

notulen

van de algemene vergadering van aandeelhouders van Aalberts N.V., gevestigd te Utrecht, hierna ook 'de vennootschap', gehouden op 25 juni 2020 om 11.00 uur bij Aalberts N.V., Stadsplateau 18 te Utrecht

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

1. houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen die tezamen 87.006.269 stemmen vertegenwoordigen – waarvan 400 uit prioriteitsaandelen – tezamen recht hebbende op het uitbrengen van evenzoveel stemmen (78,68% van het geplaatste stemgerechtigde aandelenkapitaal);
2. de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voltallige Directie van Aalberts N.V.

1. Opening

De **voorzitter** (de heer **Van Pernis**) opent de vergadering om 11.00 uur. Hij verwelkomt alle aanwezigen op afstand en deelt mee dat Aalberts gebruik maakt van de Tijdelijke wet COVID-19 Justitie en Veiligheid en kiest voor een volledig virtuele vergadering, ondanks de opheffing van een aantal maatregelen. Daardoor is de Raad van Commissarissen ter vergadering vertegenwoordigd door de voorzitter en participeren de overige commissarissen virtueel, net als de externe accountant, de heer Savert van Deloitte, en de nieuw te benoemen commissaris mevrouw A. Rinck in Zwitserland. De vragen die vooraf door aandeelhouders zijn ingediend worden bij het betreffende agendapunt behandeld en alleen zij kunnen via de chatfunctie vervolgvragen stellen. Na de vergadering zullen zowel de vragen als de antwoorden op de site worden geplaatst via de notulen van de vergadering.

Mevrouw Jeannette Zuidema, die bij deze vergadering optreedt als secretaris, doet dit op voldoende afstand. De oproeping voor de vergadering heeft plaatsgevonden vanaf 14 mei 2020. Het stemmen voor de vergadering heeft van tevoren elektronisch plaatsgevonden.

2. Behandeling van het bestuursverslag over het boekjaar 2019

De **voorzitter** deelt mee dat de jaarrekening 2019 inclusief de toelichting is opgemaakt door de Directie, en door alle directieleden en commissarissen is ondertekend. De jaarrekening heeft vanaf 11 maart 2020 ter inzage gelegen ten kantore van de vennootschap en bij ABN AMRO Amsterdam. De voorzitter geeft een korte toelichting op het bestuursverslag van 2019, met name over het verslag van de Raad van Commissarissen. Het verslag gaat weliswaar over vorig jaar, maar zowel de CEO en CFO zullen ook ingaan op de gevolgen en kansen van de coronacrisis in de afgelopen maanden. Het afgelopen boekjaar toonde opnieuw de kracht van de onderneming, die in meer dan 50 landen actief is met zo'n 16.000 medewerkers. Aalberts is blij met het nieuwe hoofdkantoor. Het meerjarenplan 'focused acceleration' dat in 2018 gestart is, ligt op schema. De speerpunten van de Directie ten aanzien van het portfolio waren: groeimogelijkheden en marge & return verbetering. Belangrijke elementen in het afgelopen jaar waren de vereenvoudiging van de organisatie en verdere versterking van de structuur. Met de Raad van Commissarissen vond in elke vergadering goed overleg plaats over de R&D-investeringen, waarmee de basis wordt gelegd voor de toekomstige business. Aalberts stelde een groot aantal nieuwe getalenteerde jonge mensen aan, die van groot belang zijn voor de toekomst van de onderneming. De 'Aalberts way' geeft hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen binnen een moderne hightech onderneming. De Raad van Commissarissen is de Directie en alle

medewerkers van Aalberts erkentelijk voor de resultaten in 2019 en voor de verdere ontwikkeling en versterking van de onderneming. De Raad van Commissarissen dankt de aandeelhouders en relaties van Aalberts eveneens voor het vertrouwen en hoopt dat zij nog heel lang aan de onderneming verbonden zullen blijven. Tot slot bedankt de voorzitter de overige leden van de Raad van Commissarissen voor de constructieve bijdrage in het overleg met de Raad van Bestuur. Hoe 2020 eruit zal gaan zien is op dit moment moeilijk in te schatten. Na het uitbreken van de coronacrisis heeft de Directie een reeks van maatregelen genomen om nadelige effecten te verminderen, maar ook om kansen te grijpen.

Na deze inleidende woorden geeft de **voorzitter** het woord aan de CEO, de heer Pelsma, die het bestuursverslag 2019 nader toelicht.

De heer **Pelsma** deelt mee dat Aalberts in 2019 een solide resultaat heeft geboekt. Ondanks moeilijkere marktomstandigheden is toch een organische groei van 1,1% gerealiseerd, met name door verkoop- en innovatie-initiatieven die in de afgelopen jaren gestart zijn. In de eindmarkten industrie niches en duurzaam transport heeft Aalberts vertraging van activiteiten ondervonden. Ondanks dat is er toch een goede EBITA-performance gerealiseerd (EUR 363 miljoen). Dat was 12,8% van de omzet, 0,5% minder dan in 2018. Tevens had Aalberts minder incidentele baten dan in 2018. De nettowinst bedroeg EUR 267 miljoen, per aandeel was dat EUR 2,42 met een hogere belastingdruk dan vorig jaar. De CAPEX-investeringen zijn verder verhoogd naar EUR 148 miljoen, een toename van 10%. Aalberts is ook in 2020 doorgegaan met investeren, al zijn er wat investeringen verschoven, maar er is nagenoeg niets gestopt. Er zijn twee acquisities gedaan om de marktpositie te versterken, te weten Precision Plating, gevestigd in Chicago, een aanvullende technologie voor het behandelen van hoogwaardig metaal strip (reel to reel plating). Deze acquisitie sluit aan bij die van PEM in Frankrijk in 2018. Op dit gebied is Aalberts nu een van de grootste spelers in de wereld. De tweede acquisitie betreft Applied Process, gevestigd in Livonia, Amerika. Een specialistisch warmtebehandelingsbedrijf met een aanvullende techniek (*austempering*). Het betreft een metaalbehandeling voor toepassing tegen slijtage. Deze techniek heeft Aalberts reeds toegepast in Europa. Dit geeft aan hoe snel de onderneming kennis uitwisselt tussen verschillende regio's en bedrijven. Operationeel is er in drie businesssegmenten organische en EBITA-groei gerealiseerd. In één segment bleven de organische en EBITA-groei achter.

Bij de operationele ontwikkelingen wordt een goede organische groei in drie segmenten gezien. In material technology in Europa boekte Aalberts minder resultaat. Toch zijn de investeringen verder verhoogd. Begin 2020 bracht installation technology een nieuwe gepatenteerde strang regulier ventiel op de markt. In Europa en Amerika beleefde dit segment een goede organische groei, ondanks minder industriële activiteiten. Er is veel gewerkt aan operationele verbeteringen. De organisatie is verder gestroomlijnd en vooral in Amerika werd een goede kasstroom gegenereerd. In Engeland zijn maatregelen genomen om zich aan te passen aan de markt. Kapitaal werd gealloceerd aan de productlijn press-technologie. Daar groeit Aalberts snel, met name in Amerika. Bij material technology zijn nieuwe producten ontwikkeld voor het hogere voltage in elektrische auto's. Dit segment belandde in een moeilijker situatie door diverse omstandigheden die marktonzekerheid veroorzaakten, zoals de handelsspanningen tussen Amerika en China. Vanaf juni 2019 is daarom de kostenstructuur aangepast en is een herstructurering gestart met het oog op de toekomst. Door de corona-uitbraak heeft Aalberts die acties vanaf maart 2020 versneld. Voor deze markt geldt, net als voor industrial technology, dat die gedurende twee jaar al op een lager niveau lag, waardoor er naar de toekomst toe al veel voorraad in de keten gereduceerd is. Omdat Aalberts verwacht dat deze markt zich snel kan herstellen is de kapitaalallocatie gecontinueerd. De groei-initiatieven in Europa en Amerika zijn doorgezet, maar de investeringen in capaciteitsuitbreiding in Europese landen wat teruggeschoefd, zoals in Duitsland en Frankrijk. In de toekomst zullen bepaalde productielocaties van de klanten verschuiven naar Oost-Europa.

In het segment climate technology is een nieuw uniek product ontwikkeld, te weten het meest duurzame expansievat ter wereld. Dat is een nieuwe, gepatenteerde methode om warmte op te

slaan met 15 tot 20 % minder energieverbruik. Er zijn vanaf eind 2018 en in 2019 vijftien nieuwe productlijnen opgestart. De omzet daarvan wordt de komende jaren verwacht. Verder is gekeken hoe de verschillende organisaties binnen hydronic flow control beter op elkaar aansluiten. Voor de merken Flamco en Comap is een integratieprogramma gestart, dat naar de toekomst toe veel rendement zal bieden. Er wordt een nieuwe faciliteit in Almere gebouwd voor hydronic flow control en het portfolio in dit segment moet verder verbeterd worden, waar STAG in Duitsland is gedinvesteerd.

Binnen het segment industrial technology is een totaal geïntegreerde test- en kwalificatietool ontwikkeld die het faalpercentage, de levertijd en de totale kosten reduceert ten behoeve van de halfgeleider markt. De test voor de units die Aalberts voor de klant assembleert en produceert wordt in de cleanroom uitgevoerd. Voorheen werden er 4 units voor de klant gemaakt, nu zijn dat er 27, die in Nijmegen geassembleerd en getest worden en waarvoor een nieuwe cleanroom is gebouwd; een typisch voorbeeld van hoe Aalberts een goede systeemoplossing biedt voor de key accounts. Aalberts maakt in 2020 een goed jaar door voor advanced mechatronics. Ondanks de beperkende corona-maatregelen heeft Aalberts gewoon door kunnen leveren, waarmee de heer **Pelsma** de medewerkers complimenteert. In de halfgeleider markt wordt een goede organische groei gezien. Bij fluid control heeft Aalberts last van uitstel van orders en voorraadreducties vanwege de marktonzekerheid. De industriemarkten hebben de afgelopen twee jaar al een behoorlijke verslechtering gekend, wat betekent dat de voorraadpijn tot het minimum gereduceerd is. Maar zodra het beter gaat zal Aalberts daar snel van profiteren. De slechtere tijd is gebruikt om zowel advanced mechatronics als fluid control te herstructureren en efficiënter te maken. Er is 24% meer geïnvesteerd dan in 2018, er is bijvoorbeeld een R&D-centrum gebouwd in Graz voor de ontwikkeling van nieuwe regelaars en ventielen. Het portfolio is geoptimaliseerd door het desinvesteren van HFI in Nederland. Innovatie drijft hier de groei en er wordt geprofiteerd van de eerdere investeringen, met name in advanced mechatronics.

De strategie en doelen die Aalberts eind 2017 vaststelde zijn niet gewijzigd. Afgelopen jaar is de voortgang geëvalueerd en besloten de businessfocus verder te versmallen, omdat Directie, Executive Team en de Raad van Commissarissen veel mogelijkheden zien in de bestaande activiteiten, vooral door meer te investeren en innoveren. Hierbij wordt het Aalberts playbook gevolgd. De uitkomst van de evaluatie is gedefinieerd in een actieplan voor versnelling van de strategie 'meer middelen naar minder activiteiten', gebaseerd op megatrends die ondanks COVID-19 de toekomst zullen blijven bepalen: urbanisatie, klimaatverandering, grondstoffen schaarste, en digitalisering (IoT). In de afgelopen 'coronatijd' heeft het noodgedwongen virtuele werken zich bewezen, hoewel voor de menselijke kant, denk aan motiveren en brainstormen, een kantoor onontbeerlijk blijft.

Op basis van voornoemde trends en de onderliggende marktbevingen is besloten te focussen op de vijf niche technologieën hydronic flow control, piping systems, surface technologies, fluid control en advanced mechatronics binnen de vier selectieve eindmarkten eco-friendly buildings, industrial niches, sustainable transportation en semicon efficiency, met als doel een unieke marktpositie waarin Aalberts leidend wil zijn. Met het wereldwijd opzetten van teams om de key accounts te bedienen is de potentie aanwezig, terwijl de naam Aalberts steeds meer wordt toegepast om waarde te creëren. Een integraal onderdeel van de strategie is duurzaam ondernemerschap, waardoor 64% van de omzet gerelateerd is aan de duurzaamheidsdoelen van Parijs, die omarmd worden door Aalberts. Niet alleen omdat op dit vlak veel geld te verdienen is, maar ook omdat Aalberts zijn verantwoordelijkheid wil nemen. Bijvoorbeeld door het efficiënt veilig distribueren van water (piping systems), efficiënt energieverbruik in gebouwen (hydronic flow control), het reduceren van het gebruik van fossiele brandstoffen en omzetten naar schonere vormen van transport (fluid control), tot het duurzaam verlengen van de levensduur van hoogwaardige materialen (surface technologies). Daarnaast wordt ingezet op groeimogelijkheden van digitalisering en systeemintegratie (advanced mechatronics). In het actieplan van de Beleggersdag zijn een aantal hoofdpunten genoemd waarop gestuurd wordt om Aalberts te versterken en te verbeteren. Dit betekent een

verhoging van investeringen en versnelling van de organische groei. Aanvullende acquisities blijven gedaan worden om marktposities te versterken. Vanwege COVID-19 is één en ander verschoven, maar niets gestopt. Daarnaast wordt ingezet op een betere operationele performance door een clustering van activiteiten en een versimpeling van de organisatiestructuur.

De sterke business teams zijn in staat een betere efficiency door te zetten. Het portfolio wordt geoptimaliseerd door middel van de aangekondigde desinvesteringen, omdat Aalberts meer toekomst ziet in datgene wat behouden blijft. Acquisities die de marktpositie versterken gaan door, mits tegen een goede prijs en er synergie mee bereikt wordt. Het geheel aan acties drijft de EBITA- en ROCE-percentages op, om zodoende de doelen te realiseren. Aalberts creëert waarde met haar niche-technologieën, waarmee ze de beste wil zijn en een duurzame groei kan creëren en waarbij de uitwisseling van kennis en teamwork van het grootste belang zijn.

Het Aalberts playbook maakt duidelijk welk competitief voordeel Aalberts heeft ten opzichte van de concurrentie, welke groeidrijvers daar een rol bij spelen en hoe daarmee een aanhoudende groei van de waarde wordt gegenereerd. Dit businessmodel heeft zijn succes na vijftien jaar duidelijk bewezen en is verankerd in de bedrijfscultuur. Het adagium 'winnen met mensen' kenmerkt Aalberts. De ondernemende, uitvoerende business teams zijn gepassioneerd en hebben een langetermijnstrategie. De teams worden door het Executive Team geleid, dat samenwerkt met het hoofdkantoor voor kennisuitwisseling op meerdere vlakken. De human resource strategie voor de komende jaren is besproken. Meer dan twaalf nieuwe young trainees zijn gestart met een 18-maanden programma in verschillende Aalberts business segmenten. Verder zijn er leiderschapscursussen gegeven en is deelgenomen aan sponsorprogramma's bij universiteiten, hbo- en mbo-instellingen. Het Aalberts-merk wordt hierin een steeds meer verbindende factor met bijbehorende normen en waarden, een proces dat wordt versneld door het nieuwe hoofdkantoor.

De resultaten met betrekking tot de verschillende duurzaamheids-indices zijn de afgelopen jaren sterk verbeterd en Aalberts wil al haar stakeholders een duurzame toekomst bieden. Omdat Aalberts er goed voor staat en een fantastische, duurzame toekomst heeft, wordt een cash dividend voorgesteld van EUR 0,80 per aandeel, dat is een toename van 7%. De heer **Pelsma** dankt de aandeelhouders en partners voor hun vertrouwen en loyaliteit, ook in deze turbulente tijd. Zij kunnen op Aalberts rekenen om verdere waarde te creëren. De Directie spreekt eveneens haar grote dank uit aan het adres van de mede-ondernemers voor de geweldige inzet in het jaar 2019 en de bijzondere maanden van 2020.

De heer **Monincx** licht de cijfers over 2019 verder toe en roept in herinnering dat deze voor het eerst zijn gerapporteerd volgens de IFRS16-standaard. De cijfers van 2018 zijn niet op de nieuwe standaard aangepast, maar de verschillen worden in de presentatie uitgelegd.

De omzet brug laat de omzetgroei van 2019 ten opzichte van 2018 zien. De totale omzetgroei in 2019 bedroeg EUR 82,4 miljoen, mede door de acquisities van de afgelopen twee jaar (EUR 78,2 miljoen). In 2018 zijn vier bedrijven gekocht en in 2019 twee. Desinvesteringen van twee bedrijven in zowel 2018 als 2019 drukten de omzet (EUR 59,4 miljoen), dit geldt eveneens voor valuta (EUR 34,5 miljoen, vooral dollars). Een organische achteruitgang van de Europese activiteiten binnen surface technologies (EUR 21,2 miljoen) plus de organische groei van de overige bedrijfsactiviteiten (EUR 50,3 miljoen) bracht de totale autonome groei in 2019 op EUR 29,1 miljoen (1,1%) en de omzet op EUR 2.841,3 miljoen.

De EBITA was in 2018 EUR 365,5 miljoen en in 2019 EUR 362,6 miljoen. In 2018 zorgden de branden voor een incidentele boekwinst, omdat de vervangende waarde van de verloren gegane gebouwen en machines hoger lag dan de boekwaarde. Die incidentele bate van EUR 10,6 miljoen komt terug in de holding eliminatielij, die daardoor bijna nihil was in 2018. De branden hebben ook invloed gehad op de cijfers van 2019, maar niet op de EBITA. De geacquireerde omzet in 2019 bedroeg EUR 14,8 miljoen en de gedesinvesteerde omzet EUR 6,3

miljoen. Het valuta-effect (vooral dollars) droeg EUR 2,8 miljoen bij. De afname van de organische EBITA (EUR 3,6 miljoen) is voor het grootste deel toe te rekenen aan surface technologies Europa (EUR 17,1 miljoen minder EBITA), door een teruglopende vraag in deze niche technologie in het geografisch gebied. De overige bedrijfsactiviteiten hebben een goede organische prestatie geleverd (EUR 13,5 miljoen positieve EBITA-bijdrage). Dat resulteert in EUR 362,6 miljoen EBITA voor 2019.

De inkomsten over 2019 tonen een solide beeld in moeilijker marktomstandigheden. De hogere EBITDA wordt vooral verklaard door het IFRS16-effect. De winst per aandeel (voor amortisatie) is gezakt van EUR 2,49 in 2018 tot EUR 2,42 in 2019. De afname van EUR 0,07 valt voor EUR 0,04 te verklaren door een 1,5% hogere belastingdruk in vergelijking met 2018. Daarnaast heeft IFRS16 een negatief effect gehad van EUR 0,01 op de winst per aandeel.

IFRS16 heeft een verhogend effect van EUR 165 miljoen gehad op de activa. De netto schuld is door IFRS16 met EUR 167 miljoen toegenomen tot EUR 755 miljoen. Gecorrigeerd voor dit IFRS16-effect komt de netto schuld uit op EUR 588 miljoen, nagenoeg hetzelfde bedrag als in 2018 (EUR 586 miljoen), ondanks twee acquisities. De leverage-ratio bedraagt 1,5; vóór toepassing van IFRS16 zou die met 1,3 gelijk zijn gebleven aan 2018. Het werkkapitaal is met EUR 26 miljoen toegenomen tot EUR 490 miljoen. Het ROCE % valt terug van 16,6% tot 14,1%, waarvan 1% kan worden verklaard door de impact van IFRS16. De heer **Monincx** concludeert dat IFRS16 met name een groot effect heeft op de netto schuld en het ROCE-percentage.

De mutaties in het werkkapitaal bij het kasstroom overzicht zijn in 2018 en 2019 nagenoeg gelijk aan elkaar, maar de samenstelling ervan is wezenlijk anders. In 2019 is minder voorraad opgebouwd, maar er was ook veel minder positieve kasstroom door het uitstel van betalingen dan in 2018. Het samengestelde effect is dus nagenoeg gelijk aan elkaar, maar het werkkapitaal in 2019 is wel beter in balans. De toegevoegde waarde is in 2019 met twee-tiende procent toegenomen, ondanks de lagere voorraadopbouw versus 2018 en de organische terugloop van surface technologies in Europa, wat een hoog toegevoegde waarde-segment is voor Aalberts. Dat zegt iets over het portfolio van Aalberts dat elk jaar verbetert. De uitgaven voor CAPEX zijn toegenomen in 2019 (totaal EUR 153 miljoen). Dit betreft de kas uitstroom door investeringen waar door de jaren heen wat overlap in zit, dus dat loopt niet helemaal parallel met de CAPEX zoals die wordt geactiveerd op de balans. De vrije kasstroom is in 2019 (toevallig) exact hetzelfde gebleven als in 2018. Er is een goede operationele kasstroom gerealiseerd en het werkkapitaal is beter in balans dan in 2018.

De omzet in installation technology is nagenoeg gelijk gebleven aan vorig jaar, maar dat komt door de desinvestering van de retail-activiteiten in Amerika in de loop van 2018, waardoor dat in 2019 ook nog een effect heeft gehad. De omzet in material technology is verder toegenomen, ondanks de terugloop in Europa, maar daar zijn ook twee bedrijven geacquireerd. Climate technology laat een solide performance zien, net als industrial technology. De CAPEX is overal toegenomen met uitzondering van industrial technology.

Ondanks de nagenoeg gelijke omzet als vorig jaar bij installation technology is het operationele winst % (EBITA %), met 0,2% toegenomen, bij material technology is het met 1,1% afgenomen. Climate technology is toegenomen en industrial technology heeft een goede verbetering van 1,0% gerealiseerd.

Het voorstel voor het dividend per aandeel is EUR 0,80 oftewel een toename van 7%. Terugkijkend op de afgelopen tien jaar is er een mooie stijging te zien, als effect van de strategie om continu waarde te creëren.

Tot slot presenteert de heer **Monincx** het overzicht van de financiële doelstellingen (vóór IFRS16) in blokjes van vijf jaar. Het omzetdoel voor de jaren 2018 tot 2022 is het behalen van meer dan 3% organische groei. De overige doelen zijn voor de EBITA-marge in 2022 meer dan 14%, ROCE meer dan 18% en FCF conversion ratio meer dan 70%. De leverage ratio loopt

consequent terug en kon stabiel gehouden worden in 2019. Het doel is om deze onder de 2,5 te houden. De solvabiliteit loopt iedere periode verder op en dat is de kracht van het bedrijf. Zo kunnen er doelbewust verantwoorde keuzes gemaakt worden in de allocatie van kapitaal. De key figures laten de ontwikkelingen van Aalberts zien in de afgelopen tien jaar. De stijgingen in omzet (EUR 1,4 miljard in 2009 naar EUR 2,8 miljard in 2019), EBITA (EUR 99 miljoen in 2009 naar EUR 363 miljoen in 2019) en nettowinst (EUR 54 miljoen in 2009 naar EUR 267 miljoen in 2019) zijn het effect van de langetermijnstrategie; het verbeteren en versterken van de Aalberts bedrijven, waardoor meer cash wordt gegenereerd om te investeren in de juiste technologieën.

Vervolgens licht de heer **Pelsma** de trading update over 2020 toe, die 23 juni 2020 is gepubliceerd. De eerste twee maanden maakte Aalberts een bijzonder goede start met een orderboek dat doorliep in maart. Aalberts was alert op de mogelijke impact van COVID-19 en heeft begin maart onmiddellijk preventieve veiligheidsmaatregelen getroffen. De medewerkers is gevraagd de klanten zoveel mogelijk te blijven bedienen, maar dat kan alleen als men zich veilig voelt, dat geldt in het bijzonder voor het werk in een productiebedrijf. Door de kennisuitwisseling binnen de groep zijn de eerste besmettingen in Italië en China gedeeld. Doordat de voorzorgsmaatregelen doorgevoerd zijn naar de rest van de onderneming had Aalberts een gelimiteerd aantal besmettingen. Op dit moment zijn er nog een paar mensen herstellende, en de Directie prijst zich gelukkig dat er geen slachtoffers te betreuen zijn binnen de Aalberts-groep. Toen Aalberts, evenals een aantal klanten, in januari door de corona-uitbraak te maken kreeg met de gedwongen sluiting van een paar van zijn bedrijven in Frankrijk en Italië, werd als eerste de kasstroom bewaakt. Er is meteen een communicatiestructuur opgezet en mensen zijn zoveel mogelijk thuis gaan werken, terwijl de Directie op kantoor het bedrijf bleef aansturen. Inmiddels drie maanden verder is het effect van die acties merkbaar. Vergeleken met 2019 is de organische omzetgroei gedaald met 12%. Het orderboek ligt eind mei 2020 op hetzelfde niveau als in mei 2019. De netto schuld (voor IFRS16) is eind mei met 15% gedaald, vergeleken met 2019. De activiteiten van installation - en climate technology (duurzame gebouwen) zijn op een goed maar wel lager niveau doorgelopen, met name in Noord- en Oost-Europa en Amerika. Meer moeite was er in Frankrijk, Italië en Engeland door de sluiting van bouwplaatsen en distributiecentra. Dit bewijst de kracht van Aalberts; als sommige regio's wat minder presteren, blijven andere het goed doen. De laatste weken van mei namen orders en sales binnen de segmenten installation- en climate technology toe. Investerings in een distributiecentrum in Herentals (België) en nieuwe productie locatie in Almere zijn verschoven. De capaciteitsuitbreidingen zijn aangepast aan de vraag, maar innovaties zijn niet gestopt en in Amerika is juist meer geïnvesteerd dan Aalberts van plan was.

Sinds de zomer van 2018 bleven de industriële - en automotive-markten al achter, toch zag Aalberts in dit segment begin 2020 een betere situatie. Material technology, actief in industriële niches en duurzaam transport, beleefde de eerste drie maanden een goede start, maar daarna een teruggang in orders en sales door COVID-19. Begin mei is de productieketen van klanten in een laag tempo weer opgestart. Ondanks de coronacrisis zijn de investeringen in nieuwe technologieën doorgezet. Aalberts heeft de capaciteitsexpansies met name in Duitsland en Frankrijk gereduceerd, en de bouwplannen zijn verschoven, maar er is meer geld gealloceerd naar Amerika en Oost-Europa.

In de industrial niches deed Aalberts het goed, al gaf fluid control een divers beeld. De projecten voor stadsverwarming, het reduceren van brandstofverbruik en gas in Oost-Europa liepen door, maar bij duurzaam transport en de voedingsindustrie worden orders teruggebracht. Advanced mechatronics heeft nog nooit zo'n hoog orderboek gehad in de historie van het bedrijf, en de heer **Pelsma** complimenteert de medewerkers die een extra inspanning moeten leveren vanwege de 1,5 metermaatregel. Investerings lopen door en Aalberts gaat nog verder uitbreiden, want de komende drie, vier maanden is er is nog een extra clean room nodig.

In alle segmenten kregen kasstroom management en kostenoptimalisatie de hoogste prioriteit, naast her-allocatie van CAPEX en doorinvestering in innovaties. Het resultaat van kasstroom management vertaalt zich eind mei in een 15% lagere netto-schuld vergeleken met eind mei

2019. Daarnaast is van de situatie gebruik gemaakt de strategie met actieplan (december 2019) versneld uit te voeren. Daar komen nu veel projecten uit voort om structureel kosten en werkkapitaal te verlagen. Dit jaar zal er een substantieel bedrag aan one-off redundancy costs gemaakt worden, maar het grote profijt daarvan wordt gedeeltelijk in de tweede helft van 2020 en vooral in 2021 verwacht.

De heer **Pelsma** stelt dat Aalberts' mensen een fantastische prestatie hebben geleverd door klanten te blijven bedienen in deze 'coronatijd', waarin structurele verbeteringen zijn versneld om de operationele kosten (OPEX), het werkkapitaal (NWC), en her-allocatie van investeringsuitgaven (CAPEX) verder te optimaliseren. Alles bij elkaar demonstreert dit beleid de normen en waarden 'go for excellence' en 'be an entrepreneur' van Aalberts, om de strategie naar een hoger plan te brengen.

3. Jaarrekening 2019

De eindverantwoordelijke accountant namens Deloitte, Bas Savert, neemt virtueel deel aan de vergadering en licht in het kort de hoofdpunten toe van de accountantscontrole en de audit over het jaar 2019 door middel van een audioboodschap die tijdens de vergadering wordt afgespeeld.

De heer **Savert** stelt zich voor en zegt dat Deloitte de cijfers van Aalberts voor het vijfde jaar controleert. Volgens de regels van partnerrotatie betekent dat voor hem persoonlijk het laatste jaar. De conclusie van deze controle ligt vast in de controleverklaring, die op 26 februari 2020 is getekend en opgenomen in het jaarverslag vanaf pagina 141. Naast de jaarrekening is in het verslag ook overige informatie opgenomen, zoals het bestuursverslag en het bezoldigingsrapport. Van de overige informatie heeft Deloitte vastgesteld dat de wettelijk vereiste minimuminformatie is opgenomen en dat deze verenigbaar is met de jaarrekening. Afgelopen jaar is het auditplan, de managementletter en het jaareindeverslag besproken met de auditcommissie.

Bij bespreking van het auditplan zijn onder meer de scoping en materialiteit aan de orde geweest. De materialiteit (EUR 16 miljoen) is iets hoger dan vorig jaar 2019 (EUR 15 miljoen), dit komt neer op ongeveer 5,5% winst voor belastingen.

De onderdelen van de groep waarover de accountants rapporteerden hanteerden een lagere materialiteit en daarnaast is soms voor een lagere materialiteit gekozen op kwalitatieve gronden, bijvoorbeeld bij beloningen en toelichtingen. In totaal waren er veertig onderdelen in de auditscope, waarmee een dekking voor de audit van zo'n 82% is gerealiseerd, kijkend naar geconsolideerde omzet. Deloitte is betrokken voor de belangrijkste onderdelen, een beperkt aantal kleinere audits wordt door andere kantoren uitgevoerd. Op de niet gecontroleerde onderdelen zijn er, als groepsteam, centraal analytische procedures uitgevoerd.

De heer **Savert** gaat vervolgens in op de kernpunten van de controle. In lijn met vorig jaar is er voor internationale structuur en waardering van goodwill gekozen, omdat deze relevant blijven. Wat betreft de structuur is Deloitte nauw betrokken bij de controleaanpak van zijn lokale teams. Voornoemde structuur omvat, naast schriftelijke instructies en het kennis nemen van de rapportages, ook locatiebezoeken. Daarnaast zijn er beoordelingen op afstand geweest. De waardering van goodwill is een centraal proces, met gebruik van waarderingsspecialisten om bijvoorbeeld het rekenmodel en de rentevoet te beoordelen. Het thema IFRS16 is gekozen omdat dit een nieuwe standaard is en er een niet onaanzienlijk effect op de balans ontstond bij invoering van de standaard. Er is specifiek naar IFRS16 gekeken, zowel naar de aanpak als naar de interne beheersing. Tevens is een selectie van contracten beoordeeld. Naast de kernpunten is er extra aandacht besteed aan fraude en compliance (pagina 144 van het verslag). Verder heeft de accountant zich dit jaar op het bezoldigingsverslag gefocust, gezien de recent gewijzigde regelgeving op dit gebied. Afsluitend zijn, na de datum van de afronding van de accountantscontrole tot de datum van deze vergadering, de effecten van COVID-19 geëvalueerd, onder meer door besprekingen met Directie en de Raad van Commissarissen en

door het kennismaken van rapportages en van persberichten zoals bijvoorbeeld over de trading update van 23 juni 2020.

De **voorzitter** leest de vragen over het bestuursverslag en de jaarrekening voor die aandeelhouders voorafgaand aan de virtuele vergadering konden indienen.

De **VEB** vraagt of Aalberts scenario's en stresstesten heeft uitgevoerd tegen de achtergrond van een (mogelijk) langdurige druk op omzet en winst vanwege de coronacrisis. Zo ja, wat is de invloed op de omzet, de EBITDA, de vrije kasstroom, liquiditeit en de solvabiliteit in een worst case scenario?

De heer **Monincx** antwoordt dat de Directie een omvangrijke stresstest heeft uitgevoerd en goed contact met de Business Teams onderhoudt om zicht te houden op alle bedrijfsactiviteiten en hoe die het doen op de korte termijn alsmede om te horen wat de teams verwachten voor de tweede helft van het jaar. Daarnaast is een worst case scenario bekeken en wat dat zou betekenen voor de winstgevendheid en de kasstroom. Daaruit blijkt dat Aalberts een grote mate van flexibiliteit en weerstandsvermogen heeft, omdat veel zaken door het bedrijf zelf verbeterd kunnen worden en dat het dan ook nog aan haar verplichtingen kan voldoen. Er ligt veel focus op verbetering van het werkkapitaal en het in december 2019 al aangekondigde verbeterplan voor de voorraad. Met CAPEX wordt voorzichtig omgegaan, maar de meeste plannen die innovatie en marktpositie aangaan, behalve capaciteitsuitbreiding of gebouwen, gaan door. Zelfs in het aller slechtste scenario heeft Aalberts vanuit zijn solide financiële basis geen probleem in de netto kaspositie.

De **VEB** constateert (a) dat de organische groei-doelstelling vanaf december 2019 naar boven toe is bijgesteld naar 3 tot 5% en vraagt in hoeverre deze doelstelling in gevaar komt door de COVID-19 pandemie. (b) In de update van 2 april 2020 geeft Aalberts aan dat de investeringen op korte termijn verlaagd zullen worden, naar een niveau dat noodzakelijk is om de bestaande operaties voort te kunnen zetten. De VEB wil weten of aandeelhouders er rekening mee moeten houden dat lagere investeringen nadelige consequenties hebben voor de groei- en verdien capaciteit op de langere termijn. (c) Het voornoemde persbericht meldt niets over Aalberts' intenties ten aanzien van investeringen in R&D. Kan Aalberts bekrachtigen dat het budget voor R&D (als percentage van de omzet) gehandhaafd blijft op het niveau van 2019? (d) Wat zijn de laatste ontwikkelingen ten aanzien van Aalberts' orderbook; hoe beoordeelt Aalberts het uitstel en annulering van opdrachten voor de korte en middellange termijn?

De heer **Pelsma** antwoordt (a) dat de groei-doelstelling door de pandemie niet gewijzigd is en er op dit moment ook geen aanleiding bestaat die los te laten. Eind 2017 is afgesproken dat de gemiddelde groei-doelstelling over een 5 jaar periode minstens 3% zou zijn en dat is nog altijd niet veranderd. (b) Wat de investeringen betreft zijn er wel zaken verschoven en gheralloceerd en gebouwen- en capaciteit expansies zijn vertraagd, in afwachting van de relevantie tot uitbreiding, maar op het vlak van innovatie en R&D zijn er alleen maar zaken doorgezet en versneld. (c) Het budget voor R&D blijft gehandhaafd, bijvoorbeeld gericht op digitale diensten voor hydronic flow control. In nieuwe diensten is een versnelling te zien, zoals het op afstand controleren en optimaliseren van boilerrooms. Daarmee kan de hele "machinekamer" van een gebouw gemonitord worden. Er is besloten deze activiteiten sterker uit te breiden, want ondanks deze 'coronatijd' is Aalberts in staat om dat te doen. (d) De vraag over het orderbook is in het persbericht duidelijk beantwoord. Aalberts is uitstekend gestart dit jaar en in de maand mei 2020 is hetzelfde niveau bereikt als mei 2019.

De **VEB** vraagt of Aalberts een indicatie kan geven van de drie belangrijkste componenten van de 3 tot 5% omzetgroei-ervachting, uitgesplitst naar prijsverhogingen, productmixeffecten en volumegroei.

De heer **Monincx** antwoordt dat op de Beleggersdag, of Capital Markets Day (CMD) een scenario voorgerekend is wat er met de ROCE en EBITA-verbetering gebeurt met een

organische groei van 3% of met 5% in de komende drie jaar. Aalberts wilde de impact laten zien, hoe groot die verbeteringen dan zijn, maar dat betekent niet dat de doelstellingen zijn veranderd. Het antwoord op de uitsplitsing is moeilijk te geven, alle drie effecten zullen een rol spelen. De heer **Pelsma** vult aan dat Aalberts hier niet verder op in kan gaan om de concurrentie niet wijzer te maken.

De **VEB** merkt op dat Aalberts tijdens de CMD aangaf een drop through van 25% (DELTA tegen EBITA) van de omzet te verwachten. Het percentage veronderstelt dat de winstgevendheid (EBITA) substantieel harder blijft groeien dan de verkoop. Hoeveel jaar denkt Aalberts dit vol te kunnen houden en wat zegt de volatiliteit van deze ratio in de recente jaren over de mate waarin Aalberts controle heeft over het behalen van dit percentage?

De heer **Monincx** weet niet precies wat de VEB met volatiliteit bedoelt, maar de afgelopen tien jaar is het bedrijf continu doorontwikkeld en veranderd, is de focus scherper gesteld met als gevolg structurele verbeteringen en reorganisatiekosten. Daardoor is de drop through niet altijd zuiver meetbaar geweest. Het kostenniveau kon wel structureel naar beneden gebracht worden en daarmee de winstpotentie vergroot. In december 2019 is aangekondigd dat dit beleid gecontinueerd wordt met een verscherpte focus op de vijf niche technologieën. Daarin kunnen veel zaken door Aalberts zelf uitgevoerd worden. Bijvoorbeeld de bouw van één groot distributiecentrum waardoor een aantal kleinere locaties kunnen sluiten, wat betere efficiency en service naar de klant toe tot gevolg heeft, waardoor je een betere prijs voor je producten kunt vragen en de winstgevendheid verhoogt. De heer Monincx acht het drop through-percentage haalbaar voor de komende jaren.

De **VEB** merkt op dat de boekwaarde van de voorraden eind 2019 22% van de omzet bedroeg. Uitgaande van de op de CMD uitgesproken verwachting dat de omzet zal dalen met tussen EUR 300 en 350 miljoen door desinvesteringen en tegelijkertijd de voorraad van EUR 100 tot 150 miljoen te reduceren dan zou dit impliceren dat het percentage tot 18% zal zakken. Dit is in historisch perspectief ambitieus, omdat het de afgelopen vijf jaar schommelde tussen 20 en 22%. Hoe realistisch acht Aalberts het behalen van dit percentage?

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts een verbeterplan gemaakt heeft voor drie jaar, waarbij de voorraad structureel met EUR 100 tot 150 miljoen verbeterd zou worden, gerekend in dagen (DIO). Als het goed is groeit het bedrijf door, op basis van de strategische doelen en groeit de voorraad mee, maar de dagen worden verbeterd. Verder zitten er ook voorraadhoudende bedrijven in de cluster die voorbereid worden voor verkoop, dat zal de voorraad ook naar beneden brengen. Dit plan is gelanceerd omdat er veel te verbeteren is op het vlak van de voorraad. Aalberts vertrouwt dat dit doel ook bereikt zal worden.

De **VEB** verzoekt om een toelichting op de verwachte mutaties van de werkkapitaalcomponenten debiteuren en crediteuren, met name wat betreft het toegenomen potentiële risico op wanbetaling van klanten.

De heer **Monincx** antwoordt dat de meerderheid van Aalberts' debiteuren is verzekerd en dat geeft zekerheid. Het businessmodel met de structuur van Aalberts business teams is bij uitstek geschikt hiermee om te gaan en in nauw contact te blijven met klanten. De groei wordt bereikt door langdurige samenwerkingsverbanden met grotere key accounts en dat zijn meestal financieel sterkere bedrijven. Het risico van debiteuren neemt niet toe maar verdient alle aandacht. Ten aanzien van crediteuren werkt Aalberts aan een structurele verbetering van het werkkapitaal. Dat betekent voorraadreductie, niet in producten waar een enorme groei in verwacht wordt, maar in de langzaam roterende voorraden, dan is er minder druk op crediteuren noodzakelijk. De Directie beschouwt dit als de trend voor de langere termijn.

De **VEB** merkt op dat Aalberts tijdens de CMD aangaf dat de portefeuille van installation technology uniek is door de combinatie van onder andere afsluiters, fittingen en leidingen. In hoeverre is het voor de concurrent op korte termijn mogelijk eenzelfde positie te verwerven?

De heer **Pelsma** zegt dat dit niet gemakkelijk is, omdat Aalberts een breed en uniek programma heeft, dat gemaakt moet worden tegen de juiste leveringsvoorwaarden en prijs. Aalberts doet dat vaak in landen waar het product ook verkocht wordt. Dus de lokale productielocaties zijn van strategisch belang, zeker nu in deze 'coronatijd', en zullen alleen maar belangrijker worden. Aalberts heeft een goede naam en gevestigde productmerken (Apollo in Amerika, Pegler in Engeland, VSH in Nederland). Die zijn niet zomaar te kopiëren en installateurs zijn gewend met die kwaliteit te werken. Bovendien spelen relaties een rol van betekenis; de verkopers en engineers die contact hebben met alle klanten. Alles bij elkaar maakt dat Aalberts' positie uniek. Daarnaast voert het bedrijf nu steeds meer één naam, en één innovatie roadmap, waarvoor tijd en geld beschikbaar zijn. En Aalberts kan de productietechnologieën kopiëren van Europa naar Amerika, dat is een ongelooflijke kracht. Maar Aalberts blijft op zijn hoede, want van een goede concurrent valt veel te leren.

De **VEB** constateert dat Aalberts de consolidatie van de halfgeleiderindustrie als positief beoordeelt omdat grotere klanten graag zakendoen met grotere partijen. In hoeverre is het een risico dat tegelijkertijd de onderhandelingskracht verbetert van partijen richting Aalberts, doordat hun kritische massa is toegenomen.

De heer **Pelsma** antwoordt dat key account management voor Aalberts een speerpunt is vanwege de globalisering. Als producten op één plek gemaakt worden die in meerdere landen afgezet kunnen worden, is dat een enorm voordeel en geeft dat slagkracht. En dat is precies wat Aalberts doet. De toenemende omzet van die klanten kan de afhankelijkheid vergroten, maar anderzijds wordt het wederzijds belang steeds groter. De halfgeleiderindustrie groeit behoorlijk hard. Een van de belangrijkste dingen in die industrie is dat de aanvoerketen van het leveren van modules aan die OEM's binnen de halfgeleiderindustrie de snelheid aan kan van het tempo in de markt. Daar ziet Aalberts een voordeel, omdat het bedrijf innovaties kan doen vanwege de sterke financiële positie, bereid is tot acquisities om de eigen positie te versterken. Aalberts levert gepatenteerde technologie die ontwikkeld wordt voor de betreffende klant. Aalberts wil niet alleen een contract uitvoerder zijn. De combinatie van investeringskracht, snelgroeiende aanvoerketen en gepatenteerde technologie, vergroot het wederzijds belang alleen maar.

De **VEB** zegt dat de heer Pelsma in de AVA van 2019 aangaf de effectiviteit van innovaties (beter) te willen meten. De innovatie ratio per business team zou worden vastgesteld en worden gekwantificeerd. In het jaarverslag geeft Aalberts geen inzicht in de vorderingen die op dit vlak zijn gemaakt. Heeft dit voornemen al tot tastbare resultaten geleid?

De heer **Pelsma** antwoordt bevestigend. Intern zijn de uitgangspositie en de doelen vastgesteld, waardoor duidelijk wordt waar men achter blijft met innovaties, en waar vooruitgang geboekt wordt. Op de CMD in december 2019 is gezegd dat we op dit moment een innovatie ratio hebben van ongeveer 10%, dat we in de komende jaren willen verhogen naar 20%. Ook is bekend welke productlijnen en technologieën we willen ontwikkelen. Dit is niet in het jaarverslag gepubliceerd vanwege de gevoeligheid van de informatie met betrekking tot de concurrentie. Tijdens de CMD is dit toegelicht in de presentaties van de verschillende Executive Team leden, waaruit een beeld in grote lijnen zichtbaar wordt. En COVID-19 vormt hiervoor geen belemmering.

De **VEB** noemt de in 2019 overgenomen Amerikaanse bedrijven PPC en Applied Process en veronderstelt dat doordat de overnames recent hebben plaatsgevonden, de headroom ten aanzien van de betaalde goodwill voor de twee overnames mogelijk beperkt zal zijn. Verwacht Aalberts dat het ultimo tweede kwartaal of daarna een impairment last zal moeten nemen? Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de nettowinst, de EBITDA en de omzet voor de twee overnames, en hoe verhouden deze verwachtingen zich tot de aannames die gemaakt werden ten tijde van de overname. Hoe ver zijn beide overnames al geïntegreerd in material technology?

De heer **Monincx** verwacht niet op korte termijn een impairment last te moeten nemen. De waarde van een dergelijke jonge acquisitie wordt op de lange termijn beoordeeld en daar heeft COVID-19 voor deze korte termijn een zeer beperkte invloed op. Voor de langere termijn ziet Aalberts geen andere structurele veranderingen in de business en in de markten waarin die bedrijven actief zijn. Over de nettowinst van individuele bedrijven doet Aalberts geen uitspraak. De bedrijven zijn wel goed geïntegreerd in material technology USA; een mooie portefeuille waar deze twee bedrijven goed inpassen, waardoor Aalberts' positie in die regio verder is versterkt.

De **VEB** komt terug op de aankondiging van Aalberts tijdens de CMD onderdelen te willen desinvesteren met een omzet van tussen de EUR 300 en 350 miljoen. In hoeverre is Aalberts van mening dat onder de huidige marktomstandigheden het nog steeds realistisch is dit verkoopprogramma voort te zetten en denkt Aalberts dat het (nog steeds) in het belang van aandeelhouders is deze onderdelen te verkopen nu de waarderingen in de markt lager zullen liggen?

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts het verkoopprogramma nog steeds realistisch acht. In de maanden april en mei was er niet veel activiteit op het vlak van aan- en verkoop van bedrijven, maar dat herstelt zich nu wel. Aalberts is van plan een aantal grotere clusters te desinvesteren, anderen worden eerst geoptimaliseerd over een periode van drie jaar voordat ze verkocht gaan worden. De Directie wil de EUR 300 miljoen omzet eerst optimaliseren en tegen een goede prijs verkopen, in de daarvoor gestelde periode. Het kan ook zijn dat activiteiten geïntegreerd worden in andere activiteiten en de desinvesteringen lager uitvallen. Uiteindelijk gaat het om marktpositie en winstgevend beleid.

De **VEB** meent dat de post goodwill met een omvang van 850 miljoen een significant onderdeel vormt van de balans. Meent Aalberts dat de in 2019 geformuleerde aannames (nog) reëel zijn?

De heer **Monincx** antwoordt dat de aannames gemaakt zijn op de balansdatum, en dus reëel, en dat waardering ruim voldoende headroom bevat. Hij verwacht dat de basisvorm van de berekening van deze waarderingen niet zal veranderen, omdat die hooguit op de korte termijn beïnvloed wordt door een tijdelijk lagere vraag, die zich weer zal herstellen. Aalberts maakt voor de impairment-testen de nodige scenario's en stress-testen om dat te blijven vaststellen.

De **VEB** stelt dat uit de balanspost goodwill blijkt dat de discontovoet (discount rate) het afgelopen jaar is opgelopen bij CGU's. Waarom is de discontovoet hier dit jaar hoger dan vorig jaar, met andere woorden, is de risicovrije rente; de bèta; de risicopremie voor aandelen hoger, of gaat het om een combinatie van deze variabelen? Indien de risicovrije rente hoger is kan Aalberts dan aangeven waarom de discontovoet oploopt, maar de lange termijn groeivoet gelijk blijft.

De heer **Monincx** legt uit dat de discontovoet is verlaagd vanwege de lagere risicovrije rente op staatsleningen, de grootste verandering ten opzichte van vorig jaar. De bèta en risicopremie voor aandelen zijn min of meer gelijk gebleven. Aalberts lange termijn verwachting is onveranderd goed. De Directie verwacht geen verandering van de business, ook niet voor de eindmarkten.

De **voorzitter** leest de in het Engels gestelde vragen van de heer **Roggemans** (Add Value Fund) ook in het Engels voor.

One trend indicated by Aalberts is the need for worldwide active partners with R&D and investment power. Currently what percentage of the R&D expenditure is done through the co-development model and where will this percentage go to in the future?

De heer **Pelsma** antwoordt dat het R&D-budget boven 4% van de omzet ligt, maar dat een percentage voor co-development moeilijk te geven is. Co-development vindt met name plaats binnen industrial technology en steeds meer in material technology, maar er is ook een vorm

van co-development in installation- en climate technology, gebaseerd op het portfolio dat Aalberts aanbiedt aan een bouwproject. De co-development binnen industrial technology is bijna 100%, omdat de producten continu met de klant samen verder ontwikkeld worden. In material technology, bijvoorbeeld voor nieuwe modellen elektrische auto's, voert Aalberts nu grotere R&D- projecten uit dan in het verleden. Bij installation- en climate technology wordt steeds meer zakengedaan met grotere key accounts, bijvoorbeeld in Amerika, waarbij het gehele portfolio wordt geleverd door de innovaties van Aalberts. Tegelijk met een nieuw product kunnen weer andere producten meegeleverd worden. Deze vorm van key accountmanagement is stijgende.

De heer **Roggemans** (Add Value Fund) In the previous decade, Aalberts showed an impressive growth with revenues compounding at an annual rate of over 7%. Looking back, which segment or niche market has surprised you the most on the upside over the last decade?

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts nergens door verrast is, omdat het bedrijf niet per toeval in een speciale niche actief is. Als de vraag gaat over waar een hogere groei werd verwacht, dan geldt dat voor alle segmenten. In de afgelopen vijf, zes jaar is de groei binnen advanced mechatronics meer dan verdubbeld, maar ook in climate technology was er een goede groei en dat komt door de duurzaamheidstrends, waar veel kansen voor de toekomst liggen. Dit geeft mogelijkheden voor verdere organische groei, maar ook voor acquisities op het gebied van digitalisering (monitoren van boilerrooms). Bij piping systems is nog veel te halen op het gebied van regionale spreiding. In (Oost-)Europa heeft Aalberts een sterke positie, in Azië minder, en in Amerika is nog veel groei mogelijk. Voor surface technologies geldt hetzelfde, dat maakt een versnelde groei door acquisities die de laatste vijf jaar in Noord-Amerika zijn gedaan. Aalberts zet op deze vijf markten in, vanwege de hoge groeiverwachting. De **voorzitter** vult aan dat de Raad van Commissarissen altijd keurig wordt geïnformeerd.

De heer **Roggemans** (Add Value Fund) The impact of the Corona-crisis on different sectors is not equal, the same holds for the markets in which Aalberts operates. How flexible is Aalberts in moving resources between the different groups?

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts bijzonder flexibel is en dat dit kenmerk zijn ongelooflijke kracht in 2019 bewezen heeft, maar ook in de afgelopen turbulente maanden. Door de decentrale en vlakke organisatie, zitten de business teams heel dicht op de markt, wordt er heel direct gecommuniceerd en is Aalberts in staat snel te her alloceren.

De heer **Roggemans** (Add Value Fund) During the CMD that Aalberts hosted in December 2019 the view was that there were many profitable opportunities to invest in for organic growth. Has the current Corona-crisis change this view and how is the balance now between organic and inorganic growth opportunities?

De heer **Pelsma** antwoordt dat er in dit opzicht niets is veranderd. Aalberts versnelt de organische groei, net als innovaties en investeringen, waar dat kan. Daarnaast blijft Aalberts acquireren en wellicht leidt deze periode tot meer mogelijkheden omdat bedrijven hun portfolio herzien.

De **voorzitter** deelt mee dat de volgende vragen van de heren **Burgers** (VEB), **Wiersma en Roggemans** (Add Value Fund) ontvangen zijn.

Vragen gerelateerd aan pagina 6 uit het Jaarverslag 2019: Aalberts is in a good shape, with a prosperous future. What are the major challenges for Aalberts, arising from COVID-19?

De heer **Monincx** antwoordt dat de grootste focus ligt op goed kasstroom management, het terugbrengen van schulden en de verdere versterking van de balans om te kunnen investeren. Daarnaast wil Aalberts de structurele verbeterplannen in 2020 versneld uitvoeren.

Is it a fair assumption that Aalberts is to succeed in its ambition to achieve worldwide leading market positions because it is in a better shape, both financially and organically, than competing companies in the challenging market climate? In order to gain a leading market position is it likely that Aalberts will step up in its M&A efforts in course of the next 18 months?

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts nog steeds in een prima conditie verkeert door zijn goede marktpositie, dankzij de manier waarop het bedrijf georganiseerd is en de uitstekende business teams. Aalberts zou de M&A-inspanningen kunnen verhogen, want de investeringskracht is aanwezig. Maar de acquisities gebeuren zorgvuldig en zeker in deze tijd. Er liggen kansen door de coronacrisis, omdat bedrijven in de problemen komen, hun portfolio heroriënteren en de prijzen hopelijk realistischer worden.

Vragen gerelateerd aan pagina 14 van het Jaarverslag 2019: Will there be a substantial reorganisation and restructuring cost in the current book year?

De heer **Moninx** antwoordt bevestigend, omdat vanwege de versnelling de kosten hoger zullen uitkomen. In de 1H20 rapportage wordt dit nader uitgelegd.

What is the expected amount for CAPEX and the number of new product lines for the current book year?

De heer **Moninx** antwoordt dat Aalberts voorzichtig is met CAPEX, maar dat het effect in het eerste half jaar van 2020 redelijk vergelijkbaar zal zijn met 2019 omdat veel zaken al in gang waren gezet. De innovatieve investeringen lopen door, om de eigen marktpositie te versterken, juist in deze tijd.

Vraag gerelateerd aan pagina 17 van het Jaarverslag 2019: Is there a portfolio standstill in key account wins because of COVID-19?

De heer **Pelsma** antwoordt ontkennend. In Amerika, Duitsland en Frankrijk zijn een heel aantal key accounts gewonnen. Hij verwacht dat hierin een versnelling op zal treden omdat bepaalde bedrijven problemen kunnen ondervinden, maar ook omdat onze positie continu versterkt.

Vraag gerelateerd aan pagina 21 van het Jaarverslag 2019: Can you elaborate on the development of growth potential combined with new product innovations. Is it one of the game changers in climate technology?

De heer **Pelsma** antwoordt dat hydronic flow control twee digitale hubs heeft; één in Frankrijk en één in Duiven (Nederland). De afgelopen drie jaar is er veel geïnvesteerd en dat betekent een behoorlijke versnelling. Hydronic flow control zal nog meer geïntegreerd worden, waar de roadmaps op worden toegespitst. Aalberts biedt niet alleen de service, maar kan de producten ook zelf leveren en de data uitlezen. Dit segment heeft een geweldige toekomst en COVID-19 zal die alleen maar versnellen.

Add Value Fund: Is Aalberts in a unique position in the specific area of the semicon industry and, as such, an active participant in the supply base consolidation process?

De heer **Pelsma** antwoordt dat wanneer kansen zich voordoen Aalberts hierin acteert. De acquisities van Lamers en Pneutec passen bijvoorbeeld in dat beeld.

Vraag gerelateerd aan pagina 23 van het Jaarverslag 2019: Is there room for a substantial increase in key accounts in this area the next couple of years.

De heer **Pelsma** antwoordt bevestigend, met name in Azië. Key accounts in Europa en Amerika vragen Aalberts activiteiten in Azië te ontplooiën. Er zijn twee denkbare scenario's: ofwel via

het starten van een eigen greenfield, ofwel via acquisitie. Aalberts zal zich daarin zeker verder ontwikkelen in de komende 18 tot 24 maanden.

Vraag gerelateerd aan pagina 45 van het Jaarverslag 2019: Operational risk: insufficient number of managers with appropriate level of knowledge can slow down company growth. With COVID-19 a clear and imminent risk, can Aalberts rely on sufficient capable managers?

De heer **Pelsma** antwoordt bevestigend. Ook de afgelopen vijf maanden zijn de business teams ijzersterk overeind gebleven. Hieruit blijkt dat Aalberts daar in de afgelopen tien jaar in heeft geïnvesteerd, gericht op de Aalberts doelen. Die komen nu tot hun recht op het gebied van kasstroom, kosten en sterkte in innovaties.

Add Value Fund stelt een vraag gerelateerd aan pagina 97 van het Jaarverslag 2019: Far East, Middle East and Africa represent 5,7% of group revenue. Does Aalberts expect this percentage to increase substantially in the course of the next 5 – 10 years, as the economic centre of growth initiatives tends to be in the Far East in particular and 'old' economies like Europe and USA face an increasing – political - risk of stagnation?

De heer **Pelsma** antwoordt dat Azië een speerpunt is, maar dat Aalberts er beperkt aanwezig is. Om geld te kunnen verdienen is een specialisme nodig met een goede marge. Met piping systems, surface technologies en advanced mechatronics is Aalberts beter gepositioneerd dan in de afgelopen periodes. Het management heeft een wereldwijde verantwoordelijkheid en de Aalberts structuur sluit daar goed op aan. Het doen van acquisities is mogelijk, al heeft organische groei de voorkeur. In West- en Oost-Europa en Amerika blijft veel te winnen door innovaties, al groeit Aalberts harder in Azië.

De heer **Rienks** heeft China gemist in het jaarverslag en het persbericht van 27 februari 2020. Hij vraagt of en hoe Aalberts actief is in China, waarom het op dit moment geen belangrijk land is voor Aalberts, en of dit in de toekomst zal veranderen.

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts in China actief is met surface technologies. Aalberts heeft er een aantal surface treatment locaties. In Shenzhen (Z-China) staat een specialised manufacturing facility die fantastisch groeit. Binnen fluid control is Aalberts actief in China met stadsverwarming (eigen locatie in Beijing), regelaars voor automotive (gas-aangedreven taxi's), brandstofreductie producten en meetsystemen in de scheepswerven. Het betreft allemaal niche activiteiten. Zo mogelijk zal Aalberts in China versnellen, maar stap voor stap, want veel omzet wil nog niet zeggen dat er ook veel verdiend wordt en de strategie is gericht op duurzame groei en winst.

De heer **Rienks** informeert naar de gevolgen van de coronacrisis voor overnames en desinvesteringen, of Aalberts bereid is bedrijven die in moeilijkheden zijn geraakt over te nemen, en of desinvesteringen met een mogelijk tegenvallende opbrengst toch doorgezet worden.

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts in april en mei wel merkte dat het op M&A gebied rustiger werd, maar dat de activiteiten nu weer toenemen. Wat betreft het doen van overnames zijn, als zich kansen voordoen voor strategische groei, overnames niet ondenkbaar, waarbij bedrijven die in de problemen zijn gekomen ook een optie zijn. De desinvesteringen worden doorgezet, mits voor een goede prijs.

Mevrouw **Laskewitz** (VBDO) complimenteert Aalberts met het wederom behalen van een hogere score op de CDP- benchmark. Aalberts laat in het jaarverslag steeds meer groei zien in klimaat-mitigerende maatregelen. Helaas is dit niet het geval in de CDP-benchmark omdat Aalberts alleen informatie publiekelijk maakt voor investeerders en niet voor alle stakeholders. Hierdoor blijft de aanpak van Aalberts wat betreft klimaatmitigatie en adaptatie voor een groot deel onduidelijk en achter in vergelijking met peers. VBDO is benieuwd of Aalberts in lijn met de groeiende volwassenheid op het gebied van niet-financiële rapportage en klimaat het

komende jaar de deelname wel publiek toegankelijk wil maken. En of daarin ook de fysieke klimaatrisicoanalyse per operationele locatie meegenomen wordt.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts pas sinds 2018 deelneemt aan het Carbon Disclosure Project (CDP) en de score inmiddels is verbeterd van D-min naar B. Door de deelname aan CDP leert Aalberts zijn milieu-impact beter begrijpen, KPI's te formuleren en een manier te vinden deze te meten. Het helpt eveneens bij het in kaart brengen van kansen hoe deze te mitigeren en hoe erop in te spelen. Op dit moment krijgt Aalberts vooral vragen van investeerders over klimaatmitigatie- en adaptatie. Voor hen is de informatie al wel beschikbaar.

Mevrouw **Laskewitz** (VBDO) verklaart dat de VBDO positief is over de stappen die Aalberts heeft gezet op het gebied van mensenrechten. Hierbij doelt zij specifiek op de opstelling van een Supplier Code of Conduct in 2018 en de Human Rights Policy in 2019. Met het oog op implementatie van deze beleidsstukken informeert zij of Aalberts een percentage kan geven van de leveranciers die voldoen aan de richtlijnen, en welk proces hieraan voorafgaat.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts zijn key suppliers vraagt de Supplier Code of Conduct te tekenen, als onderdeel van de algemene inkoopvoorwaarden, zodat alle nieuwe leveranciers hieraan gebonden zijn. Aangezien inkoop van onze materialen niet centraal wordt gecoördineerd maar bij de business teams ligt, is het lastig om een exact percentage te geven.

Mevrouw **Laskewitz** (VBDO) informeert of Aalberts een overzicht kan geven van de risico's omtrent werkomstandigheden en kwetsbare groepen binnen de leveranciersketen en of Aalberts bereid is hierover in de komende jaren transparanter te communiceren tegenover zijn stakeholders.

De heer **Monincx** antwoordt dat de human rights onderdeel vormt van de governance visits die wereldwijd worden uitgevoerd. Aalberts produceert lokaal, omdat de klanten daar aanwezig zijn, niet vanwege de lage lonen. Aalberts heeft altijd meer geloofd in verlaging van de kosten door automatisering. Aalberts is niet actief in een kwetsbare sector zoals de textielindustrie. Op dit moment zijn de thema's diversiteit, inclusiviteit, en discriminatie actueel.

Mevrouw **Laskewitz** (VBDO) stelt dat door de aangekondigde wisseling in het bestuur het quotum omtrent gender van 30% vrouwen in de Raad van Commissarissen gehaald wordt. Voor het volledige personeelsbestand inclusief dochterondernemingen zit het bedrijf op 26,5% vrouwen. VBDO is benieuwd hoe Aalberts in de toekomst zijn voorbeeldrol blijft vervullen en zich actief in gaat zetten op andere aspecten van diversiteit bij dochterondernemingen, en wil weten of Aalberts bereid is in de toekomst een diversiteitsbeleid op te stellen voor de hele organisatie inclusief de dochterondernemingen, waarbij naast gender ook andere kenmerken van diversiteit worden meegenomen.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts op dit moment gender en nationaliteit in kaart brengt voor de managementlagen. De volgende stap is het stimuleren van diversiteit van onderop, zo streven we naar een diverse samenstelling van de group-trainees. Alle Nederlandse bedrijven zijn recent aangesloten bij het programma 'Vrouwen in Techniek' van de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie FME, en Aalberts zal de initiatieven op dit gebied verder uitbreiden.

De heer **Stevense** (Stichting Rechtsbescherming Beleggers (SRB)) wil weten of Aalberts niet te afhankelijk wordt van één klant als het door de nauwere samenwerking met ASML de omzet kan verdubbelen tot 14%.

De heer **Pelsma** antwoordt dat dit een misvatting is. Tijdens de Beleggersdag in december 2019 is gezegd dat op dit moment ongeveer 7% van Aalberts omzet halfgeleider industrie betreft, dat is een complete eindmarkt. De komende 3 tot 5 jaar is de onderneming in staat dit percentage

te verdubbelen voor die specifieke totale markt. ASML maakt daar als goede klant onderdeel van uit. Het omzetpercentage van ASML wordt niet gepubliceerd.

De heer **Stevense** (SRB) informeert of Aalberts gebruik maakt van de overheidsmaatregelen ter ondersteuning van het bedrijfsleven in Nederland en in andere landen, en wat het effect daarvan is op de winst.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts in Nederland geen gebruik maakt van de NOW-regeling en geen btw-uitstel heeft aangevraagd. In andere landen maakt Aalberts in sommige gevallen gebruik van arbeidstijdverkorting, wat geen substantieel effect heeft op de winst.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt of Aalberts kan kwantificeren wat het effect is op de winst van de verhoogde productie van onderdelen voor beademingsapparatuur in Duitsland.

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts mobiele luchtbeademingsapparatuur maakt in Menden (Duitsland) en blij was met de extra orders. Niet in de laatste plaats omdat daarmee wereldwijd mensen met COVID-19 geholpen konden worden. De extra productie zal geen substantieel effect op de winst hebben.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt hoe de voorgenomen versnelling van de in december 2019 aangekondigde koers verloopt tot op heden, of Aalberts op schema ligt en of de coronamaatregelen nog voor vertraging gezorgd hebben.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts voor op schema ligt.

De heer **Stevense** (SRB) informeert in hoeverre de crisis invloed heeft op de innovaties en of de eventuele tegenvallers binnen afzienbare tijd opgevangen kunnen worden.

De heer **Pelsma** antwoordt dat de coronacrisis het digitale werken zal versnellen en een impuls betekent voor het digitaliseren van Aalberts producten. Want omdat Aalberts een key supplier in advanced mechatronics is voor meerdere key accounts in de wereld, zal het meegaan in die ontwikkeling. Dat geldt eveneens voor levensduurverlenging van materialen. Elektrisch vervoer zet door, en daarmee worden brandstof- en gewichtsreductie (met versterkte coatings op lichtere materialen) belangrijke elementen. Aalberts is een van de leidende wereldspelers op het gebied van surface technologies, en deze branche heeft veel toekomstmogelijkheden. Er zal veel meer lokaal geproduceerd gaan worden in Europa en Noord-Amerika en dat zou weleens veel voordeel voor Aalberts kunnen betekenen, omdat de onderneming daar al 90 tot 95% produceert. Hoe groot het effect is valt moeilijk in te schatten, maar het zou positief kunnen uitwerken op de strategie. Tegenvallers zijn er altijd in een onderneming met een brede reikwijdte, maar Aalberts is zo gepositioneerd dat het alle vijf niche technologieën in die selectieve eindmarkten kan laten groeien.

De heer **Stevense** (SRB) informeert in hoeverre de problemen in de toeleveringsketen zijn opgelost, of ze vertragingen hebben veroorzaakt en of er schadeclaims uit zijn voortgekomen.

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts begin maart in beperkte mate problemen had met toeleveranciers, die konden worden opgelost met alternatieven. In april en mei heeft Aalberts wel hinder ondervonden van problemen bij klanten, met name aan de industriële kant, waar klanten moesten sluiten. De toeleveringsketen wordt nu weer stap voor stap opgestart.

De heer **Stevense** (SRB) stelt dat Aalberts in 2019 harder gegroeid is door overnames dan door autonome groei en vraagt of Aalberts na een overname niet te veel bezig is met de integratie, waardoor de autonome groei minder aandacht krijgt.

De heer **Pelsma** antwoordt dat organische groei het belangrijkste is voor Aalberts. De autonome groei bleef in 2019 achter, omdat men bij fluid control en industrial technology last ondervond

van marktonzekerheid door verschuiving van orders en voorraadreductie. De overige activiteiten hebben een mooie organische groei laten zien, die dat helemaal heeft gecompenseerd. Het is van belang dat voorafgaand aan de start van een volgend acquisitie project, een voorgaande overname eerst goed geïntegreerd wordt, zoals dat bijvoorbeeld ook is gebeurd met PPC, Applied Process en Pneutec.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt naar de scenarioplanning in verband met corona. Hij is benieuwd of in het worst case scenario de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft, welke diep ingrijpende maatregelen eventueel nodig kunnen zijn, en of Aalberts in dit scenario aan de bankconvenanten blijft voldoen. Tot slot wil hij weten in welk scenario een serieuze liquiditeitskrapte of zelfs een tekort dreigt op termijn, en hoe kwetsbaar Aalberts is bij een mogelijke zware recessie of depressie.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts in alle scenario's binnen de convenanten van de bank blijft en de continuïteit gewaarborgd blijft. De sterke kasstroom van Aalberts maakt het mogelijk zelf in te grijpen. Zo beslist de onderneming zelf over de CAPEX-uitgave op het moment dat dit verantwoord is. Daarmee houdt men grip op de kaspositie. Er is geen sprake van een liquiditeitskrapte of tekort en ook bij een mogelijke recessie of depressie kan Aalberts nog voldoende maatregelen nemen om verbeteringen door te voeren ten opzichte van voorgaande jaren. De **voorzitter** vult aan dat de Raad van Commissarissen voortdurend alert is (geweest) op de continuïteit en of die op enig moment in gevaar zou kunnen komen, maar dat dit niet het geval is.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt met het oog op de bouw van twee nieuwe distributiecentra (totaal EUR 60 miljoen) of het niet beter is om deze centra te huren en de EUR 60 miljoen te benutten voor de eigen bedrijfsactiviteiten.

De heer **Monincx** antwoordt dat Aalberts samenwerkt met een ontwikkelpartij die het na oplevering aan de onderneming verhuurt. De heer **Pelsma** vult aan dat dit duidelijk in het persbericht is gecommuniceerd. Aalberts heeft niet in de gebouwen geïnvesteed, maar werkt zowel in Zeewolde als in Almere met een partner samen.

De **voorzitter** concludeert dat er geen additionele vragen zijn ontvangen, en dankt voor de gestelde vragen, alsmede voor de beantwoording.

a. Adviserende stem over het bezoldigingsverslag 2019 (adviserende stemming)

De **voorzitter** geeft aan dat in overeenstemming met artikel 2:135b lid 2 van het Burgerlijk Wetboek het bezoldigingsverslag 2019 ter adviserende stemming aan de Algemene Vergadering wordt voorgelegd. Voorgesteld wordt een positieve adviserende stem uit te brengen. Het bezoldigingsverslag was opgenomen in het bestuursverslag over het boekjaar 2019 en is nadien enigszins bijgewerkt om nadere uitleg te geven over sommige onderwerpen. De vragen die van tevoren zijn ingediend over bezoldiging zullen bij agendapunt 10 behandeld worden.

De **voorzitter** constateert dat met 68.670.004 stemmen voor (79,6%), 17.600.446 stemmen tegen (20,4%) en 735.819 onthoudingen, een positief adviserende stem is uitgebracht over het bezoldigingsverslag 2019.

b. Vaststelling van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening 2019 (stemming)

De **voorzitter** brengt vervolgens het door de Raad van Commissarissen gesteunde voorstel van de Directie tot vaststelling van de van een goedkeurende accountantsverklaring voorziene jaarrekening 2019 in stemming, en concludeert dat deze met 86.753.336 stemmen voor (afgerond 100%), 728 stemmen tegen, en 252.205 onthoudingen, is vastgesteld.

4. Dividend

a. Behandeling van het reserverings- en dividendbeleid

Aalberts stelt voor om in 2019 circa in lijn met het bestaande dividendbeleid, 66,7% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor verdere groei en versterking van de financiële positie en 33,3% door middel van dividend geheel in contanten uit te keren aan de aandeelhouders. De Directie heeft, na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, circa overeenkomstig het reserverings- en dividendbeleid, besloten tot reservering van 66,7% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie, bestemd voor verdere groei en versterking van de financiële positie.

De **VEB** merkt op dat tegen de achtergrond van het huidige onvoorspelbare economische klimaat veel Nederlandse bedrijven ervoor kiezen het dividend te verlagen of te schrappen, en informeert waarom Aalberts het verstandig acht het dividend juist nu te verhogen.

De heer **Pelsma** antwoordt dat Aalberts een duurzaam beleid voert voor al haar stakeholders en daarom is, op basis van het voorstel in februari en omdat het financieel verantwoord is, besloten het dividend uit te keren. De heer **Monincx** vult aan dat de dividenduitkering de continuïteit niet in gevaar brengt. Na afweging van alle scenario's bleek er geen reden te zijn om niet uit te keren. Alle stakeholders, waaronder de aandeelhouders, zijn voor Aalberts belangrijk, en het bedrijf komt graag haar afspraken na.

De heer **Rienks** stelt dat Aalberts dit jaar dividend uitkeert in tegenstelling tot veel bedrijven die het in verband met de coronacrisis verstandiger vonden hun voorstel tot dividenduitkering in te trekken. Hij vraagt zich af of dit betekent dat de Raad van Commissarissen van mening is dat de gevolgen van de crisis mee zullen vallen.

De **voorzitter** antwoordt dat de vraagsteller die conclusie niet mag trekken, maar dat de Raad van Commissarissen op basis van uitvoerig overleg met de Directie met betrekking tot de financiële analyses, geconcludeerd heeft dat de dividenduitkering mogelijk was. Vandaar dat de Raad van Commissarissen het voorstel van de Directie gevolgd heeft.

De **voorzitter** constateert dat er geen vervolgvragen zijn gesteld over dit onderwerp.

b. Vaststelling van het dividend over het boekjaar 2019 (stemming)

De **voorzitter** deelt mee dat ultimo 2019 het aantal uitstaande aandelen circa 110,6 miljoen bedroeg en stelt voor het voorstel van de Directie tot bestemming van het resultaat, dat uitvoerig met de Raad van Commissarissen is besproken, en waaruit voortvloeit een dividend van EUR 0,80 in contanten per aandeel met een nominale waarde van EUR 0,25, goed te keuren. Dit betekent een stijging van 7% ten opzichte van 2018 (EUR 0,75). Het voorstel ligt in lijn met het dividendbeleid van Aalberts om circa 30% van het gerealiseerde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor dividenduitkering.

De **voorzitter** constateert dat het voorstel tot vaststelling van het dividend met 86.855.843 stemmen voor (100%), nul tegenstemmen, en 150.426 onthoudingen, is aangenomen.

De **voorzitter** deelt mee dat Aalberts in overleg met ABN AMRO, net als vorig jaar een dividend-herbeleggingsprogramma aanbiedt, waarbij aandeelhouders in de gelegenheid worden gesteld hun netto dividend te herbeleggen in gewone aandelen Aalberts. Aandeelhouders kunnen vanaf 1 juli tot en met 10 juli 2020 kiezen of zij deel willen nemen aan het programma. De uitbetaling van dividend, in cash dan wel in aandelen, zal plaatsvinden op 17 juli 2020. Op vrijdag 26 juni 2020 zal dit op de website bevestigd worden.

5. Verlening van decharge aan de leden van de Directie die zitting hadden in 2019 voor het gevoerde beleid in het boekjaar 2019 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat bij agendapunt 3b het voorstel tot vaststelling van de jaarrekening 2019 is aangenomen. Hij verzoekt de aandeelhouders tot het verlenen van decharge aan de leden van de Directie die zitting hadden in 2019 voor het gevoerde beleid in 2019 voor zover dat uit de jaarrekening blijkt.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Directie is aangenomen met 86.210.677 stemmen voor (99,4%), 519.735 stemmen tegen (0,6%) en 275.839 onthoudingen.

6. Verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in 2019 voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid in het boekjaar 2019 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat bij agendapunt 3b het voorstel tot vaststelling van de jaarrekening 2019 is aangenomen. Hij verzoekt de aandeelhouders tot het verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in 2019 voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid in 2019 voor zover dat uit de jaarrekening blijkt.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel tot verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen is aangenomen met 86.210.677 stemmen voor (99,4%), 519.753 stemmen tegen (0,6%), en 275.839 onthoudingen.

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

De **voorzitter** merkt op dat de bijzondere omstandigheden vanwege COVID-19, hem noodzaken zijn eigen herbenoeming in de virtuele vergadering aan de orde te stellen. In dat kader deelt hij mee dat zijn termijn volgens rooster na afloop van de Algemene Vergadering afloopt. Hij 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. Vervolgens deelt hij mee met het verzoek van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Stichting Prioriteit twee jaar bij te tekenen als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen, te hebben ingestemd.

De formele tekst over de herbenoeming van de heer M.C.J. (Martin) van Pernis als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen luidt aldus:

De Stichting Prioriteit "Aalberts N.V." (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 2022 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. Zijn herbenoeming komt de continuïteit van het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen ten goede, gezien zijn jarenlange ervaring binnen Aalberts en kennis van de onderneming.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt waarom Aalberts zo'n interessant bedrijf is dat het hem motiveert zich kandidaat te stellen voor een herbenoeming als Commissaris en voorzitter van de Raad van Commissarissen voor een nieuwe termijn.

De heer **Van Pernis** antwoordt, met een verwijzing naar de presentaties van de CEO en CFO, dat Aalberts een prachtige onderneming is en blijft, die zelfs een coronacrisis goed doorstaat. Hij noemt het een feest om president-commissaris te zijn bij Aalberts, maar benadrukt niet te hebben ingestemd als de Directie en de Raad van Commissarissen daartoe geen verzoek hadden gedaan.

De **voorzitter** constateert dat er verder geen vragen zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 81.177.657 stemmen voor (93,56%), 5.586.964 stemmen tegen (6,44%) en 241.648 onthoudingen.

8. Herbenoeming van de heer P. Veenema als lid van de Raad van Commissarissen (stemming)

De **voorzitter** deelt mee dat de termijn van de heer P. (Piet) Veenema volgens rooster na afloop van de Algemene Vergadering afloopt. De heer Veenema is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen in 2016 en is lid van de Auditcommissie.

De Prioriteit draagt de heer Veenema voor ter herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode welke zal eindigen na afloop van de in 2024 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. De heer Veenema heeft de afgelopen periode een uitstekende bijdrage geleverd en beschikt over lange ervaring, zowel als bestuurder en als toezichthouder bij internationaal opererende (beursgenoteerde) ondernemingen. Gezien zijn industriële marktkennis en zijn functies bij andere ondernemingen heeft hij ook kennis van de eindmarkten waarin Aalberts actief is.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt waarom Aalberts zo'n interessant bedrijf is dat het hem motiveert zich kandidaat te stellen voor een herbenoeming als Commissaris voor een nieuwe termijn.

De **voorzitter** spreekt bij diens afwezigheid namens de heer Veenema als hij zegt dat die het uitstekend naar zijn zin heeft bij Aalberts en zijn kennis en netwerk met plezier inzet voor de prachtige onderneming.

De **voorzitter** constateert dat er verder geen vragen zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 86.764.621 stemmen voor (100%), nul stemmen tegen, en 241.648 onthoudingen.

9. Benoeming van mevrouw A. Rinck als lid van de Raad van Commissarissen (stemming)

Ter aanvulling van de Raad van Commissarissen met een vijfde lid, draagt de Prioriteit mevrouw A. (Annette) Rinck voor ter benoeming als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode welke zal eindigen na afloop van de in 2024 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. De kennis en ervaring van mevrouw Rinck zijn een welkome aanvulling voor de Raad van Commissarissen. Mevrouw Rinck is momenteel algemeen directeur van Honeywell Building Management Systems (BMS) Europe. Ze leidt de wereldwijd opererende BMS-bedrijven Saia Burgess Controls en CentraLine, die branche specifieke oplossingen leveren. Ze heeft verschillende functies bekleed bij Honeywell, recent bij Process Solutions, Smart Energy en Automotive units, evenals bij diverse andere internationale bedrijven, zoals Eaton, Caterpillar en BMW Group. Mevrouw Rinck is voorzitter geweest van verschillende toonaangevende brancheverenigingen gericht op digitalisering, IoT en Industry 4.0.

Vervolgens stelt mevrouw **Rinck** zich op verzoek van Aalberts aan de vergadering voor via een videoboodschap.

Mevrouw **Rinck** betreurt het de vergadering niet in persoon bij te kunnen wonen vanwege de coronamaatregelen. Voor haar kandidaatstelling als commissaris van Aalberts zijn drie redenen. Ten eerste het bewezen succes, de prestaties en innovatiekracht van Aalberts. Dit is het juiste moment voor haar om het toekomstbeeld van Aalberts mee vorm te geven. Ten tweede kan Aalberts door de globalisering zijn potentie tot verdere groei benutten en gericht blijven op het creëren van lange termijn waardevermeerdering. Ten derde is mevrouw Rinck ervan overtuigd dat zij van toegevoegde waarde is door haar ruim twintigjarige ervaring in verschillende

industrieën, landen en culturen. Tot slot vertelt mevrouw Rinck dat ze in de buurt van Genève woont met haar gezin. Ze heeft twee dochters van vijftien en twintig jaar. Ze brengt graag tijd door met familie en vrienden, houdt van reizen, sport graag, en heeft een vliegbrevet.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt naar de totstandkoming van het contact met mevrouw Rinck, het keuzeprocess, en of Aalberts een headhunter betrokken heeft.

De **voorzitter** antwoordt dat Aalberts een profiel opgesteld heeft en dat voor de kandidering een bureau is ingeschakeld. Aalberts zocht internationaal, maar onder voorwaarde van een redelijke reisafstand en bekendheid met de Europese industrie. Aalberts had een stevige lijst, uiteindelijk is er met de kandidaten op de shortlist gesproken in de Remuneratie, Selectie en Benoemingscommissie, de voltallige Raad van Commissarissen, en met de Directie.

De heer **Stevense** (SRB) vraagt naar meer gedetailleerde informatie over het onderzoek dat naar de achtergrond van mevrouw Rinck is uitgevoerd.

De **voorzitter** merkt op dat het nu niet mogelijk is mevrouw Rinck daarop te bevragen, maar verwacht dat zij in haar presentatie wellicht al vragen beantwoord heeft, in ieder geval over het toekomstperspectief van Aalberts en waarom ze de onderneming interessant vindt. Verder geeft de voorzitter aan dat Directie en Raad van Commissarissen ervan overtuigd zijn dat mevrouw Rinck zeker wat toe kan voegen, wat zij eveneens in haar presentatie duidelijk maakte.

De **voorzitter** constateert dat er verder geen vragen zijn ontvangen, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 86.721.290 stemmen voor (99,95%), 43.331 stemmen tegen (0,05%), en 241.648 onthoudingen.

10. Bezoldiging

De Raad van Commissarissen, op aanbeveling van de Remuneratie, Selectie en Benoemingscommissie, stelt voor het bezoldigingsbeleid van de Directie opnieuw vast te stellen. De voorgestelde wijzigingen omvatten wijzigingen en/of toelichtingen die vereist zijn op grond van artikel 2:135a van het Burgerlijk Wetboek.

De **VEB** informeert of Aalberts overwogen heeft om als aanvulling of vervanging van het criterium winst per aandeel ook een ROIC/ROCE te introduceren voor de longterm incentive (LTI). Zo ja, waarom is dan toch niet voor een dergelijk criterium gekozen, en zo nee, waarom niet.

De **voorzitter** antwoordt dat het op dit moment niet zo is. Het betekent niet dat alle KPI's in de target van de Directie niet ook targets zijn waarmee de Raad communiceert met de Directie. De voorzitter is het met de VEB eens dat de ROIC een buitengewoon belangrijk element is. De Raad bekijkt de targets en KPI's jaarlijks en zal de introductie van ROIC zeker serieus overwegen.

De **VEB** vraagt welke kwalitatieve doelstellingen Aalberts voor de variabele jaarbonus voor dit boekjaar gebruikt.

De **voorzitter** antwoordt dat de onderneming geen cruciale informatie voor de concurrentie weggeeft, maar verzekert de VEB dat de Raad van Commissarissen de doelstellingen zorgvuldig vaststelt, en daarbij nadrukkelijk de strategie betreft en beziet of die voldoende ondersteund wordt, zowel voor de lange- als voor de korte termijn.

De heer **Abma** (Eumedion) vraagt wat de grant date voor de toekenning van de voorwaardelijke prestatieaandelen is.

De **voorzitter** antwoordt dat de grant date altijd na de AVA ligt, en dus kan wijzigen wanneer de AVA vroeger of later gehouden wordt. Voor de afgelopen drie PSP plannen lag deze datum rond half mei.

De **voorzitter** leest de stemverklaring van de **VEB** tegen dit voorstel, op hun verzoek voor.

De VEB hecht veel waarde aan een afgewogen beloningsbeleid. Een cruciaal onderdeel van een weloverwogen beloningsbeleid is de keuze voor prestatiedoelstellingen. Blijkens het voorstel heeft Aalberts ervoor gekozen het enige reeds gehanteerde criterium binnen de LTI – de winst per aandeel (wpa) – onveranderd te laten.

Mede gelet op het belang van M&A in de strategie van Aalberts is de VEB van mening dat een rendementscriterium als ROIC (return on invested capital) in ieder geval als doelstelling had moeten worden toegevoegd aan het beloningsbeleid. Als gevolg van overnames zal het netto geïnvesteerde vermogen direct toenemen, terwijl de (eventuele) voordelen pas later gerealiseerd worden. Een toename van de wpa hoeft niet te betekenen dat sprake is van economische waardecreatie aangezien ook het geïnvesteerd kapitaal stijgt. Een ROIC-maatstaf is wel een indicatie van de mate waarin een hoger kapitaalbeslag rendeert.

De VEB betreurt dat een rendementsdoelstelling geen plaats heeft gekregen in het voorgestelde beloningsbeleid, te meer omdat Aalberts in de maatstaf in haar jaarverslag, kwartaalcijferpresentaties en op de CMD frequent publiceert waarmee de relevantie van de ratio wordt onderkend. De wpa is een inferieure maatstaf en kan binnen een deugdelijk beloningsbeleid niet als enig kwantitatief criterium binnen de LTI van kracht zijn. Na zorgvuldige afweging stemt de VEB derhalve tegen dit voorstel.

Vervolgens constateert hij dat er verder geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming.

a. Vaststelling van het bezoldigingsbeleid van de Directie (stemming)

De **voorzitter** stelt vast dat het voorstel is aangenomen met 69.239.070 stemmen voor (79,75%), 17.579.088 stemmen tegen (20,25 %), en 188.111 onthoudingen.

b. Vaststelling van het bezoldigingsbeleid van de Raad van Commissarissen (stemming)

De Raad van Commissarissen, op aanbeveling van de Remuneratie, Selectie en Benoemingscommissie, stelt voor het bezoldigingsbeleid van de Raad van Commissarissen vast te stellen in lijn met artikel 2:135a juncto 2:145 lid 2 van het Burgerlijk Wetboek. De bezoldiging van de Raad van Commissarissen is voor het laatst vastgesteld op 18 april 2017 en wijzigt niet.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 86.849.943 stemmen voor (afgerond 100%), 3400 stemmen tegen en 152.926 onthoudingen.

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 17 oktober 2020, te verlengen tot 25 december 2021. 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 vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 84.728.128 stemmen voor (97,55%), 2.127.715 stemmen tegen (2,45%) en 150.426 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 17 oktober 2020, te verlengen tot 25 december 2021.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 77.607.010 stemmen voor (89,35%), 9.248.833 stemmen tegen (10,65%) en 150.426 onthoudingen.

13. Machtiging inkoop aandelen (stemming)

De voorzitter wijst erop dat dit voorstel tot machtiging is vermeld in de oproeping en integraal is weergegeven in de agenda van de vergadering. Bovendien heeft het voorstel vanaf 14 mei 2020 ten kantore van de vennootschap en bij ABN AMRO ter inzage gelegen.

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 17 oktober 2020, te verlengen tot 25 december 2021. 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 blijkens 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 vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 85.060.488 stemmen voor (98,14%), 1.608.035 stemmen tegen (1,86%) en 337.746 onthoudingen.

14. Herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant voor het boekjaar 2021 (stemming)

Voorgesteld wordt om Deloitte Accountants B.V. te herbenoemen als externe accountant voor het boekjaar 2021.

De **voorzitter** constateert dat er geen vragen vooraf zijn ingediend, en brengt het voorstel in stemming. Vervolgens stelt hij vast dat het voorstel is aangenomen met 86.820.658 stemmen voor (100%), nul stemmen tegen (0%) en 185.611 onthoudingen.

15. Mededelingen en rondvraag

De **voorzitter** merkt op dat er geen mededelingen zijn en hoopt alle betrokkenen volgend jaar weer live te treffen in het nieuwe hoofdkantoor.

Van de rondvraag is geen gebruik gemaakt.

16. Sluiting

De **voorzitter** bedankt alle aanwezigen hartelijk voor hun interesse en geduld, en sluit de vergadering om 14.20 uur.

Goedgekeurd door

Goedgekeurd door

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

J.Y. Zuidema
Secretaris