolideerde jaarrekening zoals door Nedap N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de RTS voor ESEF.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de directie de verschillende onderdelen samenvoegt in een enkel rapportageset. Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid voor ons oordeel te krijgen dat het jaarverslag in deze rapportageset in overeenstemming is met de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43 van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- Het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met daarin opgenomen het Inline XBRL-instancedocument en de

XBRL-extensie-taxononomiebestanden, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF is opgesteld.

- Het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste taggings zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

#### **Geen verboden diensten**

Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten geleverd, als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

#### **Geleverde diensten**

Wij hebben geen niet-controlediensten, in aanvulling tot de controle van de jaarrekening, geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft.

### **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

#### **Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

##### **De directie is verantwoordelijk voor:**

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van

invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 17 februari 2022  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. R.P.R. Jagbandhan RA

### **Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 van Nedap N.V**

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

#### **De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in

geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring

te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de

activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze

onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.



## 6.4 Statutaire bepaling inzake de winstbestemming conform artikel 43

### Lid 1

Jaarlijks wordt door de directie en de raad van commissarissen vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.

### Lid 2

Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid, wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd waarvan het percentage gelijk is aan de som van de gewogen gemiddelden van de depositorente van de Europese Centrale Bank - gewogen naar het aantal dagen waarover de uitkering geschiedt - verhoogd met drie procent (3%). Het dividend op de preferente aandelen wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag. Indien in enig jaar de winst niet toereikend is om het op de preferente aandelen toe te kennen dividend overeenkomstig de eerste volzin van dit lid uit te keren, zal het tekort zoveel mogelijk ten laste van het vrij uitkeerbaar deel van het eigen vermogen worden gebracht.

### Lid 3

Het daarna overblijvende wordt als dividend op de gewone aandelen uitgekeerd.

### Lid 5

Bovendien wordt indien over enig jaar verlies is geleden over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedge maakt.

De algemene vergadering kan echter op voorstel van de directie, met voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.

### Nevenvestigingen

- Naamloze vennootschap Nedap N.V., gevestigd te Vilvoorde, België (handelsnaam: Nedap België)

## 6.5 Ondernemingen en leiding

### Per 17 februari 2022

#### Hoofdkantoor

*Nedap N.V.* | drs. R.M. Wegman (1966)  
drs. D. van der Sluijs RC (1972)  
Titulair directeur per 1 januari 2022  
ing. R. Schuurman (1969)

Parallelweg 2  
7141 DC Groenlo  
Nederland

#### Marktgroepen

*Healthcare* | ing. P.A. van Soolingen (1981)  
*Identification Systems* | drs. J.B.F. van der Willik (1983)  
*Light Controls* | ing. J. Somsen (1964)  
*Livestock Management* | ing. A.B.M. Verstege (1963)  
*Retail* | drs. O.F.J. van den Broek (1984)  
*Security Management* | drs. S.P. Adriaanse (1984)  
*Staffing Solutions* | drs. G.K. Hollander (1982)

#### Azië

*Nedap Asia Ltd.* | J.J.B.L. Kok (1975)  
Austin Plaza 15F, Units 3-5  
No. 83, Austin Road  
Kowloon  
Hongkong

*Nedap China Ltd.* | J.J.B.L. Kok (1975)  
Room 2306, Raffles City  
Office Tower 2  
No. 1189, Changning Road  
200051 Shanghai  
China

#### Europa

*Nedap België* | F.C. Robers (1963)  
Maria-Theresialaan 2  
1800 Vilvoorde  
België

*Nedap Beveiligingstechniek B.V.* | E. Groeskamp (1961)  
Groenekanseweg 24A  
3737 AG Groenekan  
Nederland

*Nedap Deutschland GmbH* | ir. I.A.C. van Balveren (1967)  
Mies van der Rohe Business Park,  
Girmesgath 5,  
Gebäude B1, 3.OG  
47803 Krefeld  
Duitsland

*Nedap Great Britain Ltd.* | E. Groeskamp (1961)  
1230 Arlington Business Park  
Theale, Reading  
Groot-Brittannië

*Nedap Iberia S.A.U.* | drs. T. Elferink (1983)  
Paseo de la Castellana 43  
28046 Madrid  
Spain

*Nedap Polska Sp. z o.o.* | drs. M.J. Bomers (1982)  
Aleja Niepodległości 18  
02-653 Warszawa  
Polen

#### Midden-Oosten

*Nedap FZE* | drs. J.H.W. van Ruijven (1983)  
Dubai Digital Park, Office 402,  
Building A4  
P.O. Box 341213 Dubai  
Silicon Oasis  
Verenigde Arabische Emiraten

**Noord-Amerika**

*Nedap Inc.* | drs. G.H.M. Derksen (1990)

25 Corporate Drive

Suite 101

Burlington, MA 01803

Verenigde Staten

**ESEF relevant tags**

Name of reporting entity or other means of identification	Nedap N.V.
Domicile of entity	the Netherlands
Legal form of entity	Public limited company
Country of incorporation	the Netherlands
Address of entity's registered office	Parallelweg 2, 7141 DC Groenlo, the Netherlands
Principal place of business	Groenlo, the Netherlands
Description of nature of entity's operations and principal activities	Develop and Manufacture electronic equipment and software
Name of parent entity	Nedap N.V.
Name of ultimate parent of group	Nedap N.V.
Explanation of change in name of reporting entity or other means of identification from end of preceding reporting period	None

