

notulen

van de algemene vergadering van aandeelhouders van Aalberts Industries N.V., gevestigd te Langbroek, hierna ook 'de vennootschap', gehouden op 18 april 2018 om 11.00 uur in het Jaarbeurs Media Plaza, Croeselaan 6 te Utrecht

Uit de presentielijst blijkt dat ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn:

1. 59 houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen, die tezamen vertegenwoordigen 83.794.584 stemmen – waarvan 400 uit prioriteitsaandelen – tezamen rechthebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen (75,8% van het geplaatste stemgerechtigde aandelenkapitaal)
2. 4 toehoorders
3. De Raad van Commissarissen, met uitzondering van de heer Van der Zouw, en de voltallige directie van Aalberts Industries N.V.

1. Opening

De **voorzitter** (de heer **Van Pernis**) opent de vergadering om 11.04 uur en heet alle aanwezigen van harte welkom. Mevrouw Zuidema treedt bij deze vergadering op als secretaris. De oproeping voor de vergadering heeft plaatsgevonden vanaf 7 maart 2018. De stemmingen tijdens de vergadering zullen elektronisch plaatsvinden.

2. Behandeling van het bestuursverslag over het boekjaar 2017

De **voorzitter** deelt mee dat de jaarrekening is opgemaakt door de directie en door alle directieleden en commissarissen is ondertekend. De jaarrekening heeft vanaf 7 maart 2018 ter inzage gelegen ten kantore van de vennootschap en bij ABN-AMRO Amsterdam. De **voorzitter** laat weten dat de Raad van Commissarissen zeer tevreden is over de resultaten van het afgelopen jaar, die zijn behaald dankzij de inzet en het creatieve vermogen van de directie, maar ook van het management en de 16.000 medewerkers van de Aalberts ondernemingen in meer dan 50 landen en in meer dan 200 bedrijfsonderdelen. Er is groei in alle segmenten, mede dankzij het Aalberts Operational Excellence programma, gericht op optimalisering. Dit heeft geleid tot optimaal samenwerkende teams en een laag ziekteverzuim. The Aalberts Way is Winning with People.

Het afgelopen jaar is de heer Scheffers afgetreden als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen en mevrouw Oudeman is toegetreden als vicevoorzitter. De heer Van Pernis is benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt steeds zorgvuldig gekeken naar de diversiteit. De heer Van der Zouw is vandaag afwezig. Hij is herstellende van een geslaagde harttransplantatie en zal zeer binnenkort weer aansluiten in de Raad. Afgelopen jaar heeft de Raad van Commissarissen uitvoerig overleg gepleegd over de opgestelde en geaccordeerde lange termijn 2018-2022 en beyond strategie. In het boekjaar 2017 werd de Corporate Governance structuur gemoderniseerd, waarbij volledig rekenschap werd gegeven van de nieuwe Corporate Governance Code. In het jaarverslag zijn alle activiteiten van de Raad van Commissarissen terug te lezen.

Na deze inleidende woorden geeft de **voorzitter** het woord aan de heer Pelsma. De heer **Pelsma** heet de aanwezigen van harte welkom op de algemene vergadering van Aalberts Industries. Het jaar 2017 was een uitstekend jaar met 6% organische omzetgroei, een netto winst van EUR 238 miljoen, een operationele kasstroom van EUR 427 miljoen, een operationeel winstpercentage van 12,5% en een return on capital employed van 16,2%. Dit resulteerde in een toename van de

winst per aandeel van 12% en een toename van het dividend van 12%. Aalberts heeft veel geïnvesteerd in goede initiatieven die over drie à vier jaar rendement zullen opleveren. Hierin is de markt wel bepalend, maar Aalberts zou de markt moeten *outperformen*. Dit is onderdeel van het vijfjarige plan waarbij het team moet werken aan de toekomst op een consistente manier. Door de activiteiten te clusteren en te richten op de eindgebruiker, ontstaat veel meer innovatie over de jaren heen. Deze nieuwe structuur is versterkt met twee acquisities; een acquisitie op het gebied van dispense technology en een acquisitie voor advanced mechatronics. Daarnaast zijn de Aalberts networks uitgebouwd; er zijn vele projecten gaande om kennis te delen en te innoveren binnen Aalberts als geheel. De presentatie van de strategie voor de komende vijf jaren, gegeven op de Capital Markets Day op 6 december 2017, is aan de aanwezigen verstrekt.

Aalberts blijft gefocust op de dingen die de vennootschap nu doet. De onderneming focust op negen niche technologieën en tien eindmarkten. Zij wil niet breder worden, maar vooral dieper en wil beter worden op de product/marktcombinaties die het nu heeft. Daarmee wil Aalberts een hogere winstgevendheid en een betere return on capital employed creëren. Ook ligt de focus op een betere cashflow, om mee te kunnen investeren. Daarnaast moet de sterkte van Aalberts op vele gebieden worden benut in combinatie met kennisuitwisseling en innovaties. De onderneming heeft een vernieuwde look en company passport gelanceerd. Dit versterkt ook de cultuur (The Aalberts Way), de governance en de controls. In de markt is sprake van snelle veranderingen en Aalberts moet hierop zijn voorbereid om de aansluiting niet te verliezen.

De vennootschap heeft gedurende het jaar de governance en de controls verder versterkt en door additionele e-learning modules zijn mensen getraind op governance. Ook is veel aandacht besteed aan duurzaamheidsinitiatieven. Iedereen heeft verantwoordelijkheid voor de mens en de planeet. Daarnaast is Aalberts bezig met veilig werken en het terugdringen van ziekteverzuim. Ter verduidelijking laat de heer Pelsma een aantal sheets zien die ook op de website zijn terug te vinden. Hierop zijn de vijf doelen te vinden die Aalberts nastreeft:

- Wereldwijd leidende nicheposities in de technologie.
- Het streven naar een continue winstgevende groei.
- Het genereren van hoge marges.
- Een sterke operationele performance met een hoge cashflow.
- De volgende financiële ratio's bereiken in de toekomst: een autonome omzetgroei van meer dan 3%, een EBITA-percentages van meer dan 14%, een return on capital van meer dan 18% en een cashflow conversion ratio van meer dan 70%.

The Aalberts Brand geeft aan waar de vennootschap voor staat. Het benut de Aalberts sterktes en het is een volgend hoofdstuk in deze onderneming als een speerpunt. De vennootschap bestaat uit de volgende onderdelen:

- installation technology (41%)
- material technology (27%)
- climate technology (19%)
- industrial technology (13%)

De belangrijkste feiten en cijfers voor 2017 zijn als volgt:

- 6% organische omzetgroei;
- winstgroei van 13%;
- EBITA-marge van 12,5%
- groei van de vrije kasstroom met 13%;
- groei van de operationele kasstroom naar EUR 427 miljoen;
- veel investeringen in organische groei en innovatieve initiatieven.

De heer **Jäger** geeft aan dat Aalberts de technologieën heeft aangescherpt. Hij start met het segment **installation technology** met twee niche technologieën: integrated piping systems en plastic connection systems. Installation technology heeft in 2017 een omzet gerealiseerd van EUR 1.134,8 miljoen met een EBITA-marge van 12,2%. De capital expenditure is uitgekomen op EUR 43,2 miljoen wat een stijging van 12% betekent. Het segment **material technology** omvat

drie niche technologieën: warmtebehandeling, oppervlaktetechnologie en specialised manufacturing. Met een omzet van EUR 733,9 miljoen, wat een groei van 5% inhoudt, is een EBITA-marge van 13,3% bereikt. Warmtebehandeling laat een goede performance zien in heel Europa en Amerika en ook oppervlaktetechnologie was succesvol. In specialised manufacturing zijn veel successen behaald en is een goede performance gerealiseerd.

De heer **Monincx** licht de resultaten van de overige business segmenten toe. Het segment **climate technology** betreft water- en luchtsystemen in gebouwen. Dit segment heeft twee niche technologieën: hydronic flow control en thermal & sanitary efficiency. Climate technology heeft een goed jaar gehad met een groei van de EBITA-marge van 10,8% naar 11,9% en een omzetgroei van 4%. Bij hydronic flow control heeft een groei plaatsgevonden op bijna alle gebieden. Er is een vijfjarig businessplan gemaakt waarin veel aandacht wordt geschonken aan innovatie en met name op het gebied van digitalisering. Bij thermal & sanitary efficiency is ook een goede groei gerealiseerd, met name in Frankrijk. Ook voor dit team is een lange termijn businessplan gemaakt en zijn pilots gestart voor digitalisering. Het segment **industrial technology** heeft drie niche technologieën: fluid control, dispense technologies en advanced mechatronics. In deze niche technologieën is groei bereikt en in totaal is de EBITA 18% gestegen met een EBITA-marge van 15%. Er zijn twee acquisities gedaan: Vin Service en Pneutec.

De heer **Eijgendaal** bespreekt de financiële cijfers van het jaar 2017. Hij geeft aan dat de cijfers goed zijn, ondanks het negatieve effect van de valutamarkt. De afschrijvingslast zorgde voor eenmalige effecten in 2017 die de vennootschap niet verwacht voor 2018. Dit effect bedroeg circa EUR 7 miljoen. Het operationeel resultaat (EBITA) bedroeg EUR 336 miljoen. Er wordt sterk gestuurd op de kosten. De belastingdruk ligt rond de 25%. De gunstige ontwikkelingen op dat gebied in Amerika zullen een effect hebben op de langere termijn. Hierdoor is de belastinglatentie ook lager gewaardeerd. De balans laat een stabiel beeld zien. De netto schuld is verlaagd van EUR 713 miljoen naar EUR 569 miljoen, waardoor de leverage ratio is gedaald van 1,7 naar 1,3. Het streven is om hierin een gezonde balans te handhaven. Het werkkapitaal als percentage van de omzet is gedaald van 18,8% naar 16,8%. Het eigen vermogen is onveranderd sterk met 52% van het balanstotaal en de return on capital employed is 16,2%. Hiermee zijn alle doelstellingen voor de ratio's van het strategieplan 2015-2018 behaald.

Kijkend naar de cashflow is te zien dat het werkkapitaal licht is verbeterd tot een kleine EUR 8 miljoen. Er zijn investeringen gedaan ter waarde van EUR 117 miljoen. Daarnaast betaalt de vennootschap haar financieringslasten, belasting en is EUR 41 miljoen uitgegeven aan acquisities. Het uitgekeerde dividend is opgelopen naar EUR 64 miljoen. De omzet is met 7% gestegen naar EUR 2,7 miljard. Concluderend is gedurende de afgelopen vijf jaar een goede groei bewerkstelligd. Voorgelegd wordt het voorstel om het dividend per aandeel met 12% te verhogen naar EUR 0,65.

De heer **Pelsma** geeft vervolgens een korte toelichting op de strategie. Het is de bedoeling dat de strategie die is gedefinieerd voor 2018 zo goed en zo snel mogelijk wordt geïmplementeerd. De directie verwacht voor 2018 een verdere, duurzame en winstgevende groei te realiseren ten opzichte van 2017. De directie is wel voorzichtig, omdat er veel speelt in de wereld waar de vennootschap geen invloed op heeft. In Hilversum wordt een nieuw gepatenteerd product gemaakt, uniek in de wereld. Op dit moment maakt niemand in de wereld een portfolio zoals Aalberts maakt en dit geeft de vennootschap een voorsprong.

3. Jaarrekening 2017

De heer **Savert**, de externe accountant van Deloitte, is verantwoordelijk voor de accountantscontrole over 2017 en hij geeft hierop een toelichting. De accountantsverklaring is gedateerd op 27 februari 2018. De primaire verantwoordelijkheid van de accountant ligt bij de jaarrekening, maar hij kijkt ook naar de overige informatie in het jaarverslag. Er zijn geen kwalificaties of beperkingen opgenomen in de accountantsverklaring, dus het is een "schoon" oordeel. Gedurende het jaar heeft de accountant contact gehad met de auditcommissie en de

Raad van Commissarissen en zijn de bevindingen besproken. De materialiteit is EUR 12,5 miljoen en is ten opzichte van 2016 licht gestegen, in lijn met de winst voor belasting. Op landenniveau hanteert de accountant een lagere materialiteit. Voor 36 onderdelen van de groep is een audit uitgevoerd door lokale auditors. Dit geeft in totaal een dekking van circa 95%. De accountant heeft gedurende het jaar contact met de teams en stuurt instructies uit. Op basis van de instructies ontvangt de accountant een rapportage en daarnaast bezoekt de accountant een aantal landen. Uit de bevindingen zijn rapportages gekomen die de accountant heeft besproken met de Raad van Commissarissen. Ook zijn de onafhankelijkheid en de urenbesteding van de accountant besproken. Er is circa 3.300 uur besteed aan de accountantscontrole, waarvan 1.750 uur op het niveau van manager tot en met partner en 1.250 uur door de heer Savert zelf. Er is dus een relatief senior team bij de opdracht betrokken geweest. De twee kernpunten die de accountant in de verklaring benoemt, zijn de wereldwijde groepsstructuur en de goodwill. Dit alles heeft geleid tot een “schone” accountantsverklaring.

De heer **Stevense** (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) complimenteert de directie met de behaalde resultaten en stelt voor een bloemetje naar de heer Van der Zouw te sturen vanuit deze vergadering. De heer Stevense merkt op dat Aalberts conjunctuurgevoelig is en dit tracht te verminderen door innovaties. Hij vraagt in hoeverre de innovaties in de toekomst de conjunctuurgevoeligheid terugbrengen. De immateriële activa kwamen neer op 74% van de boekwaarde en de heer Stevense vraagt om een toelichting op de stijging vergeleken met 2016. Daarnaast vraagt de heer Stevense of de overnames van concurrentieonderdelen Nexus en Flamco hebben geleid tot het verwachte rendement, omdat het idee bestaat dat deze onderdelen onder het gewenste niveau van 12% presteren. Verder wil hij weten wanneer de directie denkt dat climate technology de gewenste winstmarge van 15% zal behalen; dit ligt nu op 11%. Tot slot merkt de heer Stevense op dat Industrial Services het moet hebben van langjarig partnerschap en vraagt hoe de directie denkt de gewenste rendementen te behalen als de conjunctuur tegenzit.

De heer **Pelsma** laat weten dat de conjunctuurgevoeligheid de afgelopen jaren is afgenomen, omdat de vennootschap steeds meer divers wordt en door de spreiding in de regio's minder afhankelijk is van de conjunctuur. Het bedrijf wordt in dit opzicht steeds evenwichtiger. Als de markt tegenzit, is het belangrijk dat de vennootschap een zodanige positie heeft, dat zij de juiste pricing kan vragen. Door innovaties te creëren over een lange termijn, wordt geprobeerd een groter stuk van de taart te pakken door technologieën die beter zijn dan die van de concurrentie. Dit gebeurt door langetermijnplannen te maken en deze in een goede tijd te implementeren. Een gedeelte van een eventuele tegenwind kan worden gecompenseerd door te innoveren en een betere positie te hebben in pricing.

De heer **Eijgendaal** geeft aan dat de boekwaarde afhankelijk is van hoeveel de vennootschap investeert in goodwill en intangible assets. De goodwill is afhankelijk van het aantal acquisities en er moet dus ook goed worden gekeken naar de return op de gedane acquisities. De heer **Savert** laat weten dat hij beoordeelt hoe de goodwill wordt onderbouwd met behulp van een waarderingsmodel en dat hiernaar nauwgezet wordt gekeken. In de opinie die bij het jaarverslag is gevoegd, heeft de accountant hierop een toelichting gegeven. De heer **Stevense** merkt op dat zolang het blijft renderen, dit geen probleem vormt. Het gevaar is echter dat het rendement terugloopt. De heer **Eijgendaal** zegt dat de acquisities op de voet worden gevolgd om na te gaan of de returns er daadwerkelijk uit komen. Dit heeft de aandacht van de CFO en de accountant.

De heer **Monincx** kan zeggen dat de rendementen van Nexus uitstekend zijn geweest sinds de acquisitie. De businessgroep als geheel zit onder het rendement van 15% en de directie heeft met beide management teams een vijfjarenplan afgesproken om die 15% te bereiken. De directie zal dit nauwgezet volgen en zal actie ondernemen indien nodig.

De heer **Pelsma** licht toe dat als de conjunctuur terugloopt, de partnerships in met name technologie inderdaad invloed zullen hebben. In dit segment zit Aalberts in de toelevering en

als klanten minder volumes hebben, heeft Aalberts dit ook. Om dit te compenseren moet de vennootschap steeds nieuwe producten en klanten hebben of meer producten afzetten bij dezelfde klant. Omdat producten uitlopen, moet de vennootschap continu innoveren. Een belangrijk gegeven is dat Aalberts haar prijzen altijd heeft weten te verhogen.

De heer **Stevense** vraagt of het beter is een deelopname te doen in plaats van een volledige overname.

De heer **Eijgendaal** laat weten dat het streven is om volledige control te hebben over de partijen die de vennootschap acquireert en dit betekent in principe een overname van 100% van de aandelen. Dit gebeurt ook in negen van de tien gevallen. Als er sprake is van een variabel deel van de koopprijs, kijkt de directie wat de totale waardering moet zijn, inclusief de earn out. In de koopovereenkomst maximeert Aalberts altijd het bedrag dat de verkopende partij uiteindelijk na twee of drie jaar kan krijgen, dus er is altijd een cap. Dit is in principe ook het uitgangspunt voor de waardering en als minder wordt betaald, resulteert dit in een vrijval in het resultaat. Het streven is derhalve altijd 100% eigendom.

De heer **Snoeker** concludeert dat het niet alleen een mooi jaar is geweest in 2017, maar dat het al langdurig mooie jaren zijn. Hij vraagt of de groei-doelstelling van 3% autonome omzetgroei niet aan de lage kant is. Een aantal bedrijven van Aalberts lijken dezelfde producten te hebben. De heer Snoeker vraagt zich af of deze bedrijven concurrerend zijn of dat ze samenwerken, zodat zij van elkaar kunnen profiteren.

De heer **Pelsma** licht toe dat de doelstelling tenminste 3% autonome omzetgroei is. De reden hiervoor is dat dit een doelstelling betreft over een langere periode. Een ander aspect is dat de vennootschap haar portfolio continue opschoont en dit ten koste gaat van de organische groei. Ook moeten de doelen in zijn geheel bekeken worden. Marge groei kan soms ten koste gaan van organische groei.

De heer **Pelsma** denkt dat de interne concurrentie nagenoeg nihil is geworden op een paar productgroepen na. De directie heeft de vennootschap gefocust op bepaalde niche technologieën en eindgebruikers. Veel producten lijken uiterlijk op elkaar, maar in de toepassing zijn ze verschillend en ook de toepassing is anders. Binnen het bedrijf is sprake van share and learn en er vindt technologie-uitwisseling plaats.

De heer **Burgers** (Add Value Fund) is aanwezig geweest op de Capital Markets Day in december 2017 en is verheugd te horen dat de directie van plan is dit in de toekomst vaker te organiseren. De eerste vraag betreft of Aalberts van plan is haar activiteiten uit te breiden in het Verre Oosten. De tweede vraag betreft pagina 76 van de jaarrekening waar een onderscheid wordt gemaakt tussen sale of goods en services met een verhouding van 1:5. De heer Burgers kan zich voorstellen dat de dienstenomzet zich sterker zou kunnen gaan ontwikkelen dan de productenomzet. Naar aanleiding van pagina 83 van de jaarrekening zou de heer Burgers graag een toelichting krijgen op de stijging van de niet gewaardeerde verliezen. Tot slot vraagt hij of de investeringen en desinvesteringen voor dit jaar kunnen worden gekwantificeerd.

De heer **Pelsma** geeft aan dat de vennootschap met betrekking tot het Verre Oosten nog steeds dezelfde policy hanteert. Geld verdienen is de basis en hiervoor moet Aalberts in een niche- en gespecialiseerde markt zitten, zodat de producten niet gekopieerd worden. Dit is met name het geval in installation technology. Op dit moment niet het gehele portfolio interessant voor de markt in het Verre Oosten. Er zijn wel twee nieuwe producten die geschikt zijn voor deze markt en op deelvlakken ziet de directie mogelijkheden. Deze producten worden geduwd, maar wel op een dusdanige manier dat de vennootschap hieraan geld verdient. Het uiteindelijke doel is om in het Verre Oosten groter te worden, maar wel met beleid.

Wat betreft een eventuele toename van de dienstenomzet licht de heer **Pelsma** toe dat dit mogelijk is. Er is een digitale roadmap. Aalberts is goed in hardware en de doelstelling is om zo

mogelijk hieraan iets toe te voegen. Veel diensten zijn bedoeld om de hardware beter te maken en het heeft zeker de aandacht om deze diensten hierbij te verkopen.

De heer **Pelsma** laat weten dat de investeringen voor 1/3 innovatie, voor 1/3 efficiency/vervanging en voor 1/3 capaciteit betreffen. In 2017, 2018 en 2019 wordt meer geïnvesteerd in capaciteit en innovatie. In de lange termijnplannen zitten veel plannen voor nieuwe productietechnologieën, dus er is ook een verschuiving richting innovatie. Daarnaast blijven het reguliere onderhoud en de vervanging altijd bestaan, dit gaat bijna altijd gepaard met efficiency verbeteringen. Het getal EUR 50 miljoen voor desinvesteringen is correct. Daarnaast kan het continu evalueren van de productportfolio leiden tot kleinere desinvesteringen.

De heer **Eijgendaal** gaat in op de niet gewaardeerde verliezen van bijna EUR 46 miljoen. Er is goed gekeken naar de verliezen, gemaakt in de groep of die zijn meegekomen met de acquisities. Vervolgens is gekeken wat de kans is dat deze verliezen worden gecompenseerd. Als dit zeker is, krijgen ze een waardering, maar als dit niet het geval is, wordt dit zo goed mogelijk ingeschat en vervat onder de post niet gewaardeerde verliezen.

De heer **Dekker** (Vereniging van Effectenbezitters) vraagt in welke bandbreedte de EBITA-ontwikkeling ligt. Daarnaast wil hij weten in hoeveel nichemarkten Aalberts nr. 1, 2 of 3 is en aan welke orde van marktaandeelen hij dan moet denken. Vervolgens stelt hij een vraag over het niveau van de R&D-uitgaven en hoe de resultaten van de R&D-inspanningen worden gemeten. De heer Dekker wil voorts weten hoeveel besparingen zijn gepland met betrekking tot operational excellence en de Greenfield activiteiten.

De heer **Pelsma** heeft aangeven meer dan 14% EBITA te willen realiseren en minstens 3% organische omzetgroei. De directie heeft een goed beeld van de positie die de vennootschap heeft in de niche markten. In integrated piping systems heeft de vennootschap een leidende positie, maar belangrijk is om hierbij te kijken naar de business definitie. Dus Aalberts is leidend in leidingsystemen met connecties en ventielen voor verwarming, koeling, gas, drinkwater en sprinklers. Het marktaandeel ligt tussen de 8% en 15%. In dispense bijvoorbeeld bekleedt Aalberts nu nr. 4 of 5, maar het streven is om daar ook nr. 2 of nr. 1 te worden.

De R&D-uitgaven bedragen >4% van de omzet en zijn afgelopen jaren opgelopen. De vennootschap investeert in personeel en innovatieprojecten. De innovatieomzet heeft de directie nog niet optimaal in beeld. Het is de bedoeling de verwachte omzet over de innovaties van de afgelopen vier jaar te meten en na te gaan wat de gerealiseerde omzet is geweest. Dit wordt in de komende management meetings aangescherpt. Verschillende businessteams hebben hierover wel een helder beeld.

Operational excellence is een cultuur van continue aandacht voor projecten waarin wordt geïnvesteerd en die relatief heel veel opleveren. Dit is een continue alertheid voor hoe de vennootschap de operations kan verbeteren. De komende jaren zal de vennootschap hiermee doorgaan. Het doel is om de marge boven de 14% te brengen en competitief te worden tegenover de concurrent.

De heer **Janssen** (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) vraagt of er een uitgebreide rapportage volgt rondom de onderwerpen veiligheid, milieu en integriteit. Daarnaast vraagt hij of de directie bereid is reductietargets te benoemen en te rapporteren. Daarnaast wil de heer Janssen betreffende de environmental performance weten of de opwaartse lijn omtrent performance en rapporteren wordt doorgezet en of er reductietargets zijn benoemd. Vervolgens wil de heer Janssen weten welke indicatoren de directie gebruikt in het bepalen van eerlijke salarissen. Tot slot vraagt hij of Aalberts de mogelijkheid ziet de Sustainable Development Goals (SDG's) te integreren in haar strategie.

De heer **Pelsma** heeft oprecht het idee dat de directie er heel veel aan heeft gedaan om zaken omtrent duurzaamheid te verbeteren en de vennootschap ziet ook deze verantwoordelijkheid. Er is een apart team op gezet om data te verkrijgen en te meten. In 2018 zal de volgende stap

worden gezet. De vennootschap is nog niet zover om targets te noemen. De stappen zijn opgenomen in het operational excellence netwerk, waardoor de operationele mensen steeds meer verantwoordelijk worden voor de uitvoering en het verbeteren hiervan. Aalberts heeft in 2017 voor het eerst meegedaan aan het Carbon Disclosure Project en zal dit ook in 2018 doen. De opwaartse lijn omtrent performance en rapporteren zal dus wel degelijk worden doorgezet.

De heer **Eijgendaal** geeft aan dat het gros van de activiteiten van de vennootschap in Europa plaatsvindt en Europa hanteert de cao-lonen. Waar wel extra aandacht aan kan worden geschonken, zijn de lonen in China en er wordt gekeken welke benchmark hierop kan worden losgelaten. In India is de vennootschap heel klein en Amerika is in dit opzicht een apart land. In Amerika wordt het productiepersoneel nog steeds per uur betaald; dit is afhankelijk van de staat en de regio. Contractors en zzp'ers kunnen zichzelf steeds beter verkopen. Het idee is dat dit soort zaken zich voor een groot deel zelf reguleert.

De heer **Pelsma** laat weten dat de SDG's al zijn geïntegreerd in de strategie, maar dit is niet visueel gemaakt. Met name met SDG 11 en 12 is de vennootschap volop bezig. Aalberts is continu bezig met het energie-efficiënt maken van gebouwen en de focus ligt minder op olie en meer op stadsverwarming. Daarnaast is de levensduurverlenging van materialen volop in de aandacht. Het aanbrengen van coating, een product van Aalberts, verlengt de levensduur. De heer Pelsma geeft aan dat de vennootschap dit soort zaken veel meer moet uitdragen, omdat de vennootschap haar verantwoordelijkheid wil nemen en ook neemt op het gebied van sustainability. Aalberts is nog niet zover dat er doelen zijn geformuleerd op dit gebied.

De heer **Dekker** vraagt wie de technologie van Aalberts overziet. Pagina 44 van het jaarverslag geeft een opsomming van potentiële risico's voor de onderneming en de vraag is welke risico's zijn gekwantificeerd en of de directie een orde van grootte kan geven. Hier staat bij dat de risico's worden beïnvloed door klanten en aandeelhoudersverwachtingen. De heer Dekker vraagt hierop een toelichting. De personeelskosten stijgen proportioneel met de omzet en gezien het element vaste kosten, zouden deze moeten achterblijven. De conclusie is dat de vennootschap behoorlijk heeft geïnvesteerd in mensen. De heer Dekker vraagt naar een orde van grootte van deze investering. Het aantal debiteuren met een betalingsachterstand van 60 tot 90 dagen stijgt behoorlijk en de heer Dekker vraagt naar de reden. Daarnaast wil hij weten of de stijging van het aantal crediteuren structureel is of toeval. De heer Dekker vraagt voorts of er een bonussysteem is voor de managementlaag onder de directie wereldwijd en wat de criteria waren voor de targets van de directie. De laatste vraag is voor de accountant en betreft de controleverschillen. De vraag is hoeveel controleverschillen de accountant is tegengekomen, of dit meer of minder was dan in 2016 en of de accountant een positief effect bemerkt van de interne auditcontrole die is gestart in 2015. Ook wil de heer Dekker weten of eventuele controleverschillen effect hebben gehad op de resultaten.

De heer **Pelsma** geeft aan dat het executive team de technologie van Aalberts overziet. Dit zijn de vier leden van de directie en drie executive team members.

De heer **Eijgendaal** licht toe dat met de aandeelhoudersverwachtingen wordt bedoeld dat onder beleggers een bepaalde verwachting leeft over bedrijven. Wat de vennootschap als risico onderkent is dat het bedrijf niet moet meegaan om aan de verwachtingen van de buitenwereld te voldoen, waardoor de interne risico's onvoldoende worden beheerst. Met betrekking tot de personeelskosten meldt de heer Eijgendaal dat het afgelopen jaar fors is geïnvesteerd in R&D en in sales. Dit betreft onder meer mensen en daardoor is de verhouding proportioneel wat hoger geworden. De debiteuren worden goed in de gaten gehouden, maar het bedrag dat overdue is, is het afgelopen jaar fors hoger geworden. Er is een speciaal programma gestart om dit te normaliseren. Dit is niet structureel, maar betreft het managen van de portefeuille. Aan de crediteurenkant werkt dit precies andersom, met name richting jaareinde. Getracht wordt dit gedurende het jaar beter te managen om tot een gezonde debiteuren/crediteuren-verhouding te komen.

Het salaris van de directie is voor een deel vast en voor een deel gerelateerd aan de behaalde resultaten. Op een discretionair deel zitten targets. De aandeelhouders moeten er vertrouwen in hebben hoe de Raad van Commissarissen de directie aanstuurt. De managementlaag onder de directie wordt beloond volgens een eenduidig systeem met KPI's. Deze betreffen de organische omzetgroei voor 20%, EBITA voor 40% en return on capital employed gecombineerd met free cashflow voor 40%. Deze targets worden per jaar vastgesteld.

De heer **Savert** laat weten dat zij op het moment dat zij de materialiteit bepalen, ook een inschatting maken van het percentage verschillen dat zij verwachten. Bij de controle bleef het aantal verschillen onder dit percentage. Het ging om een beperkt aantal punten. De accountant ziet zeker het effect van de internal audit; deze is heel complementair. De heer **Eijendaal** voegt hieraan toe dat de interne audit toegevoegde waarde heeft door het hele bedrijf heen.

a. Implementatie van het beloningsbeleid van de directie

De **voorzitter** geeft aan dat in overeenstemming met het bepaalde in artikel 2:135 lid 5a van het Burgerlijk Wetboek een toelichting zal worden gegeven op de implementatie van het beloningsbeleid gedurende het boekjaar 2017 en hier verantwoording over zal worden afgelegd. Verwezen wordt naar de door Aalberts Industries N.V. gedane opgaven die in de toelichting bij de jaarrekening (pagina 99) zijn opgenomen op basis van de artikelen 2:383c tot en met 2:383e van het Burgerlijk Wetboek.

De aanwezigen hebben hierover geen vragen.

b. Vaststelling van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening 2017 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat er over de jaarrekening geen verdere vragen zijn. Het totaal aantal uitgegeven aandelen bedraagt 110.580.102 gewone aandelen en 100 prioriteitsaandelen. Hij meldt voorts dat het totaal aantal gerechtigde stemmen 83.794.584 bedraagt. Dit houdt in dat 75,8% van alle uitgegeven aandelen vertegenwoordigd is. Het aantal aanwezige aandeelhouders en gevolmachtigden is 59. Er zijn 4 toehoorders. De elektronische stemprocedure wordt toegelicht.

De **voorzitter** brengt vervolgens het door de Raad van Commissarissen gesteunde voorstel van de directie tot vaststelling van de jaarrekening 2017 in stemming.

De jaarrekening wordt vastgesteld met 83.756.762 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 12 onthoudingen.

4. Dividend

a. Behandeling van het reserverings- en dividendbeleid

Aalberts heeft het voornemen het dividendbeleid voor het verslagjaar 2017 te continueren en circa 70% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor verdere groei en versterking van de financiële positie en circa 30% door middel van dividend geheel in contanten uit te keren aan de aandeelhouders. De directie heeft, na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, overeenkomstig het reserverings- en dividendbeleid, besloten tot reservering van 70% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie, bestemd voor verdere groei en versterking van de financiële positie. Ultimo 2017 was het aantal uitstaande aandelen circa 110,6 miljoen.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen zijn bij dit agendapunt.

b. Vaststelling van het dividend over het boekjaar 2017 (stemming)

De **voorzitter** brengt het voorstel van de directie in stemming het dividend over 2017 vast te stellen op EUR 0,65 in contanten per aandeel met een nominale waarde van EUR 0,25. Hiermee zet Aalberts haar dividendbeleid voort om circa 30% van het gerealiseerde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor dividenduitkering. Het voorstel betekent een stijging van 12% ten opzichte van 2016 (EUR 0,58).

Het voorstel wordt aanvaard met 83.754.907 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 2 onthoudingen.

De **voorzitter** deelt mee dat in samenwerking met ABN AMRO een dividendherbeleggingsprogramma wordt aangeboden. Aandeelhouders worden daarbij in de gelegenheid gesteld hun netto dividend te herbeleggen in gewone aandelen. Vorig jaar is dat voor 27% van de aandelen gebeurd. Op donderdag 19 april 2018 zal een en ander op de website worden bevestigd. Het dividend zal op 16 mei 2018 worden uitgekeerd.

5. Verlening van decharge aan de leden van de directie die zitting hadden in 2017 voor het gevoerde beleid in het boekjaar 2017 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat er over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de directie wordt aanvaard met 83.393.996 stemmen voor, 340.724 stemmen tegen en 22.002 onthoudingen

6. Verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in 2017 voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid in het boekjaar 2017 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat er over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen wordt aanvaard met 83.393.798 stemmen voor, 340.974 stemmen tegen en 22.002 onthoudingen.

7. Update en modernisering corporate governance

a. Bespreking corporate governance

De **voorzitter** laat weten dat er sinds 2004 geen inhoudelijke wijzigingen zijn geweest op de corporate governance van Aalberts. De Raad van Commissarissen en de directie hebben de corporate governance van Aalberts geëvalueerd, rekening houdend met recente ontwikkelingen in Nederlandse wetgeving en de nieuwe Corporate Governance Code (de Code), die in werking is getreden op 1 januari 2017. Op basis van deze evaluatie hebben de Raad van Commissarissen en de directie in de loop van 2017 bepaalde werkwijzen aangepast en reglementen gewijzigd, zoals het directiereglement. Er is een diversiteitsbeleid ontwikkeld en een beleid voor bilaterale contacten met aandeelhouders. Verder is het reglement van de Raad van Commissarissen aangepast en is door de Raad van Commissarissen en de directie een voorstel gedaan voor wijzigingen van de statuten. Het nieuwe reglement van de Raad van Commissarissen wordt effectief na wijziging van de statuten. Als gevolg hiervan voldoet Aalberts aan de relevante principes en best practice-bepalingen van de Code in 2017, met uitzondering van de onderdelen zoals gerapporteerd in de corporate governance paragraaf van het bestuursverslag over het boekjaar 2017.

De **voorzitter** constateert dat er over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn.

b. Statutenwijziging Aalberts Industries N.V. (stemming)

De directie stelt voor, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Stichting Prioriteit “Aalberts Industries N.V.” (de “Prioriteit”), om de statuten te wijzigen in overeenstemming met de opgestelde conceptakte van statutenwijziging en om elk lid van de directie en elke advocaat en paralegal werkzaam bij De Brauw Blackstone Westbroek N.V. te machtigen om de akte van statutenwijziging te passeren. Een toelichting op de voorgestelde wijziging is gegeven en kunnen de aanwezigen terugvinden in de documenten.

De voorgestelde statutenwijziging omvat de volgende wijzigingen:

- o nieuwe tegenstrijdig belang bepalingen voor de Raad van Commissarissen en de directie;
- o invoering van een bepaling betreffende belet en ontstentenis van leden van de Raad van Commissarissen;
- o benoemingstermijnen leden van de Raad van Commissarissen (4 jaar + 4 jaar + 2 jaar + 2 jaar);
- o verduidelijking met betrekking tot de vaststelling/goedkeuring van beloningsbeleid en aandelenplannen door de Algemene Vergadering en bepaling over het vaststellen van de beloning van de Raad van Commissarissen door de Algemene Vergadering;
- o verduidelijking wanneer goedkeuring door de Raad van Commissarissen is vereist;
- o vaststelling van het aantal leden van de Raad van Commissarissen door de Raad van Commissarissen;
- o verwijdering statutaire goedkeuring van de Algemene Vergadering tot wijziging van het reglement van de Raad van Commissarissen; en
- o introductie vrijwaringsbepaling directie en Raad van Commissarissen.

Een volledig overzicht van de voorgestelde statutenwijziging is te vinden in het drieluik van de statutenwijziging, beschikbaar in het Nederlands, met een onofficiële Engelse vertaling (verkrijgbaar bij Aalberts en op www.aalberts.com).

De **voorzitter** constateert dat er over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn.

De **voorzitter** brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel tot statutenwijziging Aalberts Industries N.V. wordt aanvaard met 83.391.139 stemmen voor, 393.830 stemmen tegen en 0 onthoudingen.

8. Herbenoeming van de heer M.C.J. van Pernis als lid van de Raad van Commissarissen (stemming)

Mevrouw **Oudeman**, de vicevoorzitter, laat weten dat volgens rooster de termijn van de heer M.C.J. (Martin) van Pernis na afloop van de Algemene Vergadering afloopt. De heer Van Pernis is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen in 2010, is verkozen tot voorzitter van de Raad van Commissarissen op 18 april 2017 en is lid van de Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie.

De Prioriteit draagt de heer Van Pernis voor ter herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode welke zal eindigen na afloop van de in 2020 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. De heer van Pernis heeft de afgelopen periode een uitstekende bijdrage geleverd en beschikt over lange ervaring, zowel als bestuurder als toezichthouder bij internationaal opererende ondernemingen. Gezien zijn technische achtergrond en zijn functies bij andere technische ondernemingen heeft hij ook kennis van de producten en de productiemethoden van Aalberts. Vanuit zijn voormalige bestuursfuncties bij VNO en FME-CWM beschikt hij tevens over veel kennis van de branche. De persoonlijke gegevens van de heer Van Pernis vindt u in de agenda. De heer Van Pernis is onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Code.

De **vicevoorzitter** brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel tot herbenoeming van de heer Van Pernis als lid van de Raad van Commissarissen wordt aanvaard met 81.821.637 stemmen voor, 1.943.125 stemmen tegen en 22.012 onthoudingen.

9. Herbenoeming van de heer O.N. Jäger als lid van de directie (stemming)

De **voorzitter** deelt mee dat de Prioriteit de heer O.N. (Oliver) Jäger voordraagt ter herbenoeming als lid van de directie met de titel Executive Director, voor een bepaalde tijd van vier jaar, met ingang van 18 april 2018. De heer Jäger heeft, in zijn huidige functie als Executive Director, een uitstekende bijdrage geleverd in de afgelopen periode. De heer Jäger is met name verantwoordelijk voor de material technology activiteiten.

De **voorzitter** constateert dat er over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 83.328.820 stemmen voor, 393.830 stemmen tegen en 34.114 onthoudingen.

10. Benoeming van de heer H. Scheffers als onafhankelijk bestuurslid van Stichting Prioriteit "Aalberts Industries N.V." (stemming)

De Prioriteit draagt de heer H. (Henk) Scheffers voor ter benoeming als onafhankelijk bestuurslid van de Prioriteit, met ingang van 18 april 2018. De heer Scheffers wordt voorgesteld met het oog op zijn uitgebreide kennis van Aalberts en haar onderneming uit zijn vroegere functie als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen. De heer Scheffers kwalificeerde ten tijde van zijn functie als onafhankelijk lid van de Raad van Commissarissen onder de Code. Op 18 april 2017 is de termijn van de heer Scheffers als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen geëindigd. De heer Scheffers kwalificeert als onafhankelijk bestuurslid onder de statuten van de Prioriteit. De 14-jarige periode van de heer R.W.J. Groenink als onafhankelijk bestuurslid van de Prioriteit eindigt, op voorwaarde van de benoeming van de heer Scheffers. Zie voor meer informatie over de Prioriteit de pagina's 48 en 101 van het bestuursverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2017.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 69.772.335 stemmen voor, 436.039 stemmen tegen en 13.548.390 onthoudingen.

De **voorzitter** feliciteert de heer Scheffers met zijn benoeming en bedankt de heer Groenink voor al zijn jaren als onafhankelijk bestuurslid van de Prioriteit.

11. Aanwijzing directie als orgaan bevoegd tot uitgifte van gewone aandelen en het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen (stemming)

Voorgesteld wordt de aanwijzing van de directie als het orgaan dat, na goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit, bevoegd is tot uitgifte van gewone aandelen, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen, welke aanwijzing is verleend tot 18 oktober 2018, te verlengen tot 18 oktober 2019. De (verlenging van de) aanwijzing geldt tot maximaal tien procent (10%) van het uitstaande aandelenkapitaal op het moment van uitgifte.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 82.369.406 stemmen voor, 1.384.891 stemmen tegen en 422 onthoudingen.

12. Aanwijzing directie als orgaan bevoegd tot beperking of uitsluiting voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (stemming)

Voorgesteld wordt om de aanwijzing van de directie als het orgaan dat, na goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit, bevoegd is tot uitsluiting of beperking van het voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders, in geval van uitgifte van gewone aandelen, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen, welke aanwijzing is verleend tot 18 oktober 2018, te verlengen tot 18 oktober 2019.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 74.565.443 stemmen voor, 9.191.059 stemmen tegen en 22 onthoudingen.

13. Machtiging inkoop aandelen (stemming)

Overeenkomstig de statuten wordt voorgesteld om de machtiging aan de directie, om namens Aalberts, anders dan om niet, eigen gewone aandelen in te kopen met een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal na goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit, welke aanwijzing is verleend tot 18 oktober 2018, te verlengen tot 18 oktober 2019. Aalberts zal ingevolge de machtiging gewone aandelen mogen verwerven door alle overeenkomsten, waaronder begrepen beurs- en onderhandse transacties, voor een prijs die niet hoger is dan 110% van de gemiddelde koers waartegen de aandelen blijktens de Euronext Amsterdam Officiële Prijscourant gedurende de vijf beursdagen, voorafgaande aan de dag van de verkrijging, ter beurze zijn verhandeld.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 83.535.191 stemmen voor, 31.762 stemmen tegen en 189.371 onthoudingen.

14. Herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant voor het boekjaar 2019 (stemming)

Voorgesteld wordt om Deloitte Accountants B.V. te herbenoemen als externe accountant voor het boekjaar 2019.

De Raad van Commissarissen heeft de relatie met de externe accountant beoordeeld in het kader van de beoordeling van het bestuursverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2017, op basis van een verslag van de directie en de evaluatie en aanbeveling van de auditcommissie. De auditcommissie heeft in haar aanbeveling aangegeven dat deze vrij is van beïnvloeding door een derde partij en dat geen contractclausule als bedoeld in artikel 16 lid 6 van de EU-verordening nr. 537/2014 het besluit van de Algemene Vergadering beperkt. Op basis van deze beoordeling wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering om Deloitte Accountants B.V. te herbenoemen als externe accountant verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening over het boekjaar 2019.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 83.593.469 stemmen voor, 89.035 stemmen tegen en 74.210 onthoudingen.

15. Mededelingen en rondvraag

De heer **Duijvestein** doet het verzoek de vergadering eerder in het jaar te houden. De **voorzitter** laat weten dat de datum van de vergadering verband houdt met de wettelijke termijn waaraan de vennootschap zich moet houden met betrekking tot de aankondiging van de vergadering. Het is derhalve niet mogelijk de datum van de vergadering te vervroegen.

16. Sluiting

De **voorzitter** bedankt alle aanwezigen hartelijk voor hun aanwezigheid en interesse en sluit de vergadering om 14.08 uur.

Goedgekeurd door

Goedgekeurd door

M.C.J. van Pernis
Voorzitter Raad van Commissarissen

J.Y. Zuidema
Secretaris