

Algemene Vergadering

Notulen

van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Aalberts Industries N.V., gevestigd te Langbroek, hierna ook 'de vennootschap', gehouden op 18 april 2017 om 11.00 uur in het Jaarbeurs Media Plaza, Croeselaan 6 te Utrecht

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

- 1) 65 (vertegenwoordigde) houders van gewone aandelen, zowel aan toonder als op naam, die tezamen vertegenwoordigen 79.559.548 stemmen – waarvan 400 uit prioriteitsaandelen – tezamen recht hebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen (71.9% van het geplaatste stemgerechtigde aandelenkapitaal);
- 2) 7 toehoorders;
- 3) de voltallige 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. Mevrouw Zuidema treedt bij deze vergadering op als secretaris en notulist. De oproeping voor de vergadering heeft plaatsgevonden vanaf 7 maart 2017. De stemmingen tijdens de vergadering zullen elektronisch plaatsvinden.

2. Behandeling van het bestuursverslag over het boekjaar 2016

De **voorzitter** deelt mee dat Aalberts Industries zich in 2016 verder heeft ontwikkeld en inmiddels actief is in 34 landen en 211 vestigingen heeft. De resultaten over 2016 waren goed met een beperkte groei van 2%, een groei van het operationele resultaat van 10% en met een nettowinst na belasting van EUR 86 miljoen ook een groei van ruim 10%.

De heer **Pelsma** licht het bestuursverslag nader toe. In 2016 is een nettowinst voor amortisatie geboekt van EUR 212 miljoen, een record in de geschiedenis van Aalberts Industries. Er is sprake van een verdere winstgevende groei en een toename van de kasstroom. Met de strategie is een goede voortgang gemaakt. Resultierend in een voorstel voor dividendbetaling van EUR 0,58 per aandeel, een stijging van 12%. De autonome groei bedroeg 1,1% ondanks dat het in veel industriële markten in 2016 niet zo goed ging. In de bouwsector waren de ontwikkelingen wel gunstig. Voor integratie, herstructurering en innovaties zijn extra kosten geboekt. De vijf waarden van 'The Aalberts Way' 'Winning with people' worden geïmplementeerd en de verdere professionalisering wordt stapsgewijs doorgevoerd. Wereldwijd hebben de business teams gezamenlijk innovatieplannen gemaakt. De marktpositie is verder versterkt met vijf aanvullende acquisities.

De heer Pelsma belicht de strategie en de daarmee verbonden transformatie die in 2018 voor een groot deel wordt afgerond:

- focus aanbrengen;
- verbeteren van gekozen marktposities;
- verbeteren van winstgevendheid;
- gebruikmaken van sterkte groep.

De volgende doelen zijn geformuleerd:

- wereldwijd leidende nichetechnologie in eindmarktposities;
- creëren van duurzame winstgevende groei;
- genereren van een hoge added-value marge;

Algemene Vergadering

- converteren van een sterke operationele performance executie in free cash flow
- realiseren financiële doelstellingen: solvabiliteit hoger dan 40%, leverage ratio lager dan 2,5, EBITA marge boven 12% free cash flow, conversion ratio hoger dan 70% en return on capital employed boven 16%.

Winning with people, The Aalberts Way. Mensen maken het bedrijf en met het bewust benoemen van gezamenlijke waarden kan gezamenlijkheid worden gecreëerd:

- be an entrepreneur;
- take ownership;
- go for excellence;
- share and learn;
- act with integrity.

Met een duidelijke focus op de eindklant en de distributiepartners is Aalberts Industries actief in de segmenten Building Installations, Climate Control, Industrial Controls en Industrial Services. In Azië en Amerika ligt potentie voor activiteiten en groeimogelijkheden zijn er voor beverage dispense, stadsverwarming, semicon & science en energy, oil & gas. Dat verbetert de totale balans ten opzichte van building installations en verbetert de stabiliteit van de basis.

De belangrijkste feiten en cijfers voor 2016 zijn als volgt:

- omzet boven de EUR 2,5 miljard;
- 1,1% autonome groei;
- EBITA winstgroei van 10% en EBITA marge van 11,8%;
- groei nettowinst 12% naar EUR 212 miljoen;
- winst per aandeel groeide met 12%;
- stijging van de cashflow met 16% naar EUR 383 miljoen;
- groei van de free cashflow met 12%;
- return on capital employed steeg naar 14,7%;
- veel organische initiatieven en CAPEX EUR 106 miljoen;
- vijf aanvullende acquisities en implementatie daarvan in 2017.

De heer **Jäger** licht de resultaten van de verschillende businesssegmenten en de ontwikkelingen in de eindmarkten toe. Het segment **Building Installations** heeft een stabiele omzet en een EBITA-marge van 11,4%, al blijven de resultaten van de industriële markt in Noord-Amerika wat achter bij de verwachtingen. De focus in Noord-Amerika ligt op ontwikkeling van distributiesystemen en reductie van het aantal magazijnen.

Het segment **Climate Control** laat een relatief stabiele omzet zien en een stijging van de EBITA tot EUR 54 miljoen met een marge van 10.8%. De investeringen bedragen EUR 8,4 miljoen. In het segment **Industrial Controls** ligt de focus sterk op niche technologie-eindmarkten met veelbelovende ontwikkelingsmogelijkheden. De key accounts hechten erg aan stabiliteit en de kracht van de onderneming. De omzet steeg naar EUR 380 miljoen met een hogere EBITA-marge van 15,1% en de investeringen bedragen EUR 13 miljoen. Kijkend naar de segmenten vormde de markt voor engineered valves een uitdaging vanwege het lage prijsniveau, voor fluid power waren de ontwikkelingen heel gunstig. Voor dispense technology was het eveneens een goed jaar met twee acquisities die de dienstverlening naar key accounts completeren. Voor Nano Technology zijn de ontwikkelingen eveneens gunstig onder meer door het afsluiten van een meerjarig contract. Binnen het segment precision extrusion is sprake van groei in de aerospace markt met kansen voor langere termijn.

Het segment **Industrial Services** laat een acquisitie zien van Ushers in de precision manufacturing technology. Gerealiseerd werden een geleidelijk groeiende omzet van EUR 635 miljoen, een stijging van EBITA met 3% tot

Algemene Vergadering

EUR 79,3 miljoen en een relatief stabiele marge van 12,5%. De investeringen in brazing en technologies werden voortgezet.

Naast Ushers waren er nog vier andere acquisities als onderdeel van de overnamestrategie met een focus op eindmarkten en technologieën.

De heer **Eijendaal** gaat in op de financiële cijfers betreffende het jaar 2016. De autonome groei was 1,1% en de bijdrage van de acquisities aan de omzetgroei bedroeg 2,4%. Een groei van EBITDA met 7% tot bijna EUR 400 miljoen. Het operationeel resultaat is een kleine EUR 300 miljoen met een groei van 10%. Nadelige effecten van de valutamarkt hebben geleid tot een daling van de omzet met EUR 39 miljoen en de EBITA viel EUR 4 miljoen lager uit. De financieringskosten zijn gestegen onder andere door ongunstige koersen op de valutamarkt. Met de banken zijn afspraken gemaakt voor een periode van 5 jaar en Aalberts Industries profiteert van de lagere rente. De belastingdruk is met 25,2% wat lager dan in 2015, in Amerika is de belastingdruk 40%. De nettowinst voor amortisatie is EUR 212 miljoen, de basis voor de betaling van het dividend. De winst per aandeel is 1,92 een stijging van 12% ten opzichte van 2015.

In de balans is niet veel veranderd. Het eigen vermogen is verder verbeterd naar EUR 1,4 miljard op een balanstotaal van ruim EUR 2,8 miljard. De solvabiliteit is 48,7% en de nettoschuld is ongeveer gelijk gebleven ondanks de acquisities die werden gefinancierd. De leverage ratio is met 1,7 op een prima niveau en het werkkapitaal wijkt niet veel af van 2015.

De free cashflow is EUR 273 miljoen en is onder andere aangewend voor het betalen van rente, belasting van EUR 56 miljoen en acquisities van EUR 111 miljoen. In 2016 zijn geen nieuwe leningen aangetrokken en het uitgekeerd dividend is een kleine EUR 58 miljoen. De negatieve cashflow hangt samen met het niet aantrekken van financiering voor acquisities. De omzet en de investeringen per business segment en de totale omzet van de groep zijn vergelijkbaar voor de eerste en tweede helft van 2015 en 2016. Alle segmenten zijn verder verbeterd ten opzichte van 2015 en het streven is om op termijn een EBITA-marge van minimaal 12% te behalen. De kosten voor de holding worden gedeeltelijk doorbelast aan de werkmaatschappijen.

Kijkend naar de ontwikkeling van de omzet en de added-value marge halverwege de periode van het strategieplan 2015-2018 is duidelijk dat de omzetstijging van 2% vooral is bepaald door overnames en de added-value marge. Het operationeel resultaat verbetert behoorlijk de laatste jaren en de EBITA als percentage van de omzet bereikt met een waarde van 11,8 de hoogste score van de afgelopen jaren. De stijging van 12% van de winst per aandeel is in lijn met de toename van de nettowinst. In 2016 is verder geïnvesteerd en in de komende jaren zullen de investeringen verder worden uitgebreid. De winstgevendheid is toegenomen hetgeen zich vertaalt in een return on capital van 14,7%, het streven is een niveau van 16%. Aan de free cashflow is de laatste jaren veel aandacht besteed en de conversie (ratio van de free cashflow en de EBITDA) benadert met 69,8% het gewenste niveau van 70%. Ten opzichte van 2012 is de EBITDA gestegen met EUR 96 miljoen naar EUR 392 miljoen en de free cashflow groeide met EUR 105 miljoen naar EUR 273 miljoen, een graadmeter voor de gezondheid van de onderneming. Voorgelegd wordt het voorstel om het dividend per aandeel met 12% te verhogen naar EUR 0,58.

De heer **Pelsma** geeft voorts een korte toelichting op de strategie. De directie is positief en vervolgt de consistente uitvoering van de strategie voor 2017-2018 en daarna. De inzet richt zich op de autonome groei en de vele innovatieve initiatieven. De bundeling van businesses maakt dat klanten meerdere grote opdrachten hebben gegeven in het afgelopen halfjaar en dat zal tot uitdrukking komen in groei in de komende periode. Het gaat om waardecreatie, verbetering van de winstgevendheid en betere posities.

De integratieplannen van de vijf geacquireerde bedrijven zullen worden geïmplementeerd en er gaat veel aandacht uit naar Impreglon en Flamco. Een voorzichtiger beleid wordt ingezet voor nieuwe acquisities, als zich mogelijkheden voor acquisities aandienen worden die benut, zeker wanneer Aalberts Industries zich kan

Algemene Vergadering

versterken in het segment Industrial Controls en in semicon. Het partnerschap met ASML is verder geïntensiveerd en dat zal veel organische groei opleveren. De onderneming zal naar verwachting verdere duurzame winstgevende groei creëren.

3. Jaarrekening 2016

De heer **Savert** heeft namens Deloitte in 2016 voor de tweede keer de controle op de jaarrekening uitgevoerd en hij geeft daarop een toelichting. In het tweede jaar van de samenwerking heeft Deloitte de controles kunnen verfijnen en meer gericht kunnen ingaan op de risico's. Kernactiviteit was de controle op de geconsolideerde jaarrekening en daarnaast is gekeken naar het bestuursverslag. 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 goedkeurende accountantsverklaring, waarin een beschouwing is opgenomen van de aandachtspunten die tijdens de controle zijn gesignaleerd. De drie kernpunten zijn de decentrale structuur, de verwerking van de overnames in de geconsolideerde jaarrekening en de beoordeling van goodwill. Deloitte rondde de controle op 27 februari 2017 af met een goedkeurende verklaring en heeft gedurende het jaar veelvuldig contact gehad met de lokale controleteams.

Het auditplan en de selectie van entiteiten voor de controle is besproken met de Raad van Commissarissen. In de controlewerkzaamheden is 93% van de omzet gedekt en Deloitte hanteerde een materialiteit van EUR 11 miljoen die is gebaseerd op de winst voor belasting van 2016. In december 2016 is een management letter met aanbevelingen en opmerkingen uitgebracht die zijn besproken met lokaal management en groepsmanagement. Vervolgens zijn de eindconclusie, de opmerkingen en kernpunten, alsmede de goedkeurende verklaring besproken. Bij afsluiting van de controles in februari 2017 is uitgebreid met de Raad van Commissarissen gesproken, onder meer op basis van de managementletter. Het proces mondde uiteindelijk uit in de accountantsverklaring.

De heer **Van Driet** vraagt of de autonome groei van 1,1% waarover de heer Pelsma heeft gesproken is gecorrigeerd voor de inflatie van 1%. Verder wil hij weten of de groei het aantal onderdelen betreft of gaat het om een groei op prijsniveau. Aan de accountant stelt de heer Van Driet de vraag of na de overnames due diligence heeft plaatsgevonden. De heer Pelsma toont zich enthousiast over stadsverwarming en de heer Van Driet wijst op de hoge tarieven die consumenten hiervoor betalen.

De heer **Pelsma** licht toe dat de autonome groei van 1,1% betrekking heeft op het geheel van de segmenten. Gezien de omstandigheden is dit een goed resultaat en de groei heeft voornamelijk betrekking op volume, de onderneming spant zich in om de prijzen op niveau te houden in een markt met dalende grondstofprijzen. Met stadsverwarming is Aalberts Industries voornamelijk actief in Oost-Europa en Scandinavië en daar is de marktpositie gunstig.

De heer **Eijgendaal** belicht dat de accountant pas wordt betrokken nadat het bedrijf is overgenomen. Vanuit onafhankelijkheid mag de eigen accountant geen due diligence doen, dus doet de onderneming dat met eigen mensen en daar waar nodig worden derden ingehuurd. De huisaccountant heeft achteraf kennis kunnen nemen wat er tijdens het onderzoek is bekeken, Deloitte speelt een rol bij de audit na de acquisitie en de Purchase Price Allocations.

De heer **Stevens** (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) dankt de medewerkers van Aalberts Industries voor de goede prestaties. Hij wijst op de genoemde intensivering van de samenwerking met ASML bij onder andere Nano Technology en hij vraagt in hoeverre er sprake is van kruisbestuiving naar andere onderdelen. De spreker noemt de organische groei van 1,1% mager en verzoekt om een nadere toelichting en hij merkt op dat de overnames 2,4% in de groei hebben bijgedragen. Het baart hem zorgen dat de bijgekochte omzet beter rendeert dan de organische groei. Betreffende de schuld vraagt de heer Stevens aandacht voor overnames die zijn gefinancierd met eigen vermogen, maar zowel het werkkapitaal als het dividend zijn toegenomen. Graag een toelichting op de

Algemene Vergadering

effecten hiervan op de kasstromen, mede met het oog op de negatieve valuta-effecten van EUR39 miljoen. Vanwege de verkoop van een klein onderdeel vraagt hij naar de criteria voor het afstoten van onderdelen. Bovendien heeft de spreker een vraag over de gevolgen van de mogelijke afzegging van een grote order van de vliegtuigindustrie omdat het aantal langeafstandsvluchten gaat afnemen. Hij verzoekt verder om duiding van de criteria voor investeringen die groter zijn dan de afschrijvingen. Betreffende de pensioenen in Engeland heeft de heer Stevens een vraag voor de accountant aangaande de bedragen die zijn betaald voor de benefit plans.

De heer **Pelsma** licht toe dat het partnerschap met ASML een aansprekend project is vanwege de vraag naar doorontwikkeling van de hele machinegroep. Er is sprake van kruisbestuiving op het gebied van werkprocessen en qua uitwisseling van technologie op het gebied van digitale elektronica. De onderneming gaat ook frames leveren en de cleaning en assemblage verzorgen vanuit de eigen groep. Binnen Aalberts Industries zal steeds vaker kruisbestuiving zichtbaar worden en hiervoor is het nodig een cultuur te creëren voor samenwerking. Er zijn meer goede voorbeelden van het benutten van de eigen kracht.

Betreffende de lage organische groei heeft de heer Pelsma aangegeven dat per segment de groei verschillend is. Het is vooral de industriële kant die tegenvallende resultaten heeft gebracht en het betreft de gezamenlijk groei. Onder de concurrenten zijn er bedrijven die een groei van -9% hebben gerapporteerd. Verder speelt de transformatie van de portfolio een rol, bij Climate Control heeft de onderneming bewust afscheid genomen van een klant met een private label waarop weinig werd verdiend. Met de geplande innovaties zal de organische groei naar verwachting de komende jaren verbeteren. Bij 1,1% organische groei stijgt de EBITA met 10%, zonder acquisitie was de organische EBITA groei 5% in 2016, met acquisitie was de groei 10%.

De heer **Eijgendaal** belicht dat de netto schuld in 2016 EUR713 miljoen was en iets lager is gebleven dan in 2015. Dat heeft te maken met koersomrekening, maar vanwege de beperkte schulden in ponden was daaruit niet veel voordeel te halen. Het werkkapitaal is verder gestegen vanwege acquisities, het betreft ongeveer 19% werkkapitaal van de omzet. De onderneming streeft naar een lager percentage. Vanuit de cashflow zijn de acquisities en het dividend gefinancierd en worden schulden afgelost. Op de omzet was er een valutanadeel van EUR 39 miljoen en een nadeel van EUR 4 miljoen op EBITA. Het is de uitkomst van de omrekening van de valuta en op de totale cashflow heeft dit geen groot effect.

Bij de investeringen lagen de afschrijvingen gelijk aan het investeringsbedrag. De behoefte aan investeringen in locaties, producten en technologieën om de bestaande groep in goede conditie te houden en de mogelijkheden voor investeringen worden per jaar bekeken. Het investeringsniveau zal in 2017 wat hoger zijn dan het afschrijvingsniveau omdat het streven is de autonome groei verder te laten stijgen. De indruk is dat investeringen in de bestaande business een hoger rendement opleveren dan acquisities, omdat de mensen, middelen en kennis beschikbaar zijn. De criteria voor de verkoop van activiteiten hebben betrekking op de aansluiting van een activiteit bij de bestaande strategie, activiteiten of rendementseisen. Vaak zijn er betere partijen voor kleinere locaties en dan stoot de onderneming activiteiten af. Vanuit de portfolio is de laatste jaren zo'n EUR 70-80 miljoen gedesinvesteerd.

In Engeland heeft Aalberts Industries te maken met twee pensioenfondsen die kampen met tekorten vanwege de gehanteerde eindloonregeling. De onderneming maakt met de toezichthouder afspraken hoeveel er jaarlijks extra in het fonds dient te worden gestort over een periode van 10-15 jaar om aan de verplichtingen richting het personeel te voldoen. Er treden geen nieuwe mensen toe en jaarlijks gaat het om 2,5 miljoen pond in totaal voor beide fondsen.

De heer **Jäger** licht toe dat er een groot contract is getekend met een Franse luchtvaartmaatschappij dat werk geeft voor 3-5 jaar. De afzegging van de order door United Airlines heeft geen effect op Aalberts Industries.

Algemene Vergadering

De heer **Rienks** stelt twee onderwerpen aan de orde. Hij wil meer weten over de merkenstrategie. Het merk Aalberts Industries klinkt Nederlands en dat is wellicht goed voor de uitstraling van het bedrijf. Anderzijds is een internationaal merk het overwegen waard. De spreker vraagt of een nieuw internationaal merk is overwogen, ook ter vervanging van alle overgenomen merken en met het oog op de kosten voor naamsbekendheid en eventuele beursnotering van afzonderlijke merken. Hij refereert hierbij aan Kendrion dat eerder onder de naam Schuttersveld opereerde. Verder vraagt de heer Rienks aandacht voor Oost-Azië en China in het bijzonder. Het is bekend dat het marktaandeel van Aalberts Industries in China enkele procenten is en deze markt is wereldwijd gezien veelbelovend en wordt steeds groter. Hij pleit voor een marktpositie van de onderneming bij de top 3 in China, een markt die waarschijnlijk net zo groot is als Europa of Noord-Amerika waar de onderneming voor de helft respectievelijk 20% actief is. Is het mogelijk de onderneming op korte termijn te versterken in Oost-Azië? Een grote overname is dan waarschijnlijk nodig en de spreker noemt dat riskant. Op eigen kracht groter worden is wellicht ingewikkeld met de aanwezige concurrenten die de rest van de markt in handen hebben.

De heer **Pelsma** licht toe dat het vervangen van een bestaand merk waardevernietiging betekent. De merken van de gerealiseerde acquisities hebben grote waarde en de bedrijven zijn ook om die reden gekocht. Bij een vergelijkbare technologie valt te overwegen het sterkste merk te kiezen. De onderneming zal het merk Aalberts niet veranderen omdat het een gevestigde internationale naam is in de markt. Grote klanten hebben weleens wensen aangaande een aanbod van een combinatie van specifieke technologieën wereldwijd en het Aalberts merk kan dan worden gebruikt als een organisatiemerken in het key accountmanagement.

De heer Pelsma merkt op dat de vraag over Oost-Azië in 2016 ook aan de orde is gesteld en zijn reactie nu is overeenkomstig aan die van vorig jaar. Aalberts Industries wil zich stapsgewijs ontwikkelen in Oost-Azië en gerelateerd aan de beoogde nichetechnologie-eindmarkt combinatie. Semicon speelt zich grotendeels af in Azië en dat vraagt mogelijk om meer activiteiten van de onderneming in de regio. Op het gebied van Surface treatment heeft de onderneming in de regio locaties die behoren tot de wereldtop. Winst maken en waardecreatie staat voor de onderneming voorop, de beste zijn en een marktpositie hebben. De regionale activiteiten zijn al veranderd: Amerika was 16% en is inmiddels 23%.

De heer **Jorna** (Vereniging van Effectenbezitters) vraagt aandacht voor activiteiten van Aalberts Investments in onder andere nanotechnologie. Hij wijst op de investeringsmogelijkheid voor Aalberts Industries en noemt concurrentie als risico. De spreker toont zich verrast over de organische groei en merkt op dat hierover voldoende toelichting is gegeven. Hij stelt de focus van de onderneming betreffende de 211 bedrijven en de deelmarkten aan de orde, de focus ontbrak in 2016. De onderneming heeft grote aankopen gedaan zoals Flamco met een marge van 7,5%, de overige behalen 11%. Hoe verloopt de integratie? De heer Jorna wijst op het pleidooi van de heer Pelsma in media om technologieonderwijs gratis te maken en hij ondersteunt dit pleidooi. Kan Aalberts Industries aan medewerkers komen? In de jaarrekening is een fors bedrag afgeboekt voor vorderingen ouder dan 90 dagen en EUR 7,9 miljoen staat nog open. Is dat een nieuw bedrag (eerder was het EUR 10,3 miljoen) en zijn afboekingen te verwachten? Work in progress staat vermeld voor EUR 134 miljoen op pagina 74, is de winst hierover al gekapitaliseerd? Gaat Work in progress ook een kasstroom opleveren en zijn hieronder geen andere zaken verscholen? In de risicoparagraaf staat vermeld dat de versterking van group control 'done' is, wat verstaat u hieronder? Is de afdeling op kracht ingericht en dat geldt ook voor critical assessments of risk report? In 2016 heeft de spreker gewezen op het vraagstuk van de decentrale structuur van de onderneming en het is niet duidelijk wat de bevindingen van de accountant op dit gebied zijn. Is hij van mening dat de interne controle op niveau is? De VEB mist dit in de verklaring. Is de accountant tevreden over de afwerking van de vorige management letter en welke grote aandachtspunten heeft hij aangereikt? Hoe ziet het controleteam eruit qua anciënniteit en kennis, hoeveel uren worden voor de partner geclaimd en hoeveel voor de stagiairs? Hoe bewaakt u de kwaliteit van de buitenlandse controleteams?

Algemene Vergadering

De **voorzitter** wijst erop dat de activiteiten van de heer Aalberts een privéaangelegenheid zijn.

De heer **Pelsma** zegt dat de onderneming veel focus heeft aangebracht op 10 eindmarkten en 14 nichetechnologieën en het streven is die te verbinden en daarmee een leidende positie te verkrijgen in de business segmenten. Het geeft Aalberts Industries een stabiele basis in de eindmarkten, mogelijkheden voor groei, marge en het gebruikmaken van de totale global footprint. Er liggen kansen in de segmenten waar de onderneming beperkt vertegenwoordigd is.

De marges van de acquisities Flamco en Impreglon waren grofweg 7% EBITA-marge en aangegeven is dat de onderneming de marge in 5 jaar wil verbeteren met 5% naar 12%, dit ligt momenteel voor op schema. Het gaat om waardecreatie en dat zal zich verder ontwikkelen.

De spreker heeft in een interview over technologie en onderwijs het idee geopperd studenten 1-2 jaar gratis onderwijs aan te bieden. Nederland heeft een bevoorrechte positie door de grote mate van internetpenetratie en ondernemerschap van start ups en die combinatie bijeengebracht en gepromoot vanuit alle onderwijsniveaus kan een enorme groei betekenen voor het land. De technologiesector groeit en het is steeds moeilijker om afgestudeerden te vinden die direct inzetbaar zijn voor het bedrijf. In de onderneming vraagt dat drie jaar en op diverse locaties zijn bedrijfsscholen opgericht.

De heer **Eijgendaal** gaat in op de vraag over oudere debiteuren vanuit het uitgangspunt dat een order pas een order is wanneer die is betaald. Er is inzet gepleegd om het aantal oude vorderingen terug te brengen en de kleine EUR 8 miljoen eind 2016 is nagenoeg ook geheel ontstaan in 2016. De spreker schat in dat een bedrag lager dan EUR 1 miljoen dateert van 2015. Waar nodig is al voorzien in de oudere vorderingen, voor een bedrag van EUR 7 miljoen.

De heer Eijgendaal geeft aan dat Work in progress met een post van EUR 134 miljoen niet helemaal vergelijkbaar is met wat andere bedrijven daaronder wellicht wegzetten en een deel van de winst alvast toerekenen aan de projecten. Aalberts Industries doet dit niet, het betreft voornamelijk kortlopende projecten die bij derden worden ingekocht of halffabricaten die voor klanten op maat worden gemaakt. Het is altijd op order en daar waar het bedoeld is voor voorraad wordt er geen winststopslag genomen voor een dekking van de kosten.

Met group control wordt gedoeld op een afdeling van zes controllers in het finance team op het hoofdkantoor die zich richten op analyses van bedrijven en activiteiten. Het team is verder versterkt en dit hangt samen met de geïntegreerde risk management aanpak.

De heer **Savert** geeft aan dat Deloitte op de kernpunten niet altijd een individuele conclusie trekt betreffende de decentrale structuur. Het is een aandachtspunt waarbij de controle zodanig wordt ingericht dat Deloitte de risico's kan afdekken. Als dit niet het geval zou zijn had dit geleid tot een opmerking in de controleverklaring. Aan de lokale accountants worden bezoeken gebracht, vooral in de grotere landen en daarmee wordt een aanzienlijk deel van de groep afgedekt. Deloitte werkt samen met internal audit en group control voor de delen die minder groot zijn om te bepalen hoe hieraan aandacht wordt geschonken. De kwaliteitsbewaking van de aanpak door lokale teams vindt al in de voorfase plaats.

Deloitte Nederland besteedt ongeveer 6.000 uur aan de werkzaamheden voor de Aalberts Industries groep en ruim de helft daarvan betreft de holding en de aansturing van het netwerk. Van de uren is 1.400 uur op het niveau van management en partners, dit is een zware bezetting en hierbij worden geen stagiairs of eerstejaars ingezet.

De management letter is voor het management en betreft vaak bevindingen die lokaal aan de orde zijn gekomen. Het gaat niet om zorgen waarover Deloitte opmerkingen maakt in de accountantsverklaring. De spreker constateert dat de onderneming actief opvolging geeft aan de aangedragen algemene aandachtspunten.

Algemene Vergadering

De heer **Beumer** (De Hoge Hoed) meldt dat zijn vereniging een bezoek heeft gebracht aan de fabriek in Hilversum en hij geeft uiting aan zijn zorgen over hedgefonds uit Amerika die in Europa bedrijven proberen op te kopen. Hij vraagt wat de onderneming doet wanneer een bod van EUR 50 wordt uitgebracht.

De **voorzitter** wijst op de bestaande beschermingsconstructie en op de bescherming die uitgaat van de naam Aalberts Industries en een grootaandeelhouder in de persoon van de heer Aalberts. De beschermingsconstructie wordt herzien in de komende maanden.

De heer Duijvestein pleit voor de promotie van de naam Aalberts en wijst op namenlijstjes waar de onderneming bovenaan staat wanneer de alfabetische volgorde wordt aangehouden. De spreker pleit voor het jaarlijks bijstellen van het beleidsplan en het bespreken van een bijgesteld beleidsplan. Het terugvallen op 2015 maakt op hem een achterhaalde indruk.

De **voorzitter** geeft aan dat het beleid jaarlijks wordt besproken bijvoorbeeld bij budgetbesprekingen en de doelen worden dan opnieuw bekeken en gesteld. Het vierjarenplan bestrijkt een langere horizon en wordt jaarlijks bijgesteld bij de budgetbespreking.

Mevrouw **Roeleveld** (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) stelt drie vragen over het duurzaamheidsbeleid en de milieuprestaties en verzoekt om schriftelijke beantwoording van haar overige vragen. Zij complimenteert Aalberts Industries met de stappen op het gebied van duurzaamheid en de aandacht hiervoor op het niveau van board en management. De onderneming heeft een Code of Conduct voor zichzelf en de toeleveranciers. De spreker heeft een vraag over de focus op energie efficiency, afval en recycling. In het jaarverslag 2015 gaf de onderneming aan dat het energieverbruik bij 35% van de bedrijven in kaart wilde brengen. In het jaarverslag 2016 wordt hierover niet gerapporteerd. Bent u bereid kritieke prestatie-indicatoren te formuleren voor andere thema's zoals efficiënt watergebruik, verlenging van de levenscyclus en hergebruik en recycling van materialen? Welke aandeel van uw toeleveranciers onderschrijft de Supplier Code of Conduct inmiddels? De VN heeft sustainability development goals geformuleerd en is Aalberts Industries bereid te kijken welke doelen het beste bij de onderneming passen en ambities op dit gebied te formuleren?

De heer **Eijgendaal** deelt mee dat het percentage is genoemd en de onderneming bekijkt hoe zaken meetbaar gemaakt kunnen worden. Het verlengen van de levenscyclus en het gebruik van grondstoffen zijn interne aandachtspunten en de initiatieven en besparingen worden in kaart gebracht. In het jaarverslag, op de website en in de jaarvergadering komt hiervoor meer aandacht. De pilots bij Industrial Services worden in 2017 verder uitgerold. Steeds meer toeleveranciers ondertekenen de Supplier Code of Conduct en steeds vaker leggen de toeleveranciers hun eigen code voor aan Aalberts Industries, bijvoorbeeld als onderdeel van inkoopvoorwaarden. Waar dat niet gebeurt, is dat een signaal voor de onderneming om dit naar een hoger plan te trekken en zich te richten op strategische toeleveranciers.

De heer **Jäger** zegt dat de VN-doelstellingen op dit moment geen prioriteit zijn voor de onderneming. De heer **Pelsma** belicht de prioriteiten: het beleid is stapsgewijs zaken te doen, na de Code of Conduct volgt momenteel de integratie van Health en Safety in het Operational Excellence programma en de volgende stap zal zich richten op energie en waterconsumptie. Aalberts Industries wil zaken goed aanpakken en dat kost tijd met zoveel locaties.

a. Implementatie van het beloningsbeleid van de directie

De heer **Rienks** stelt het salaris van de heer Pelsma aan de orde. In 2016 is zijn salaris met 13% gestegen van EUR 600.000 naar EUR 680.000 en de spreker veronderstelt dat in 2016 de salarisstijging van het personeel als

Algemene Vergadering

geheel 0% is. Hoe is dit gerelateerd aan het beloningsbeleid en wat zijn de argumenten voor de opslag van 13%? De spreker vraagt ook of het salaris in 2017 weer stijgt met 13%.

De **voorzitter** reageert dat de salarisverhoging heeft plaatsgevonden in overleg met de Raad van Commissarissen. Hiervoor is gekeken naar beloningen in de peer group en de conclusie was dat het salaris voor de CEO beneden de norm was en daarop is het aangepast met meer dan de inflatie. De beoordeling van de heer Pelsma is nog steeds uitstekend. De voorzitter vindt een stijging van 13% in 2017 aan de hoge kant, opnieuw zal worden bekeken wat passend is bij de onderneming.

De heer **Jorna** wijst op de toekenning van de korte termijnbeloning (maximaal 75%) en de norm voor de gerealiseerde organische groei is hiervan een onderdeel. In 2015 is een groei van 2% gehaald. Hoe is de waarde van 75% bepaald als een van de elementen onder de performance heeft gescoord?

De **voorzitter** zegt dat organische groei geen onderdeel is van de criteria voor de korte termijn beloning. De heer Jorna zegt het jaarverslag hiervoor opnieuw te zullen raadplegen.

b. Vaststelling van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening 2016 (stemming)

De **voorzitter** constateert dat er over de jaarrekening geen verdere vragen zijn. Hij meldt voorts dat het totaal aantal gerechtigde stemmen 79.559.548 bedraagt. Dit houdt in dat 71,9% van alle uitgegeven aandelen vertegenwoordigd is. Het aantal aanwezige aandeelhouders is 65. Er zijn 7 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 2016 in stemming.

De jaarrekening wordt vastgesteld met 79.552.300 stemmen voor, 348 stemmen tegen en 504 onthoudingen.

4. Dividend

a. Behandeling van het reserverings- en dividendbeleid

Aalberts Industries heeft het voornemen het dividendbeleid voor het verslagjaar 2016 te continueren en circa 70% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor verdere groei en versterking van de financiële positie en circa 30% door middel van dividend geheel in contanten uit te keren aan de aandeelhouders. De Directie heeft, na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, overeenkomstig het reserverings- en dividendbeleid, besloten tot reservering van 70% van het behaalde nettoresultaat voor amortisatie, bestemd voor verdere groei en versterking van de financiële positie. Ultimo 2016 was het aantal uitstaande aandelen circa 110,6 miljoen.

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

b. Vaststelling van het dividend over het boekjaar 2016

De **voorzitter** brengt het voorstel van de Directie in stemming het dividend over 2016 vast te stellen op EUR 0,58 in contanten per aandeel met een nominale waarde van EUR 0,25. Hiermee zet Aalberts Industries haar dividendbeleid voort om circa 30% van het gerealiseerde nettoresultaat voor amortisatie te bestemmen voor dividenuitkering. Het voorstel betekent een stijging van 12% ten opzichte van 2015 (EUR 0,52).

Algemene Vergadering

Het voorstel wordt aanvaard met 79.554.912 stemmen voor, 220 stemmen tegen en 4 onthoudingen.

De **voorzitter** deelt mee dat in samenwerking met ABN AMRO een dividendherbeleggingsprogramma wordt aangeboden. Aandeelhouders worden daarbij in de gelegenheid gesteld hun dividend te herbeleggen in gewone aandelen. Vorig jaar is dat voor 27% van de aandelen gebeurd. Aandeelhouders kunnen van 24 april tot en met 4 mei 2017 de keuze maken om deel te nemen aan het dividendherbeleggingsprogramma. De dividendbetaling in cash dan wel aandelen zal plaatsvinden op 11 mei 2017. Deze datum van betaling heeft te maken met de tijd die nodig is om een keuze te kunnen maken voor het dividendherbeleggingsprogramma en de tijd die de bank nodig heeft om vervolgens de aandelen in te kopen voor het realiseren van het dividendherbeleggingsprogramma. De datum voor betaling dividend is een week eerder dan vorig jaar, toen de AVA plaatsvond op 19 april 2016 en de dividendbetaling op 19 mei 2016. Op woensdag 19 april 2017 zal een en ander op de website worden bevestigd.

5. Verlening van decharge aan de leden van de Directie die zitting hadden in 2016 voor het gevoerde beleid in het boekjaar 2016

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 79.269.363 stemmen voor, 283.960 stemmen tegen en 871 onthoudingen.

6. Verlening van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in 2016 voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid in het boekjaar 2016

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 79.259.401 stemmen voor, 284.060 tegen en 2.571 onthoudingen.

7. Benoeming van mevrouw M.J. Oudeman als lid van de Raad van Commissarissen

De **voorzitter** deelt mee dat hij na afloop van de Algemene Vergadering volgens rooster aftreedt als lid van de Raad van Commissarissen. De heer Scheffers is sinds 2007 lid en sinds 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen en hij stelt zich na een periode van 10 jaar niet herkiesbaar. De heer Van Pernis zal het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen op zich nemen.

De heer **Van Pernis** staat stil bij het vertrek van de heer Scheffers en memoreert de ontwikkelingen van Aalberts Industries onder diens voorzitterschap. De spreker dankt de heer Scheffers voor zijn belangrijke rol en de vergadering geeft een waarderend applaus. Vandaag wordt de vergadering gevraagd om instemming met versterking van het herenteam met een vrouw.

De Stichting Prioriteit "Aalberts Industries N.V." draagt mevrouw M.J. (Marjan) Oudeman voor ter benoeming voor een periode welke zal eindigen na afloop van de in 2021 te houden jaarlijkse Algemene Vergadering. De kennis en ervaring van mevrouw Oudeman zijn een welkome aanvulling voor de Raad van Commissarissen. Mevrouw Oudeman heeft jarenlange leidinggevende ervaring in het besturen van de Europese divisie van de Tata Steel

Algemene Vergadering

Group (destijds genaamd de Corus Group), een grote internationale staalproducent en was lid van de executive committee van Akzo Nobel, een multinationale leverancier van verf, coatings en specialistische chemicaliën.

Mevrouw **Oudeman** stelt zich aan de Algemene Vergadering voor. Zij heeft 28 jaar gewerkt bij het staalbedrijf Hoogovens en diens rechtsopvolgers waar zij techniek en technologie volop heeft meegekregen. Momenteel is zij voorzitter van de Universiteit van Utrecht en zij is beschikbaar om bij te dragen aan Aalberts Industries. Zij ziet ernaar uit om samen te werken met de Directie en de Raad van Commissarissen. Mevrouw Oudeman deelt mee dat zij door omstandigheden de vergadering eerder zal verlaten.

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

Het voorstel tot benoeming van M.J. Oudeman als lid van de Raad van Commissarissen wordt aanvaard met 79.518.550 stemmen voor, 0 stemmen tegen en 36.805 onthoudingen

De **voorzitter** feliciteert mevrouw Oudeman met haar benoeming en wenst haar veel succes met haar rol als lid van de Raad van Commissarissen. Mevrouw Oudeman verlaat de vergadering.

8. Bezoldiging Raad van Commissarissen

De **voorzitter** brengt het voorstel in stemming om de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen aan te passen. De bezoldiging is sinds 2007 niet aangepast en het werk van de Raad van Commissarissen is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen in intensiteit, complexiteit en tijd. Er is een benchmark onderzoek gedaan naar de bezoldiging van leden van raden van commissarissen van andere Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Het benchmark onderzoek toont aan dat het redelijk is om de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen te verhogen. Voorgesteld wordt om de bezoldiging als volgt vast te stellen met ingang vanaf 1 april 2017 (in EUR):

- Lid Raad van Commissarissen: 45.000
- Voorzitter Raad van Commissarissen: 60.000
- Voorzitter commissie: 10.000
- Lid commissie: 5.000

De Raad van Commissarissen verwacht met dit voorstel bekwame en ervaren leden te kunnen behouden en aantrekken. De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen bestaat uit een vaste beloning en is niet afhankelijk van de financiële resultaten van Aalberts Industries.

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

Het voorstel tot aanpassing van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt aanvaard met 79.551.247 stemmen voor, 2.592 stemmen tegen en 1.135 onthoudingen.

9. Benoeming van de heer A.R. Monincx tot lid van de Directie

Voorgesteld wordt de heer A.R. (Arno) Monincx te benoemen als lid van de Directie met de titel Executive Director, voor een bepaalde tijd van vier jaar, met ingang van 18 april 2017. Het voorstel is ingegeven door de groei van Aalberts Industries. In de Directie zal de heer Monincx de rol van statutair directeur vervullen en verantwoordelijk

Algemene Vergadering

zijn voor Business Development | M&A en diverse Industrial Controls activiteiten. De Stichting Prioriteit “Aalberts Industries N.V.” draagt de heer Monincx voor ter benoeming overeenkomstig de statuten van de vennootschap.

De heer **Monincx** stelt zich voor aan de vergadering. Hij is vanaf 2008 in diverse functies werkzaam geweest bij Aalberts Industries. Als Executive Director is hij verantwoordelijk voor Business Development, M&A en diverse Industrial Controls activiteiten. Hiervoor was hij werkzaam als Business Development Director en als Financieel directeur Flow Control N&E Europe. Eerder was de heer Monincx werkzaam als Vice President Finance bij Corvette Hummer Europe en Financieel directeur bij de Van Mossel Groep.

De heer **Rienks** vraagt verduidelijking over de verandering in de taken en bevoegdheden van de heer Monincx en vraagt of een salarisverhoging aan de orde is.

De **voorzitter** licht toe dat de verantwoordelijkheden van de heer Monincx toenemen als hij statutair directeur wordt en daar hoort een salarisaanpassing bij.

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

Het voorstel tot benoeming van de heer Monincx tot lid van de Directie wordt aanvaard met 79.555.083 stemmen voor, 287 stemmen tegen en 4 onthoudingen.

De heer **Monincx** dankt de vergadering voor het in hem gestelde vertrouwen.

10. 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 19 oktober 2017, te verlengen tot 18 oktober 2018. 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 over dit agendapunt geen vragen of opmerkingen zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 78.607.459 stemmen voor, 911.194 stemmen tegen en 309 onthoudingen.

11. 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 19 oktober 2017, te verlengen tot 18 oktober 2018.

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

Het voorstel wordt aanvaard met 76.403.239 stemmen voor, 3.114.845 stemmen tegen en 628 onthoudingen.

Algemene Vergadering

12. 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. Voorgesteld wordt om overeenkomstig de statuten 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 19 oktober 2017, te verlengen tot 18 oktober 2018. 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 of opmerkingen over dit agendapunt zijn. Hij brengt het voorstel in stemming.

Het voorstel wordt aanvaard met 79.262.463 stemmen voor, 29.940 stemmen tegen en 216.771 onthoudingen.

13. Herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant voor het boekjaar 2018

De voorzitter licht toe dat Deloitte benoemd is als externe accountant voor de boekjaren 2015-2017. Voorgesteld wordt tot herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant voor het volgend boekjaar 2018.

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

Het voorstel wordt aanvaard met 79.500.467 stemmen voor, 18.121 stemmen tegen en 124 onthoudingen.

14. Mededelingen en rondvraag

De heer **Snoeker** dient vragen in met het verzoek die schriftelijk te beantwoorden.

De heer **Snoeker** brengt in dat het 3 weken geleden is dat 30 jaar daarvoor Aalberts Industries naar de Amsterdamse beurs is gegaan met een koers van NLG 29,70. De onderneming is voor de aandeelhouders een van de twee grootste groeiers geweest in de deze periode. De spreker memoreert de ontwikkelingen en noemt enkele kentallen. Hij complimenteert de onderneming met de behaalde resultaten.

De **voorzitter** toont zich onder de indruk van de mooie cijfers die de heer Snoeker naar voren heeft gebracht. Zelf heeft hij de cijfers voor de afgelopen vijf jaar bekeken en vergeleken met AEX-fondsen (71%) en daar heeft Aalberts Industries 142% gepresteerd. De vragen die de spreker heeft ingediend zullen schriftelijk worden beantwoord.

De heer **Jorna** komt terug op het remuneratiebeleid en wijst op de vermelding in het jaarverslag (pagina 52) dat de organische omzet een prestatie-indicator is voor de korte termijn. Hij vraagt om verduidelijking. De vraag was hoe de doelstelling voor de organische groei zich verhoudt tot een maximale korte termijnbonus. Is gebruikgemaakt van bevoegdheden of zijn er andere oorzaken?

Algemene Vergadering

De **voorzitter** licht toe dat niet de organische groei maar de totale groei van revenue onderdeel is van de criteria voor beloning. Op andere punten is gescoord boven de criteria en is gemeend dat een percentage van 75% van de kortetermijnbeloning kon worden toegekend.

De heer **Pelsma** kondigt aan dat er voor alle aanwezigen een geschenk is: een drinkfles. Deze attentie heeft een relatie met de activiteiten van de organisatie Join the Pipe die zich inspant voor de inzameling van zwerfafval in ontwikkelingslanden en de inzamelaars van afval belooft met een drinkfles. Er wordt een korte video getoond over de werkzaamheden van Join the Pipe.

15. Sluiting

De **voorzitter** bedankt alle aanwezigen hartelijk voor hun aanwezigheid en interesse en sluit de vergadering om 13.49 uur.

.....