

Algemene Vergadering

Notulen

van de jaarlijkse vergadering van aandeelhouders van Aalberts Industries N.V., gevestigd te Langbroek, hierna ook 'de vennootschap', gehouden op 19 april 2016 om 11.00 uur in het Hilton Hotel, Apollolaan 138 te Amsterdam

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

- 1) 65 aandeelhouders, die tezamen vertegenwoordigen 82.680.609 gewone aandelen en 100 prioriteitsaandelen en in totaal 82.681.009 stemmen kunnen uitbrengen. Daarmee is 74,8% van het stemgerechtigde deel van het geplaatste kapitaal
- 2) 4 toehoorders
- 3) 3 leden van de Raad van Commissarissen en de voltallige Directie van Aalberts Industries N.V.

1. Opening

De **voorzitter** (de heer **Scheffers**) opent de vergadering om 11.00 uur en heet alle aanwezigen van harte welkom. De heer Van Pernis komt later in verband met verplichtingen elders. Mevrouw Zuidema treedt bij deze vergadering op als secretaris en notulist. De oproeping voor de vergadering heeft plaatsgevonden op 8 maart 2016. Stemmingen in de vergadering vinden elektronisch plaats.

2. Behandeling van het jaarverslag over het boekjaar 2015

De **voorzitter** zegt dat het jaarverslag conform artikel 25 lid 2 van de statuten is opgemaakt door de Directie en door alle leden van de Directie en de Raad van Commissarissen is ondertekend. Het verslag heeft sinds 8 maart 2016 ter inzage gelegen ten kantore van de vennootschap en bij ABN AMRO te Amsterdam, conform artikel 25 van de statuten.

De heer **Pelsma** licht het jaarverslag nader toe. 2015 kende een goede winstgevende groei en een verbetering van de cashflow. De acquisities uit 2014 werden verder geïntegreerd en geoptimaliseerd. De eerste verbeteringen daarvan zijn inmiddels zichtbaar. Er is veel energie gestoken in een consistente implementatie van de vier pijlers uit de strategie:

- focus aanbrengen;
- versterken van marktposities;
- verbeteren van winstgevendheid;
- verbeteren van cashflow.

De onderneming is op diverse punten versterkt en de nieuwe structuur voor Marketing en Sales is verder verstevigd. Er zijn vele operationele verbeteringen doorgevoerd, zoals ook te zien is in het Operational Excellence programma. De performance in diverse eindmarkten werd aanzienlijk verbeterd, bijvoorbeeld bij beverage dispense, automotive en building installations. Uitdagingen waren er onder meer in Noord-Amerika, in de semiconductor markt en met name in Oost-Europa en Rusland wat betreft olie en gas.

In maart 2015 werd Aalberts Industries opgenomen in de AEX-index, mede dankzij de aandeelhouders. Het hoofdkantoor verwelkomde nieuw talent op het gebied van onder andere group controlling, treasury, governance, legal en HR. Die uitbreiding is nodig in verband met de groei van de onderneming. Op het gebied van governance is er een speciaal team dat relevante regelgeving implementeert. Daarnaast is er een cultuurprogramma dat erop gericht is de bedrijfscultuur vanuit de top te laten doordringen in alle lagen van het bedrijf. Ook is gestart met een afdeling Internal Audit en een programma voor talentontwikkeling. Marketing en Communicatie heeft een koers ontwikkeld die nauw aansluit bij de bedrijfsstrategie voor de toekomst. Een van de voornemens daarbij is om de merken van Aalberts Industries meer bijeen te brengen om zo meer kracht te kunnen uitstralen.

Algemene Vergadering

Het dividend in 2015 ligt volgens voorstel 13% hoger dan in 2014. De koers voor de toekomst blijft in feite ongewijzigd, met verdere groei, het creëren van waarde en een consistente uitvoering van de strategie. De belangrijkste feiten en cijfers voor 2015 zijn als volgt:

- omzetgroei van 12%;
- winstgroei van 10% en EUR 272 miljoen EBITA;
- winst per aandeel groeide met 13%;
- stijging van de free cashflow naar EUR 243 miljoen;
- versterking van het marktaandeel door acquisitie van VENTREX;
- verdere integratie en optimalisatie van grote acquisities uit 2014 (Flamco en Impreglon)

Building Installations heeft met veel organische groei een mooi resultaat bereikt. De positieve ontwikkeling zal zich naar verwachting in Europa voortzetten, door verbeteringen op de woningmarkt. Een aantal landen, zoals Frankrijk en Rusland, kent nog uitdagingen. Het streven naar continue groei gaat gepaard met veel focus op marketing en sales en de ontwikkeling van nieuwe producten. De business management teams in Europa en Amerika zijn verder versterkt, met één team in beide continenten.

Climate Control kende met name door de gepleegde acquisities in 2014 goede resultaten en veel groei. Vooral Noord-Amerika en Engeland presteerden goed. Ook de eerste maanden van 2016 laten goede resultaten zien.

Binnen **Industrial Controls** gingen de zaken moeizaam wat betreft olie en gas, met name in Rusland. Daar is veel energie in gestoken, al vanaf de zomer van 2014. Toen is overgegaan tot een toename van lokale productie, zodat het valuta-effect beperkt bleef. Ook zijn vele Operational Excellence-projecten gestart. De automotive en industriële markten presteerden goed. De semicon markt zwakte af in de tweede helft van 2015, maar herstelde in de eerste maanden van dit jaar. In de algemene industriële markten deed Aalberts Industries het goed. Voor precisie-extrusie moest extra worden geïnvesteerd om de vraag aan te kunnen. Beverage dispense had een zeer goed jaar in Noord-Amerika. Bij twee activiteiten vond een desinvestering plaats eind 2014. Dat verklaart de daling van de omzet met 12% en de EBITA met 14% in dit segment ten opzichte van 2014.

In **Industrial Services** bleven de niveaus voor heat treatment en surface treatment in Europa goed op peil. In 2013 vonden op dit gebied forse investeringen plaats in Oost-Europa, waarvan nu de positieve resultaten zichtbaar zijn. Ook Noord-Amerika deed het goed. De precisie stans activiteiten in Frankrijk bleven wat achter. In Oost-Europa en vooral Azië werden goede resultaten geboekt. Ten behoeve van de integratie van Impreglon moest veel werk verricht worden. De marges waren laag, maar vanaf het begin was duidelijk dat veel verbetering mogelijk was. Medio 2015 is een nieuw management aangesteld. Aan het eind van het jaar werd een nieuwe bedrijfsstructuur ingevoerd, gebaseerd op technologie. Dat heeft nu duidelijk resultaat.

De heer **Eijgendaal** gaat in op de financiële cijfers over het jaar 2015. De omzet nam toe met 12%, waarvan 2% bestond uit autonome groei. De twee grote acquisities uit 2014 hadden een grote impact op de cijfers, evenals een aantal desinvesteringen in 2014 en 2015. Aalberts Industries profiteerde in 2015 per saldo van de valutakoersen, vooral door de stand van de Britse pond en US dollar. De rentelasten vanwege de financiering van acquisities drukten in 2015 een heel jaar op de resultaten zodat deze post hoger ligt dan in 2014. De belastingdruk is met bijna 26% wat lager dan in 2014. De winst per aandeel is 13% gestegen.

In de balans is ook een kolom opgenomen voor de 'restated' cijfers voor 2014. De goedgekeurde cijfers voor 2014 zijn op grond van drie elementen aangepast om ze beter vergelijkbaar te maken met de cijfers ultimo 2015. De hoeveelheid cash op de balans werd voorheen gesaldeerd met de schuld aan de banken. Deze weergave is aangepast. Dit heeft ertoe geleid dat voor 2015 en ook voor 2014 de cash positie als aparte balanspost is opgenomen. Ook is geconcludeerd dat kortingen aan (verplichtingen) en vorderingen van klanten niet altijd met elkaar verrekenend kunnen worden. Daarom is besloten klantkortingen als kortlopende schuld te presenteren en ze niet langer in mindering te brengen op het debiteurensaldo. Het gaat daarbij om een bedrag van EUR 70 miljoen. Dat heeft invloed op het getal bij Days Sales Outstanding (DSO). Voor de acquisities in 2014 is in het voorgaande jaar een voorlopige allocatie gedaan naar goodwill en immateriële activa. Binnen een periode van twaalf maanden

Algemene Vergadering

moet daarnaar opnieuw gekeken worden, op basis waarvan een correctie moet plaatsvinden in het voorgaande jaar. Deze procedure is conform de IFRS-regels. Voorheen vond een saldering plaats van acute en latente belastingvorderingen en -schulden. Waar die verrekenbaarheid niet kon worden verantwoord, is dit uit elkaar getrokken. De correcties op de balans van 2014 hebben slechts een beperkt effect gehad (zo daalde de solvabiliteit van 48% naar 46,9%).

De drie elementen die de free cashflow bepalen zijn de EBITDA, de mutaties in het werkkapitaal en de investeringen. De free cashflow in 2015 bedroeg EUR 243 miljoen, 10% meer dan in 2014. De free cashflow is aangewend voor het betalen van rente en belastingen. EUR 126 miljoen is gebruikt voor acquisities, en dan met name voor VENTREX. BROEN LAB in Denemarken is in 2014 verkocht, maar het daarmee gemoeide bedrag werd pas in 2015 ontvangen. Ook is cash ontvangen voor de verkoop van Overeem. Voor de gepleegde acquisities is financiering aangetrokken. In 2015 is het restant afgelost op leningen van EUR 300 miljoen die in 2008 zijn aangegaan. In 2015 is EUR 51 miljoen aan dividend betaald over het jaar 2014. In 2015 is gestart met de zogenaamde squeeze out-procedure ten aanzien van Impreglon, dat eind 2014 voor 86% in de boeken stond. Via een kostbare en tijdrovende juridische procedure zijn aandelen aangekocht. Eind 2015 is het bedrijf van de beurs gehaald. Voor EUR 24 miljoen zijn de resterende aandelen gekocht, zodat Aalberts Industries inmiddels 100% eigenaar is van Impreglon.

Ook uit de financiële cijfers wordt duidelijk dat Industrial Controls te maken had met effecten van olie en gas en lagere marges bij semiconductors. Daarnaast was er het valuta-effect van de roebel. In 2014 was sprake van desinvesteringen van ongeveer EUR 45 miljoen omzet, die in 2015 niet terugkomt. Ondanks deze effecten steeg de EBITA toch met 10%.

In het jaarverslag zijn ook vijfjarige cijfers opgenomen, waarmee een aantal trends duidelijk zichtbaar wordt. Zo blijkt dat de toegevoegde waarde-marge in 2015 met 1% is gestegen. Dit heeft vooral te maken met scherpe inkoop en meer efficiëntie. Het percentage van de EBITDA dat in free cashflow wordt omgezet (free cashflow conversion) moet volgens streven stijgen naar 70%, waar deze op dit moment 66% bedraagt. De return on capital is 14% waar 16% of meer gewenst is. De verhouding tussen netto-schuld en de EBITDA (leverage ratio) is 1,8. Dat is ruim binnen de convenanten die met de banken zijn afgesproken. Er is ongeveer EUR 96 miljoen geïnvesteerd. Dat ligt op hetzelfde niveau als de afschrijvingen. Het werkkapitaal als percentage van de omzet ligt hoger dan in 2014. Er is wat extra geïnvesteerd in voorraden, vooral in Amerika, om de lancering van nieuwe producten te ondersteunen en het servicelevel te verhogen. In een grafische weergave van de afgelopen vijf jaren is duidelijk een positieve ontwikkeling te zien in de nettowinst, de winst per aandeel en het operationeel resultaat. De return on capital bevond zich in 2012 op het hoogste niveau, met 14,7%. Daarna liep dit percentage terug in verband met grote acquisities. Inmiddels is de ROCE hersteld naar 14,3%. Een aparte grafiek geeft de ontwikkeling van de free cashflow sinds 2011 weer. In 2011 bestond de EBITDA van EUR 279 miljoen uit de EBITA plus een afschrijving. Inmiddels is de EBITDA gestegen naar EUR 367 miljoen. De free cashflow is in de jaren 2011-2015 gestegen met EUR 74 miljoen. Teams in alle landen werken hard om de free cashflow verder te verbeteren. Het dividend ontwikkelt zich analoog aan de winst per aandeel. De stijging met 13% zal volgens voorstel geheel in contanten worden uitgekeerd in mei 2016.

De heer **Pelsma** geeft voorts een korte toelichting op de strategie. De strategie kent vier kernpunten, als hierboven vermeld. Daar zijn ook doelstellingen bij gedefinieerd. De Directie streeft naar leidende nichemarktposities, een continue en duurzame winstgevende groei, het genereren van hoge klantmarges en het genereren van een hoge cashflow. Dat laatste gebeurt door Operational Excellence toe te passen. Dit alles moet leiden tot een aantal financiële ratio's, namelijk:

- EBITA-marge hoger dan 12%;
- return on capital van meer dan 16%;
- free cash flow conversion ratio van meer dan 70%.

Bij deze streefgetallen zijn geen termijnen gegeven.

Algemene Vergadering

De Directie ziet nog veel kansen om de onderneming verder uit te bouwen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de eindmarkten van beverage dispense, power generation en district energy, olie en gas. Ontwikkeling op die gebieden zal het portfolio van Aalberts Industries als geheel beter in balans brengen. Streven is om vooral sterker te worden in Noord-Amerika en Azië en zo tot een betere spreiding te komen. Continue duurzame winstgevende groei in tien eindmarkten, vier segmenten en drie regio's, daar streeft de Directie naar. Dat lukt als sprake is van uniciteit op basis van technologie. Bij acquisitie of verkoop is een duidelijke strategie nodig. Keuzes in de allocatie van kapitaal zijn zeer belangrijk. De Directie is zeer kritisch ten aanzien van acquisities, juist omdat ze steeds beter in beeld heeft waar Aalberts Industries waarde kan toevoegen. Met de acquisitie van VENTREX in 2015 kan de kennis op het gebied van ventielen bij het bedrijf VTI worden gecombineerd met die van VENTREX op het gebied van automatische drukregelaars. De combinatie van technologieën maakt dat gezamenlijk meer waarde kan worden gecreëerd. Door het bundelen van management- en verkoopkracht lukt het beter om tot die synergie te komen. Dat gebeurde bij Schroeder. Schroeder beschikte over een aantal productlijnen die aanvullend zijn voor onze dispense activiteiten. De komende jaren wordt de operatie samengebracht in een assemblage locatie en kan er een breder pakket aan klanten worden aangeboden. Het aangekochte bedrijf Ushers beschikt over technologieën voor het produceren van brandstofverdelers ('electron beam') en lassen, die goed gecombineerd kunnen worden met kennis van Aalberts Industries op het gebied van vacuüm solderen en warmtebehandeling. Ook hier kan het aanbod voor de klant verbeterd worden met gelijktijdig verbetering van de service.

Organische groei blijft de belangrijkste groei, aangevuld met selectieve acquisities. Desinvesteringen horen daarbij. Het is immers belangrijk te weten op welke gebieden het bedrijf echt sterk presteert. Als duidelijk is dat het op bepaalde gebieden niet lukt een leidende marktpositie of hoge marge te creëren, wordt daar afscheid van genomen. Het geïnide geld wordt vervolgens geïnvesteerd in succesvollere projecten | bedrijven. Door dergelijke keuzes wordt het bedrijf minder complex, wordt het gemakkelijker aan te sturen en krijgt het meer diepgang. In dit kader is afscheid genomen van Overeem, BROEN LAB en Clesse. Uiteindelijk zullen dergelijke beslissingen leiden tot betere marges en een betere cashflow. Een duidelijkere keuze voor segmenten en eindmarkten betekent ook dat activiteiten in Europa en Amerika meer moeten worden geconsolideerd. Reden daarachter is onder meer dat het volume in veel fabrieken verder kan stijgen. Dat geldt voor alle segmenten. In algemene zin wordt het aantal merken gereduceerd en zal de naam AALBERTS meer en meer naar voren worden gebracht.

De huidige strategie is pas een jaar van kracht en zal nog tot 2018 van toepassing blijven. Met deze strategie is Aalberts Industries goed op weg, met een steeds sterker team. Ook in 2016 zal de strategie consistent en gedisciplineerd worden uitgevoerd.

3. Jaarrekening 2015

De heer **Savert** heeft namens Deloitte controle op de jaarrekening uitgevoerd. Hij geeft daarop een toelichting. Kernactiviteit was de controle op de geconsolideerde jaarrekening. Daarnaast is ook gekeken naar het Directieverslag. Beoordeeld wordt of dit aansluit bij de jaarrekening en of het voldoet aan de wettelijke eisen. De conclusies uit de volledige controle zijn vastgelegd in de accountantsverklaring, waarin een beschouwing is opgenomen van de aandachtspunten die tijdens de controle zijn gesignaleerd. Deloitte rondde de controle op 24 februari 2016 af met een goedkeurende verklaring. Ook is geconcludeerd dat het Directieverslag in overeenstemming is met de gestelde eisen. Gedurende het jaar heeft Deloitte veelvuldig contact gehad met de Directie en de Raad van Commissarissen. Deze nieuwe samenwerking vergde veel van de communicatie met onder andere de kantoren van Deloitte in andere landen. Het kennismakingsproces met de organisatie liep tot medio zomer 2015.

Deloitte hanteerde een materialiteit van EUR 10 miljoen, gelijk aan 5% van de winst voor belasting. Voor beursfondsen is dit een gebruikelijke berekening. Van de 200 entiteiten waar de groep uit bestaat, voerde Deloitte controlewerkzaamheden uit, waarmee 95% van de omzet is afgedekt. Deloitte steunde daarbij op controles die al worden uitgevoerd op basis van lokale statutaire auditverplichtingen. Bovendien worden vaak groepen van

Algemene Vergadering

ondernemingen gecontroleerd, in plaats van individuele ondernemingen. Deloitte concentreerde zich bij de controle op Nederland, Duitsland, Frankrijk en de Verenigde Staten.

In 2015 was er een aantal extra aandachtspunten bij deze eerste audit door Deloitte:

- kenmerk van Aalberts Industries als zeer decentraal georganiseerde onderneming, met een grote afhankelijkheid van teams buiten Nederland;
- jaarrekeningposten waarin schattingen van het management een rol spelen, zoals latente belastingen en goodwill;
- overnames van Flamco en Impreglon uit 2014 die in 2015 werden afgerond.

Bij afsluiting van de controles in februari 2016 is uitgebreid met de Raad van Commissarissen gesproken over de management letter en de accountantsverklaring.

De heer **Rienks** vraagt waarom besloten is de fabriek van Kluin in Wijhe te sluiten in plaats van Kluin te verkopen. Het besluit om Overeem te verkopen roept de vraag op, op welke gronden besloten wordt dat een onderneming niet tot de corebusiness van Aalberts Industries behoort. Slechts 2% van de omzet van Aalberts Industries komt uit Oost-Azië, terwijl de regio wereldwijd zeer belangrijk is. De heer **Rienks** wil weten welke doelen de Directie zich voor de regio stelt en welke mogelijkheden ze ziet. De Directie streeft ernaar steeds efficiënter te gaan werken. Uit de cijfers blijkt echter dat omzet en personeelslasten dezelfde groei vertonen. In het afgelopen jaar stegen de personeelskosten zelfs harder dan de omzet. De heer Rienks vraagt hierop een toelichting en wil weten of hierin een trendbreuk mogelijk is voor de komende jaren.

De heer **Pelsma** licht toe dat Kluin niet gestopt is, maar geïntegreerd is in Mogema. Kluin was sterk afhankelijk van de toelevering aan de olie en gas industrie, een markt die zeer hard geraakt is. Besloten is de machines te verplaatsen en kosten te verlagen. Flamco is gevestigd in Zutphen en op zoek naar een nieuwe locatie. Het nieuwbouwcomplex van Kluin was daar zeer geschikt voor. Zo kunnen bijna alle medewerkers van Flamco die in Zutphen wilden blijven voor het bedrijf worden behouden. De verhuizing zal plaatsvinden in de zomer van 2016. Overige medewerkers zijn getraind op het gebied van nieuwe producten en gaan over naar Mogema.

De Directie hanteert drie criteria voor desinvesteringen. Als twee criteria van toepassing zijn, is er een reden om verkoop in ieder geval te overwegen. De criteria zijn:

- gebrek aan groei, ook na additionele investeringen;
- geen verband met overige activiteiten van de groep;
- lage winstgevendheid op termijn.

Voorheen had Aalberts Industries 25 eindmarkten. Door focus aan te brengen kunnen nu 10 overgebleven markten in detail onderzocht worden. De kennis die dat oplevert, geeft veel meer inzicht in kansen. Op grond daarvan worden beslissingen genomen om eventueel te verkopen. De cash die verkoop oplevert, kan worden ingezet voor gerichte acquisities of voor operational excellence. Aalberts Industries zou graag groter zijn in Oost-Azië, maar de strategie voor de regio is voorzichtig. Overnames kunnen riskant zijn. De Directie kiest voor een langzame aanpak. Aalberts Industries heeft overigens in Shenzhen een zeer winstgevende fabriek.

Het streven naar efficiënter werken betekent niet zozeer dat het werk door minder mensen gedaan moet worden. Het gaat om de toegevoegde waarde, de netto-omzet verminderd met het materiaal en uitbesteed werk. In de afgelopen vier jaar is die met 2,5 à 3% gestegen. Bij de geacquireerde bedrijven, Impreglon en Flamco, moet de toegevoegde waarde nog verder verbeterd worden. In sommige onderdelen van de groep zijn de personeelskosten weliswaar hoog, maar is ook de toegevoegde waarde erg hoog.

De heer **Broenink** vraagt of ook ICT-systemen en cultuur onderhevig zijn aan de integratie die de heer Pelsma noemde. Hij wil graag weten hoeveel mensen werkzaam zijn op het hoofdkantoor, ook in verhouding tot het totaal.

Algemene Vergadering

De heer **Pelsma** zegt dat op het hoofdkantoor 22 medewerkers werkzaam zijn. De groep in totaal heeft 15.000 medewerkers. Het is duidelijk dat 22 medewerkers niet alles kunnen controleren wat binnen de groep gebeurt. Op dit moment wordt veel aandacht besteed aan cultuur en governance. Het is belangrijk dat governance regels door management worden uitgedragen. Dat gebeurt heel bewust ook bij periodieke evenementen voor medewerkers, om zo een bepaalde bewustwording te creëren. Er is een functionaris aangesteld speciaal voor governance, mede in verband met toegenomen regelgeving. Een governance team met leden uit alle segmenten komt eens per kwartaal bijeen om te spreken over implementatie van governance. Ieder business segment heeft sinds kort een eigen CFO. Ook anderen dan de medewerkers op het hoofdkantoor zijn dus bezig met governance en control. Uiteindelijk is het streven om de komende jaren per business segment één IT-systeem te hebben. Dat lukt alleen geleidelijk. Uiteindelijk zal dit meerwaarde voor de onderneming als geheel moeten opleveren.

De heer **Jorna** (Vereniging van Effectenbezitters) noemt dat het niet meer verplicht is om per kwartaal te rapporteren en vergaderingen te houden. Tegen het Financiële Dagblad zei de heer Pelsma dat Aalberts Industries dit inderdaad niet meer zal doen. Spreker betreurt dat. Hij roept de Directie op, mede gesteund door de commissie-Van Manen en Eumedion, om dit voornemen te heroverwegen. Er zijn geen andere ondernemingen in de AEX die hetzelfde besloten hebben.

Spreker wil weten of aan de tien eindmarkten nog nieuwe zullen worden toegevoegd. Hoogleraren Volberda en Cools deden onlangs onderzoek naar overnames. Zij concludeerden dat overnames in twee derde van de gevallen niet brachten wat daarvan verwacht werd. Vraag is bij welke overnames voor Aalberts Industries sprake was van een mislukking. Aandeelhouders zouden in dat kader graag inzicht hebben in de return on invested capital. Spreker merkt op dat het jaarverslag in alle opzichten positief is. Toch lijkt Aalberts Industries nog tekort te schieten op het gebied van interne controle, met vele deeladministraties en geen geïntegreerd IT-systeem. De heer Jorna vraagt hierop een reactie van zowel de Directie als de accountant. De goodwill wordt niet tot op het niveau van de 204 entiteiten bepaald. Door deze methode is er nooit sprake van een afboeking en neemt de goodwill alleen maar toe. De Vereniging van Effectenbezitters vindt dat de goodwill op een te hoog niveau wordt bepaald.

Opvallend is dat de boekwaarde van property, plant & equipment slechts een beperkt percentage van de aanschafwaarde bedraagt. Dit roept de vraag op of investeringen heel snel worden afgeschreven, of dat vervangingsinvesteringen niet tijdig plaatsvinden.

Voor de pensioenen is een bijstortingsverplichting van EUR 53 miljoen van toepassing. De AFM heeft onlangs tegen onder andere AKZO gezegd dat pensioenverplichtingen veel te conservatief waren ingeschat. Spreker wil weten of dat, gezien de hoge discount rate, ook voor Aalberts Industries dreigt.

De heer Van Pernis voegt zich bij de vergadering. [12.10 uur]

De heer **Scheffers** zegt dat de Raad van Commissarissen en de Directie zich gesterkt voelen door de wetswijziging in het besluit om geen kwartaalrapportages meer te publiceren. De update die men gewend was kwam zeer dicht op de publicatie van andere cijfers, zodat de toegevoegde waarde daarvan beperkt was. Als er nieuws is dat relevant is voor investeerders, wordt dat hoe dan ook gemeld. Als acquisities zijn gedaan die niet de waarde blijken te hebben waarop men rekende, wordt altijd een impairment toegepast. Er zijn regels voor het bepalen van de zogenoemde 'cash generating units' en daar houdt Aalberts Industries zich aan. Ook de Raad van Commissarissen let hier streng op.

De heer **Pelsma** zegt dat bewust gekozen is voor een focus op tien eindmarkten. Het is dan ook niet de bedoeling dit aantal weer uit te breiden. Acquisities zijn in de veertigjarige geschiedenis van Aalberts Industries altijd onderdeel geweest van de voortgang en groei van het bedrijf, naast autonome groei. Organische groei is aantrekkelijker dan groei via acquisities, maar acquisities kunnen voor versnelling zorgen in een bepaalde technologie of markt. De geschiedenis van Aalberts Industries heeft dat ook aangetoond. Er zijn drie criteria op basis waarvan wordt besloten

Algemene Vergadering

al dan niet tot koop over te gaan. De strategie moet volledig passen bij die van Aalberts Industries. Het management van het te acquireren bedrijf moet bereid zijn in gezamenlijkheid verbeteringen door te voeren. Eventueel kan worden overwogen het bedrijf direct onder te brengen onder een andere entiteit. Ook moeten de geïnvesteerde middelen op basis van cashflow binnen zeven à acht jaar terugverdiend zijn.

In de uitvoering van het integratieplan worden geen compromissen gesloten. Uiteraard zijn sommige acquisities succesvoller dan andere. Echte missers hebben zich echter niet voorgedaan. Dat komt ook omdat bij iedere acquisitie veel mensen betrokken zijn van verschillende disciplines.

Controle vindt niet alleen plaats vanuit het hoofdkantoor. Het is een verantwoordelijkheid van allen. Bedrijfsbezoeken spelen hierbij een belangrijke rol. Op het gebied van governance, financiële en algemene controle, HR en op juridisch niveau wordt steeds meer de verbinding gelegd met alle bedrijven. Die meervoudige verbinding betekent dat iets wat niet goed gaat het hoofdkantoor via diverse kanalen bereikt. De controlemechanismen zijn op deze manier in de afgelopen jaren verder versterkt.

De heer **Eijgendaal** zegt dat Aalberts Industries al jaren een standaard rapportagesysteem heeft waarin per week én per maand over alle locaties wordt gerapporteerd, overal ter wereld. Alle bedrijven zijn verplicht met dit systeem te werken. Deze rapportages vormen de basis voor interne en externe audits. De lokale ERP-systemen verschillen per land. Het zal nog een aantal jaren duren voordat ook deze gestandaardiseerd zijn. De business management teams per segment fungeren op het gebied van controle als een verlengstuk van het hoofdkantoor. Er is al stevig in geïnvesteerd, en dat zet zich in de toekomst voort.

Goodwill is in rapportages altijd opgenomen in de return on capital. Impairment tests vinden plaats op een hoger, geaggregeerd niveau, maar bij nieuwe acquisities gebeurt dat in de eerste jaren gedetailleerder. Daarover wordt gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen. Hieruit blijkt of de nieuwe acquisities in lijn liggen met het businessplan waaraan vooraf goedkeuring is gegeven. De afschrijvingstermijnen voor vaste activa liggen gemiddeld tussen de tien en vijftien jaar. Bij een aantal gepleegde acquisities is een omvangrijke asset base meegekocht. In de afgelopen jaren is EUR 100 miljoen geïnvesteerd in de bestaande business.

Ook Aalberts Industries heeft, net als andere bedrijven, contact gehad met de AFM over de pensioenen. De aannames en de gehanteerde discount rate zijn door deze autoriteit en de accountant akkoord bevonden. Wel maakte de AFM een opmerking over de toelichtingen, die uitgebreider moesten worden vermeld, hetgeen ook is gedaan. Met de bijstorting worden bestaande tekorten in de komende tien tot vijftien jaar ingelopen, ook wat betreft de DB-regeling in Engeland.

De heer **Jorna** vraagt waarom de discount rate in Engeland zo veel hoger ligt dan in Nederland. Ook wil hij weten of de bijstorting van EUR 53 miljoen recent berekend is.

De heer **Eijgendaal** zegt dat de bijstorting gebaseerd is op de eindejaarcijfers van 2015 en is goedgekeurd door de actuaire. De marktwaarde van de pensioenassets en de pensioenverplichtingen zijn per ultimo 2015 herberekend. Dat gebeurt altijd op basis van aannames, waaronder de discount rate. Deze berekening vindt jaarlijks plaats. In aanvulling daarop vindt eens in de drie jaar een extra sensitiviteitstoets plaats, mede omdat de pensioenautoriteit in het Verenigd Koninkrijk daarom vraagt, in het kader van de financiële draagkracht van de werkgever in het geval er bijgestort moet worden.

Mevrouw **Roeleveld** (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) geeft allereerst haar complimenten aan Aalberts Industries. Het zet flinke stappen op het gebied van duurzaamheid. Steeds meer producten en diensten leveren een positieve bijdrage op het gebied van energie en waterconsumptie. In de eigen organisatie is de Code of Conduct aangescherpt. Ook toeleveranciers worden daaraan gecommiteerd. De VBDO hoopt dat Aalberts Industries zijn ambities omzet in hardere en meetbare targets en daarover in de toekomst meer terugkoppeling geeft.

Algemene Vergadering

Aalberts Industries zal de Supplier Code in 2016 verder implementeren. Spreekster wil weten op welke manier dat gebeurt en hoe toezicht wordt gehouden op de naleving. Wat betreft de milieuprestaties focust Aalberts Industries op energie-efficiency, afval en recycling. Het is positief dat begonnen is met het meten van energieverbruik. In 2016 moeten de gegevens van 35% van de bedrijven in kaart gebracht zijn. Een suggestie vanuit de VBDO is om deel te gaan nemen aan het Carbon Disclosure Project (CDP).

In het jaarverslag staat een voorbeeld van een Frans bedrijf van Aalberts Industries dat een sustainable development plan heeft ontwikkeld. Mevrouw Roeleveld vraagt of de Directie bereid is beleid te ontwikkelen dat dit soort initiatieven binnen de groep stimuleert.

De factor natuurlijk kapitaal wordt steeds belangrijker. In dat kader is de vraag of Aalberts Industries bereid is om duurzame inkoop en efficiënter gebruik van natuurlijk kapitaal in zijn strategie op te nemen en daarover te rapporteren. De VBDO diende vooraf al een aantal vragen in. Spreekster vraagt of de nog resterende vragen schriftelijk kunnen worden afgedaan.

De heer **Pelsma** zegt dat de Supplier Code recent is voltooid en op de website is gepubliceerd. Aalberts Industries heeft veel gedaan op het gebied van duurzaamheid. Zo zijn ook de cijfers op het gebied van health and safety deels openbaar. Op het hoofdkantoor is een functionaris aangesteld op het gebied van governance, tegelijk met het aanwijzen van een governance team. Er zijn diverse initiatieven genomen op het gebied van health and safety, mede in het kader van het Operational Excellence programma. De Supplier Code wordt geïmplementeerd vanuit het governance-team en in samenwerking met het management. Het is positief dat 35% van de gegevens over energieverbruik in 2016 in beeld komen. Het lukt simpelweg niet om nu al meer te doen. Die zorgvuldige aanpak is ook een reden waarom Aalberts Industries nog niet deelneemt aan het CDP.

Zoals dat bij het genoemde Franse bedrijf gebeurde, neemt Aalberts Industries zich voor om in toenemende mate best practices uit te wisselen. Dat werkt positiever dan nieuwe regels top-down in te voeren.

Er gebeurt al veel op het gebied van afvalreductie. Zo wordt afvalmessing terug geleverd aan de toeleverancier, die het omzet in messing staven die vervolgens weer bruikbaar zijn. Ook wordt volop geïnvesteerd in waterzuivering. Natuurlijk is de ambitie om dergelijke recycling verder uit te bouwen.

De heer **Burgers** (Add Value Fund) geeft de Directie en de Raad van Commissarissen complimenten voor het fraaie verslag en de heldere presentatie. Wat betreft de transparantie van de resultaten sluit hij zich aan bij de woorden van de heer Jorna. Ook als er geen nieuws is, is dat voor geïnteresseerden en potentiële nieuwe aandeelhouders prettig om te vernemen. Het kan niet veel moeite kosten om twee kwalitatieve berichten per jaar te doen uitgaan. Spreker vraagt of vanuit de verbeteringen die nu zichtbaar worden voor de meest recente acquisities verwacht kan worden dat de intern geformuleerde doelstelling wat betreft capital employed van 16% behaald wordt. Hierbij hoort de vraag of bij de geformuleerde doelstellingen intern wel termijnen gesteld zijn. Op pagina 39 van het jaarverslag staat: "What started in Germany is about to drive all over the world". Binnen het segment Industrial Services wordt in de komende jaren een grote versnelling verwacht. Vraag is of deze versnelling vooral bestaat uit groei van het marktaandeel, gezien de exclusieve combinatie van kwaliteit en leverbetrouwbaarheid richting de key accounts van Aalberts Industries. Aalberts Industries is al jaren actief in Rusland. In het afgelopen jaar had de koers van de roebel een negatief effect. Dat, in combinatie met het politieke klimaat, geeft mogelijk aanleiding om Rusland te verlaten. De Directie wordt gevraagd hierop te reageren. Tot slot vraagt spreker hoeveel de Directie in 2016 wil gaan investeren, uitsplitst naar onderhoud en uitbreiding.

De **voorzitter** zegt dat Directie en Raad van Commissarissen zich op het standpunt stellen dat de groep een duidelijke strategie met bijbehorende planning heeft. Er is daarom weinig aanleiding om per kwartaal over de reeds verwachte ontwikkelingen te schrijven. Als die aanleiding er wel is, komt Aalberts Industries met berichten naar buiten. Directie en Raad van Commissarissen zullen de woorden van de heer Burgers en de heer Jorna nog eens

Algemene Vergadering

wegen. Bij het besluit om niet langer per kwartaal te rapporteren speelden de woorden van de minister mee, die zei dat men gericht moet zijn op de lange termijn horizon.

De heer **Pelsma** zegt dat de huidige strategie van toepassing is op de jaren 2015-2018. In 2015 zijn de doelen bij de strategie geconcretiseerd. Streven is om zo snel mogelijk een EBITA marge van 12% te realiseren. Daarbij is naar buiten toe geen termijn genoemd, maar duidelijk is dat de huidige strategie een looptijd heeft van vier jaar. Intern zijn wel termijnen gesteld, ook per business unit. Behalve financiële ratio's zijn er uiteraard ook business ratio's gedefinieerd.

De heer **Jäger** zegt dat Aalberts Industries enkele jaren geleden een klantrelatie aanging in Duitsland, die in de afgelopen jaren versterkt is. In de laatste twee jaar is sterk geïnvesteerd in Oost-Europa. In samenwerking met deze en andere key accounts in de Automotive industrie slaagt Aalberts Industries erin zelf organische groei teweeg te brengen en tevens stelt het de klant in staat zich verder te ontwikkelen. Hiermee wordt ook het marktaandeel groter.

De heer **Pelsma** stelt dat Rusland ondanks de afhankelijkheid van de roebel een interessante regio blijft. Er is geen aanleiding voor de groep om zich daaruit terug te trekken. Op dit moment worden in Rusland prima winsten gerealiseerd. De tijd is rijp om meer marktaandeel te bemachtigen. In de zomer van 2014 is besloten om meer lokaal te produceren. Toen is productie uit Denemarken en Polen overgebracht naar Rusland. Hierdoor werden resultaten minder afhankelijk van de koers van de roebel. Aalberts Industries is een van de weinige partijen die regelventielen maakt voor stadsverwarming, olie en gas en de enige die ze importeert. Door de ondernomen acties zijn tussen de zomer van 2014 en de zomer van 2015 vijftig nieuwe klanten geworven. De omzet in roebels is sinds 2014 aanzienlijk gestegen.

De heer **Eijgendaal** zegt dat de investeringen in 2016 naar verwachting EUR 100 miljoen zullen bedragen. Ongeveer de helft daarvan gaat op aan onderhoud aan het bestaande machinepark. EUR 30 miljoen is er voor investeringen in (productie) automatisering. Circa EUR 20 miljoen resteert voor uitbreidingsinvesteringen in producten en productgroepen.

De heer **Van Kooten** betreurt het dat het jaarverslag dit jaar in het Engels is opgesteld. Daarnaast is slechts een korte samenvatting in het Nederlands beschikbaar. Deze draagt echter de Engelse titel 'factsheet' en bevat maar weinig tekst en veel plaatjes. Hij ziet deze keuze als een verkeerde bezuiniging en roept de reacties uit de zaal in herinnering die vorig jaar werden gemaakt over het voornemen het verslag in het Engels te publiceren. Hij roept de Directie op het verslag in het Nederlands te publiceren, zeker zolang de vergaderplaats Amsterdam is en de voertaal tijdens de vergadering Nederlands.

De **voorzitter** neemt de opmerkingen van de heer Van Kooten voor kennisgeving aan. In ieder geval is voor het verslagjaar 2015 de keuze gemaakt voor de Engelse taal.

De heer **Boom** merkt naar aanleiding van de noot op pagina 80 van het verslag op dat de fiscale verliezen naar verhouding behoorlijk zijn toegenomen. Hij vraagt een verklaring.

De heer **Eijgendaal** licht toe dat bij acquisities soms verliezen worden meegekocht. Ze kunnen alleen worden gecompenseerd met winsten uit diezelfde entiteit en niet met andere onderdelen uit de groep. Het grootste deel van de verliezen is gerealiseerd in Spanje tussen 2007 en 2012. Deels is er een tijdsbeperving in de verrekenbaarheid van deze verliezen. Daarom moet ieder jaar opnieuw gekeken worden welk deel daarvan gecompenseerd kan worden, ofwel bij geacquireerde bedrijven ofwel in de bestaande groep.

Algemene Vergadering

De heer **Jorna** vraagt nogmaals of ook de accountant zijn oordeel kan geven over de interne controle.

De heer **Savert** zegt dat op het niveau van de entiteiten naar de interne beheersing is gekeken. Eerst wordt gekeken of interne controle maatregelen bestaan en vervolgens in hoeverre de accountant daar bij zijn controle op kan steunen. Dat gebeurt zo veel mogelijk. Lokaal wordt op het gebied van interne beheersing aan de accountant een aantal aandachtspunten voor dat jaar meegegeven. Voor 2015 waren dat onder meer compliance in brede zin, IT-security en betalingsverkeer. De extra aandachtspunten sluiten ieder jaar aan bij de actualiteit. Op geaggregeerd niveau heeft de interne controle in ieder geval tot een goedkeurende verklaring kunnen leiden.

a. Verantwoording over de uitvoering van het beloningsbeleid in het boekjaar 2015 (bespreking)

De **voorzitter** meldt dat op grond van het bepaalde in artikel 2:135 lid 5a van het Burgerlijk Wetboek verantwoording moet worden afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid gedurende het boekjaar 2015, aan de hand van de door Aalberts Industries gedane opgaven die in de toelichting bij de jaarrekening (pagina 94) zijn opgenomen op basis van de artikelen 2:383c tot en met 2.383e van het Burgerlijk Wetboek. Op pagina 55 van het jaarverslag wordt het beloningsbeleid verder toegelicht. Er zijn verder geen vragen.

b. Vaststelling van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening 2015 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat er over de jaarrekening geen verdere vragen zijn. Hij meldt voorts dat het totaal aantal gerechtigde stemmen 82.681.009 bedraagt. Dit houdt in dat 74,8% van alle uitgegeven aandelen vertegenwoordigd is. Het aantal aanwezige aandeelhouders is 65. 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 2015 in stemming.

De jaarrekening wordt vastgesteld met 82.638.776 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 38.281 onthoudingen.

4. Dividend

a. Behandeling van het reserverings- en dividendbeleid

Aalberts Industries heeft het voornemen het dividendbeleid voor het verslagjaar 2015 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.

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

b. Vaststelling van het dividend over het boekjaar 2015

De **voorzitter** brengt het voorstel van de Directie in stemming over bestemming van het resultaat, waaruit voortvloeit een dividend van EUR 0,52 in contanten per aandeel met een nominale waarde van EUR 0,25. Het voorstel betekent een stijging van het dividend met 13% ten opzichte van 2014.

Algemene Vergadering

Het voorstel wordt aanvaard met 82.677.046 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 0 onthoudingen.

De **voorzitter** deelt mee dat in samenwerking met ABN AMRO een dividendherbeleggingsprogramma wordt aangeboden, de zogenaamde DRIP. Aandeelhouders worden daarbij in de gelegenheid gesteld hun dividend te herbeleggen in gewone aandelen. Vorig jaar is dat voor 23% van de aandelen gebeurd. Op woensdag 20 april 2016 zal een en ander op de website worden bevestigd.

5. Verlening van decharge aan de leden van de Directie die zitting hadden in 2015 voor het gevoerde beleid in het boekjaar 2015

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 82.346.413 stemmen voor, 330.633 stemmen tegen en 0 onthoudingen.

6. Verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in 2015 voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid in het boekjaar 2015

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 82.346.536 stemmen voor, 330.632 stemmen tegen en 153 onthoudingen.

7. Benoeming van P. Veenema als lid van de Raad van Commissarissen

De Stichting Prioriteit "Aalberts Industries N.V." draagt de heer P. (Piet) Veenema voor ter benoeming voor een periode welke zal eindigen na afloop van de in 2020 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. De kennis en ervaring van de heer Veenema zijn een welkome aanvulling voor de Raad van Commissarissen. De heer Veenema heeft jarenlange leidinggevende ervaring in het besturen van Kendrion, een producent en verkoper van elektromagnetische en mechatronische oplossingen voor industriële en automotieve toepassingen. Van 2003 tot 2015 was hij CEO van Kendrion.

De heer **Veenema** stelt zich aan de Algemene Vergadering voor. Tot 30 november 2015 was hij CEO van Kendrion NV, een functie die hij gedurende dertien jaar vervulde. Daarvoor werd hij opgeleid als jurist en bedrijfskundige. Hij werkte voor consultancybureau Krekel van der Woerd Wouterse. In de jaren '90 werkte hij mee aan de uitbreiding van het toenmalige Schuttersveld. Als CEO vormde hij het om tot Kendrion, dat nu wereldmarktleider is op het gebied van elektromagnetische componenten. Aalberts Industries heeft hij altijd met interesse gevolgd. Het bedrijf heeft in zijn structuur en opzet veel parallellen met Kendrion. Hij hoopt in de komende jaren als commissaris te kunnen bijdragen aan de gekozen focus, versterking van de autonome groei en de organisatie, corporate governance, risk management en duurzaamheid.

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

Algemene Vergadering

Het voorstel tot benoeming van de heer P. Veenema als lid van de Raad van Commissarissen wordt aanvaard met 82.094.331 stemmen voor, 67.930 stemmen tegen en 515.060 onthoudingen.

8. Aanwijzing Directie als orgaan bevoegd tot uitgifte van gewone aandelen en het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen

Voorgesteld wordt de aanwijzing van de Directie als het orgaan dat, na goedkeuring van de Stichting Prioriteit "Aalberts Industries N.V.", bevoegd is tot uitgifte van gewone aandelen, daaronder begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen, welke aanwijzing is verleend tot 21 oktober 2016, te verlengen tot 19 oktober 2017. De (verlenging van de) aanwijzing geldt tot maximaal tien procent (10%) van het uitstaande aandelenkapitaal op het moment van uitgifte.

Het voorstel wordt aanvaard met 81.841.128 stemmen voor, 823.779 stemmen tegen en 0 onthoudingen.

9. Aanwijzing Directie als orgaan bevoegd tot beperking of uitsluiting voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen

Voorgesteld wordt om de aanwijzing van de Directie als het orgaan dat, na goedkeuring van de Stichting Prioriteit "Aalberts Industries N.V.", 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 21 oktober 2016, te verlengen tot 19 oktober 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 81.229.542 stemmen voor, 1.446.013 stemmen tegen en 252 onthoudingen.

10. Machtiging inkoop aandelen

De **voorzitter** zegt dat het voorstel tot machtiging aan de Directie vermeld is in de oproeping en integraal is weergegeven in de agenda. Bovendien heeft het vanaf 8 maart 2016 ter inzage gelegen ten kantore van de vennootschap en bij ABN AMRO te Amsterdam. Voorgesteld wordt om de machtiging aan de Directie, om namens de vennootschap, anders dan om niet, eigen gewone aandelen in te kopen met een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal, welke aanwijzing is verleend tot 21 oktober 2016, te verlengen tot 19 oktober 2017. De vennootschap 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 82.675.970 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 100 onthoudingen.

11. Mededelingen en rondvraag

Er zijn geen mededelingen.

Algemene Vergadering

De heer **Duivesteijn** heeft gelezen dat de heer Veenema niet in het bezit is van aandelen in Aalberts Industries. Hij vraagt of dat reden tot zorg geeft.

De heer **Veenema** zegt dat hij tot op heden inderdaad geen aandelen in Aalberts Industries heeft. Dat heeft geen bijzondere reden.

De heer **Pelsma** kondigt aan dat er voor alle aanwezigen een geschenk is, beschikbaar gesteld door het bedrijf Flamco. Het is een digitale manometer. Daarbij kan elektronisch gemeten worden of de cv-installatie nog de juiste druk heeft. Ook krijgen de aanwezigen een sleutel waarmee leidingen ontluicht kunnen worden.

12. Sluiting

De **voorzitter** bedankt alle aanwezigen hartelijk voor hun aanwezigheid en interesse en sluit de vergadering om 13.30 uur.

