

the *total* feed business



Algemene Vergadering van Aandeelhouders ForFarmers N.V.

26 april 2017

Notificaties & toekomstgerichte uitspraken

PUBLICATIE JAARVERSLAG 2016

Het jaarverslag 2016 (incl. balans en winst-en-verliesrekening) is vanaf 14 maart 2017 beschikbaar op de website van ForFarmers (www.forfarmersgroup.eu).

RAPPORTERINGSGRONDSLAGEN

De cijfers in deze presentatie zijn afgeleid van de jaarrekening 2016 van ForFarmers, waarop accountantscontrole is toegepast. De jaarrekening 2016 en de hiervan afgeleide cijfers in dit persbericht zijn opgesteld in overeenstemming met IFRS (International Financial Reporting Standards) zoals aanvaard door de EU.

TOEZICHT

Gegeven de vrije verhandelbaarheid van de aandelen op Euronext Amsterdam, staat ForFarmers onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en acteert de onderneming volgens de geldende regels voor effecten-uitgevende ondernemingen.

Financiële kalender

26-04-2017 Algemene Vergadering van Aandeelhouders 28-04-2017 Ex-dividend notering

02-05-2017 Registratiedatum dividendgerechtigden

09-05-2017 Betaalbaarstelling dividend

11-05-2017 Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update)

17-08-2017 Publicatie halfjaarcijfers

09-11-2017 Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update)

13-03-2018 Publicatie jaarcijfers 2017

26-04-2018 Algemene Vergadering van Aandeelhouders

TOEKOMSTGERICHTE UITSPRAKEN

Deze presentatie bevat toekomstgerichte uitspraken die onder meer betrekking hebben op ForFarmers' wettelijk vereiste kapitaal- en liquiditeitsposities in bepaalde gespecificeerde scenario's. Hiernaast kunnen toekomstgerichte uitspraken, zonder enige beperking, uitspraken bevatten met daarin woorden zoals "is voornemens", "verwacht", "houdt rekening met", "is gericht op", "heeft het plan", "schat" en woorden met een soortgelijke strekking. Deze uitspraken betreffen of kunnen invloed hebben op toekomstige zaken, zoals ForFarmers' toekomstige financiële resultaten, bedrijfsplannen en huidige strategieën. Toekomstgerichte uitspraken zijn onderhevig aan een aantal risico's en onzekerheden die ertoe kunnen leiden dat daadwerkelijke resultaten en prestaties wezenlijk verschillen van de verwachte toekomstige resultaten of prestaties die impliciet of expliciet in toekomstgerichte uitspraken zijn opgenomen. Factoren die tot verschillen in de huidige verwachtingen kunnen leiden, of daaraan kunnen bijdragen, omvatten, maar zijn niet beperkt tot: ontwikkelingen in wetgeving, technologie, belastingen, rechtspraak en regelgeving, schommelingen in beurskoersen, juridische procedures, onderzoeken door toezichthouders, de concurrentieverhoudingen, en algemene economische omstandigheden. Deze en andere factoren, risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op enige toekomstgerichte uitspraak of de daadwerkelijke resultaten van ForFarmers, worden besproken in het laatst gepubliceerde jaarverslag. De toekomstgerichte uitspraken in deze presentatie betreffen uitsluitend uitspraken vanaf de datum van dit document, en ForFarmers aanvaardt geen enkele verplichting tot of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit bericht zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij ForFarmers hiertoe wettelijk verplicht is.

Agenda (1)

1. **Opening en mededelingen**
2. **Verslag Raad van Bestuur over het boekjaar 2016** (*ter bespreking*)
3. **Jaarrekening 2016 en dividend**
 - 3.1 Verantwoording voor de uitvoering van het remuneratiebeleid (*ter bespreking*)
 - 3.2 Toelichting controleaanpak door externe accountant op de jaarrekening en het bestuursverslag 2016 (*ter bespreking*)
 - 3.3 Vaststelling jaarrekening 2016 (*ter stemming*)
 - 3.4 Uitkering dividend (*ter stemming*)

Agenda (2)

4. Decharge

4.1 Decharge leden Raad van Bestuur (*ter stemming*)

4.2 Decharge leden Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

5. Benoeming accountant voor het onderzoeken van de jaarrekening en het bestuursverslag 2017 (*ter stemming*)

6. Remuneratie Raad van Bestuur

6.1 Wijziging remuneratiebeleid met ingang van boekjaar 2017 (*ter stemming*)

6.2 Wijziging regeling als bedoeld in artikel 2:135 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek ter zake rechten tot het nemen van certificaten van gewone aandelen (*ter stemming*)

7. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

Agenda (3)

8. **Benoeming van de heer C. de Jong als lid van de Raad van Commissarissen**
(ter stemming)

9. **Aanwijzing tot uitgifte van aandelen, het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht**
 - 9.1 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen *(ter stemming)*
 - 9.2 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders *(ter stemming)*

10. **Machtiging tot inkoop van aandelen** *(ter stemming)*

Agenda (4)

11. Rooster van aftreden Raad van Commissarissen *(ter informatie)*

12. Rondvraag

13. Sluiting

Agendapunt 1

Opening en mededelingen

Agendapunt 2

Verslag Raad van Bestuur over boekjaar 2016 *(ter bespreking)*

Presentatie door :

- Y.M. Knoop (CEO)
- A.E. Traas (CFO)

2016 – hoofdpunten

- **Gevarieerde ontwikkelingen in markten in het algemeen**
 - *Rundvee* : eerst lagere melkprijzen in alle clusters, herstel in H2
 - *Melkproductie*: NL sterke toename, DE/BE lichte groei, Verenigd Koninkrijk ('VK') daling
 - *Varkensprijzen*: sterk herstel door o.a. Chinese import, aantal dieren daalde in H1, groeiend vanaf 4^e kwartaal
 - *Pluimvee* : eierprijzen laag medio 2016 en stijgend in 4^e kwartaal; vleeskuikens last van prijsdruk vanwege meer internationale concurrentie
- Groei Total Feed volume (2.5%) door **Total Feed aanpak**, mengvoer stabiel
- **Brexit**: devaluatie Britse Pond resulteert in een translatie-effect; potentiële groeimogelijkheden varkenssector in VK
- **Stroomlijnen organisatie in Verenigd Koninkrijk** om Total Feed uitrol te versnellen en supply chain efficiëntie (productie en logistiek) te verbeteren
- **Duurzaamheid**: 5 KPI's gedefinieerd, rapportage in lijn met **GRI G4 (Core)**
- Soepele overgang naar **openbare beursnotering op EURONEXT Amsterdam**; volume is meer dan verdrievoudigd (vergeleken met periode op handelsplatform)
- **7,2% groei onderliggend bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie tegen gelijkblijvende koersen**

One ForFarmers kosten-initiatieven zorgen voor groei onderliggende EBITDA**

(in €m)	2016	2015	Vershil	Valuta	M&A	Autonoom***
Volume Total Feed	9.259	9.035*	2,5%	-		
Brutowinst	407,4	424,2	-4,0%	-4,5%	0,7%	-0,2%
Overige bedrijfsopbrengsten	3,9	3,4				
Personeelskosten	-150,5	-148,5				
Afschrijvingen en amortisatie	-26,0	-26,0				
Overige bedrijfskosten	-166,9	-189,0				
Totaal Bedrijfslasten	-343,5	-363,5	-5,5%	-4,7%	0,3%	-1,1%
Bedrijfsresultaat (EBIT) incl. incidentele posten	67,8	64,1	5,8%	-3,1%	3,0%	5,9%
EBITDA	93,9	90,1	4,2%%	-3,7%	2,7%	5,2%
Incidentele posten	0,3	-0,3				
Onderliggende EBITDA**	93,6	90,4	3,5%	-3,7%	2,7%	4,5%
Translatie-effect	3,3	-				
Onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen	96,9	90,4	7,2%			

(*) Naar beneden aangepast met 58k ton, exclusief volume overslagactiviteiten in NL; (**) Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie en excl. incidentele posten; (***) autonoom is excl. valuta en overname/desinvesterings-effect

Winstverbetering bij ForFarmers door One ForFarmers

<i>(in €m)</i>	2016	2015
Bedrijfsresultaat	67,8	64,1
Netto financieringslasten	-3,5	-2,6
Aandeel in resultaat deelnemingen, na belastingen	3,8	4,7
Winstbelastingen	-14,3	-14,9
Winst over het boekjaar	53,8	51,3
Effectieve belastingdruk (in %)	22,3%	24,2%
Minderheidsbelangen	-0,5	-0,6
Winst toe te rekenen aan de eigenaren van de vennootschap	53,3	50,7
Winst over het boekjaar na belastingen per aandeel (in €)	0,502	0,479
Voorgesteld dividend per aandeel (in €)	0,24218	0,23299

Kapitaalstructuur ForFarmers verder verbeterd

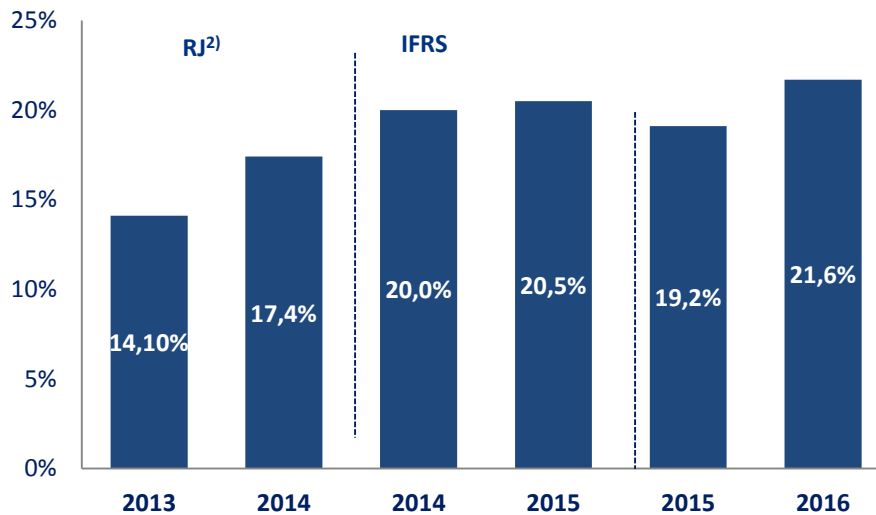
Verkorte geconsolideerde balans		
(in €m)	31-12-16	31-12-15
Vaste activa	334,5	323,1
Vlottende activa		
- Geldmiddelen	152,9	133,1
- Activa voor verkoop	-	4,6
- Overige vlottende activa	289,8	321,2
Totaal activa	777,2	782,0*
Vermogen	429,0	407,2
Langlopende verplichtingen		
- Bankschulden	45,7	53,0
- Overige	87,0	82,9
Kortlopende verplichtingen		
- Bankschulden	45,7	46,8
- Overige kortlopende verplichtingen	169,8	192,1
Totaal passiva	777,2	782,0*

(in €m)	31-12-16	31-12-15
Solvabiliteit*	55,3%	52,1%
ROACE**	21,6%	19,2%
Netto werkkapitaal***	120,0	129,0
Overige vlottende activa	289,8	321,2
Overige kortlopende schulden	169,8	192,1
Achterstallige vorderingen	18,6%	20,5%
<p>(*) Solvabiliteit is groepsvermogen gedeeld op balanstotaal (**) ROACE is onderliggende EBITDA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen obv 12-maands gemiddelde; 2015 is aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie noot 27 jaarrekening 2016 (***) sterke invloed van devaluatie Britse Pond</p> <p>Overige langlopende schulden omvatten pensioen verplichtingen VK: aanpassing in inflatiedefinitie verminderd risico met €17m, tenietgedaan door lagere rente</p>		
Netto schuld / (Cash)	(61,5)	(33,3)

(*) aangepast volgens IAS 32; *saldering financiële activa en verplichtingen* aanpassingen kunnen mogelijk leiden tot geringe afrondingsverschillen

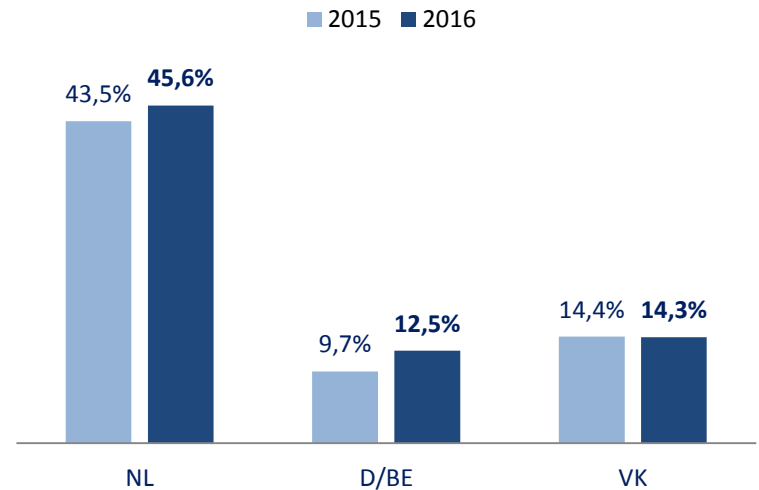
Verbetering van 'Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen' (ROACE)¹⁾

Stijgend 'rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen' (ROACE)¹⁾



- 2014, 2015 & 2016 IFRS zijn exclusief HaBeMa
- 2013 – 2014 RJ²⁾ zijn inclusief HaBeMa

ROACE per geografische cluster in 2015 & 2016



- ROACE geeft duidelijke verschillen tussen de clusters
- Mogelijkheid tot verbetering van ROACE in de clusters buiten cluster Nederland, echter:
 - Verschillen in waarderingsmethoden van vaste activa (marktwaarde t.o.v. historische waarde)
 - Werkkapitaal vanwege verschillen in de markt

1) ROACE tot en met 2015: Onderliggende EBITDA/gem. geïnvesteerd vermogen (begin – eind jaar);
vanaf 2016: Onderliggende EBITDA/gemiddeld geïnvesteerd vermogen obv 12-maands gemiddelde;
 2015 is aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, verwezen wordt naar noot 27 van de jaarrekening 2016

2) RJ staat voor Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, ofwel de Nederlandse verslaggevingsgrondslagen

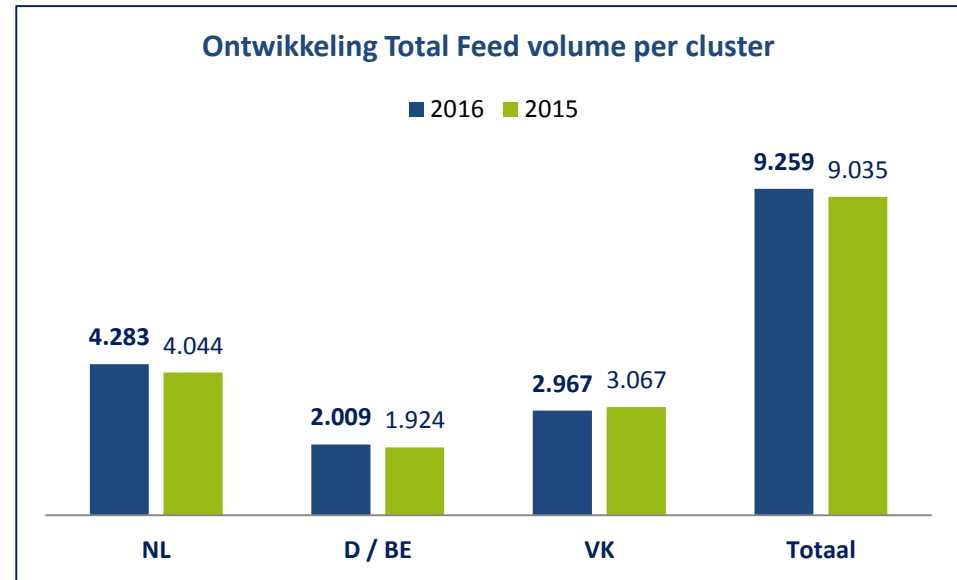
Total Feed volume-ontwikkeling: stijging van 2,5%

Volume Total Feed: +2,5% (9,3 mT)
- Mengvoer stabiel

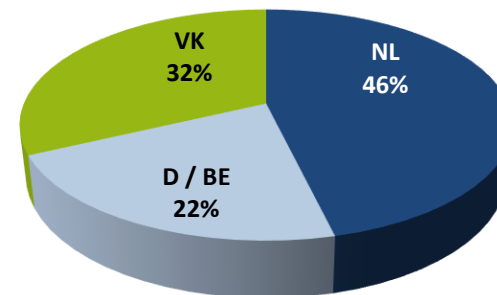
Nederland: + 5,9% (4,3 mT)
- groei in rundvee en pluimvee
- geringe groei in varkens door acquisitie van Vleuten-Steijn
- lagere groei mengvoer
- significant hogere groei biologisch voer (Reudink)

Duitsland/België: +4,4% (2,0 mT)
- groei in rundvee en pluimvee, daling in varkens
- lagere groei mengvoer

Verenigd Koninkrijk: -3,3% (3,0 mT)
- daling in rundvee en varkens
- groei in pluimvee
- grotere daling volume mengvoer



2016 Volume split per cluster



Brutowinst: solide groei in NL en D/B tenietgedaan door VK

(in €m en %)	Gerealiseerd		Totaal verschil		Valuta effect		Acquisitie effect		Autonoom* verschil	
	2016	– 2015	2016 vs 2015							
Brutowinst	407,5	424,2	-16,8	-4,0%	-19,1	-4,5%	3,1	0,7%	-0,8	-0,2%

Brutowinst per cluster

Nederland: + €11,4 miljoen (6,0%)

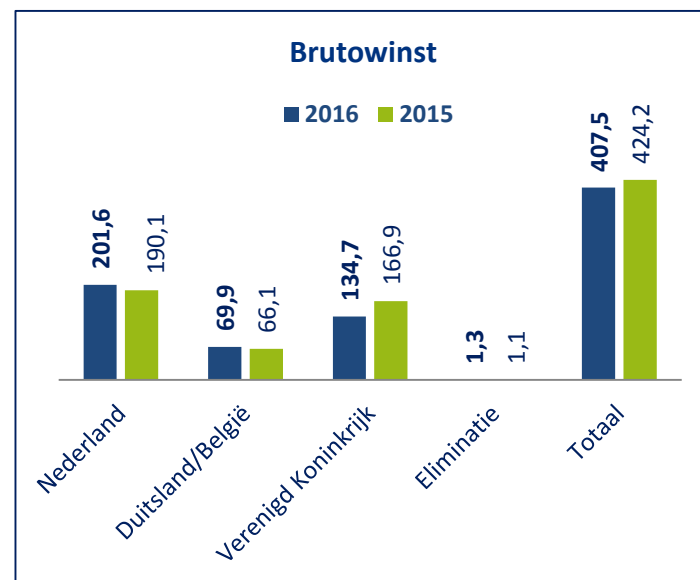
- Hogere volumes en groei biologisch voer
- Beter formulatie (optimaal gebruik van ingrediënten in voer) in H2
- Vleuten-Steijn acquisitie per 1.10.2016

Duitsland/ België: + €3,9 miljoen (5,8%)

- Beter formulatie-effect in H1
- Sterkere groei mengvoer in H2

Verenigd Koninkrijk: - €32,2 miljoen (-19,3%)

- Effect van valutakoersveranderingen -€19,1 miljoen, waarvan -€14,6 miljoen in H2
- Netto effect acquisities/desinvesteringen €1,1 miljoen
- Autonoom: daling van -€14,2 miljoen vanwege een lagere volumes en boeren die basis-voer kopen vanwege de lagere melkprijzen



Optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen

* Autonoom: exclusief valuta effect en het netto effect van acquisities en desinvesteringen

Resultaten per Cluster en totaal ForFarmers

<i>(in €m)</i>	Nederland		Duitsland/België		Verenigd Koninkrijk		Groep/Eliminaties		Geconsolideerd	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Total Feed Volume (k tonnen)	4.283	4.044	2.009	1.924	2.967	3.067	-	-	9.259	9.035
Brutowinst	201,6	190,1	69,9	66,0	134,7	166,9	1,2	1,1	407,4	424,2
Onderliggende EBITDA	65,9	59,5	14,5	11,6	26,2	29,0	-13,0	-9,7	93,6	90,4
Translatie-effect	-	-	-	-	3,3		-	-	3,2	
Onderliggende EBITDA** tegen gelijkblijvende koersen	65,9	59,5	14,5	11,6	29,5	29,0	-13,0	-9,7	96,9	90,4
Onderliggende EBITDA/ Brutowinst ratio	32,7%	31,3%	20,7%	17,5%	19,5%	17,4%	-	-	23,0%	21,3%

(*) Onderliggend betekent exclusief incidentele posten

(**) Onderliggende EBITDA = bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie exclusief incidentele posten

Horizon 2020 – Activiteiten update



Focus op aantrekkelijke segmenten

- Vooruitgang klantsegmentatie en organisatorische aanpassingen in alle landen
- SAP CRM uitgerold in VK; andere landen live vanaf januari 2017
- Europese marketingstrategieën per diersoort bepaald en implementatie volgens plan
- Sterke groei biologische voeroplossingen (Reudink)

Partner en aanbieden van de Total Feed Business portfolio

- Harmonisatie aanwezige kennis en ervaring in de groep leidt tot nieuwe producten en concepten om de productportfolio te versterken
- Nutreco strategisch partnership blijft bijdragen aan inkoop en innovatie
- Specifieke strategische samenwerkingen geïnitieerd, bijv. Chr. Hansen voor inkuiltoevoegingen
- Integratie DML & Mengvoer in NL en VK om route naar en voor klanten te versimpelen
- Introductie Total Feed support; live in NL
- **'For the Future of Farming'**: gezondere veestapel, hogere efficiency en beter rendement voor boeren

Horizon 2020 – Activiteiten update

Overnames

- Vleuten-Steijn (1 -10-2016): positie in varkenssector verder versterkt in NL en DE

One ForFarmers: professionaliseren en schaalvoordelen benutten

- Health & Safety-standaarden verder aangescherpt. Meer aandacht en daarmee samenhangende rapportage: 55 LTIs* (iets meer dan in 2015)
- Afdeling inkoop georganiseerd o.b.v. grondstofsoorten, over landen heen
- Bouw nieuwe fabriek in Exeter (investering £10 miljoen) en nieuw kantoor Bury St Edmunds VK (£4 miljoen). Oplevering beide projecten verwacht in 2^e kwartaal 2017
- Reorganisatie in VK aangekondigd om Total Feed uitrol te versnellen en productiviteit te verbeteren. Vermindering circa 100 fte's door reorganisatie (70 fte's) en desinvesteringen (30 fte's)
- Opstellen plannen voor optimalisatie productie en logistiek (supply chain) in VK loopt

(*) LTI= Lost Time Incident; verloren tijd door incidenten

Horizon 2020 – Activiteiten update

Ontwikkeling medewerkers

- Directie: van 8 naar 7 leden
- Versterking functionele capaciteiten en kwaliteit senior management afgerond
- Bijna 100% van het senior management en circa 22% van alle medewerkers is via het werknemersparticipatieplan aandeelhouder
- Veel aandacht voor managementontwikkeling door specifieke trainingen
- Eerste medewerkersbetrokkenheidsonderzoek: circa 88% deelname, 77% tevreden
- Rundvee, Varkens, Pluimvee en Logistiek Academie gestart

Totaaloplossingen voor diervoeding

- Goede voortgang overgang naar Total Feed benadering
- Portfolio uitbreiding door Nutritie Innovatie Centrum aanvullingen
- Progressie nutritionele oplossingen adresseren belangrijke duurzaamheidsthema's zoals AMR* en voeroplossingen die specifieke dierenwelzijnsconcepten ondersteunen

Resultaten 2016

- Onderliggend bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie tegen gelijkblijvende koersen, toename 7,2% tot €96.9m
- Onderliggend bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie /brutowinst toegenomen van 21,3% naar 23,0%
- Winst per aandeel gestegen met 4,8% naar €0,502

(*) AMR: Antimicrobiële resistentie

Vooruitzichten ForFarmers 2017

- Geopolitieke ontwikkelingen zullen naar verwachting de markt in 2017 blijven beïnvloeden
- Aanhoudende schommelingen in grondstofprijzen en valutamarkten verwacht
- Waardeveranderingen van Britse pond hebben effect op het geconsolideerde resultaat

- Zuivelmarkt zal naar verwachting stijgende lijn zien; de nieuwe fosfaatwetgeving in NL zal leiden tot enige druk op de sector (in NL)
- Door de toegenomen vraag vanuit China zal de varkenssector naar verwachting volumegroei laten zien
- Verwachte groei op middellange termijn in de varkenssector in het VK als gevolg van Brexit
- Pluimveesector naar verwachting vrij stabiel; toenemende concurrentie (internationaal / Oost-Europa)
- Toenemende belangstelling van de consument voor dierenwelzijnsconcepten, duurzaamheid en biologisch voedsel

- Herbevestigen van doelstelling: voor de middellange termijn een gemiddelde jaarlijkse onderliggende EBITDA groei van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen, onvoorziene omstandigheden voorbehouden

- Speciale 2017 projecten:
 - Productie en logistieke projecten (VK) en investeringsprogramma
 - Beperkt aandelen inkoopprogramma voorstel ter goedkeuring op AvA

Productie en logistieke projecten (VK) en investeringsprogramma

Optimalisatie productie en logistiek (supply chain) Verenigd Koninkrijk

- Doelstelling is om optimale specialisatie, spreiding van locaties en grootte van fabrieken en logistiek te bereiken, in lijn met de One ForFarmers aanpak en initiatieven
- Op dit moment worden plannen uitgewerkt om daarna met organisatie te bespreken
- Naast andere One ForFarmers kostenbesparingen, specifieke VK doelstelling om ten minste £5 miljoen per 2020 vergeleken met huidige VK kostenniveau te besparen

Investeringsprogramma 2017 - 2018

- One ForFarmers initiatieven en optimalisatie supply chain VK leidt tot tijdelijke stijging investeringen tot circa €40m - €45m voor zowel 2017 en 2018 (voorheen geïndiceerd €35m p.j.)
- Toename in benodigde cash voor investeringen zal naar verwachting worden gecompenseerd door verbeteringen in werkkapitaal

Beperkt, tijdelijk, aandelen-inkoopprogramma voorstel voorgelegd aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Sterke kasstroom generatie

- Netto (positief) banksaldo op 31 december 2016: €61,5m (2015: €33,3m)

Substantiële financiële ruimte

- ForFarmers voelt zich comfortabel tot een netto schuld / EBITDA ratio <2.5x, zodat er op basis van de 2016 resultaten financiële ruimte is van circa €295m voor operationele verbeteringen en overnames

Voorstel voor beperkt, tijdelijk, aandelen-inkoopprogramma

- Voorstel aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders 26 april 2017: Beperkt aandelen-inkoopprogramma als onderdeel van jaarlijkse inkoopmandaat, tot uiterlijk oktober 2018, met waarde van tussen €40m en €60m

Samenvatting

Horizon 2020 strategie, Total Feed benadering en focus op kostenreductie leidt tot sterke resultaten

One ForFarmers en overnames droegen bij aan 7,2% groei onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen

Volgende stappen in optimalisatie VK productie & logistiek voor verdere kostenbesparingen

Acquisitie Vleuten-Steijn versterkt marktpositie in NL en D in varkenssector

Succesvolle notering op EURONEXT Amsterdam; sterke stijging handelsvolume

Doelstelling: gemiddelde jaarlijkse EBITDA groei in de 'mid single digits' tegen gelijkblijvende koersen

Agendapunt 3

Jaarrekening 2016 en dividend

3.1 Verantwoording voor de uitvoering van het remuneratiebeleid *(ter bespreking)*

Pagina 105 – 109 van het bestuursverslag

Agendapunt 3

Jaarrekening 2016 en dividend

3.2 Toelichting controleaanpak door externe accountant op de jaarrekening en het bestuursverslag 2016 (*ter bespreking*)



Presentatie KPMG

Algemene vergadering ForFarmers N.V.

26 april 2017

Introductie

Wat hebben wij gecontroleerd?

- » Geconsolideerde jaarrekening
- » Enkelvoudige jaarrekening
- » Of het jaarverslag verenigbaar is met de jaarrekening en geen materiële afwijkingen bevat
- » Of het jaarverslag alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist

Ons oordeel – goedkeurende verklaring

- » Geconsolideerde jaarrekening geeft getrouw beeld
- » Enkelvoudige jaarrekening geeft getrouw beeld
- » Jaarverslag is verenigbaar met de jaarrekening en bevat geen materiële afwijkingen
- » Jaarverslag bevat alle informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist

Onze controleaanpak (I)

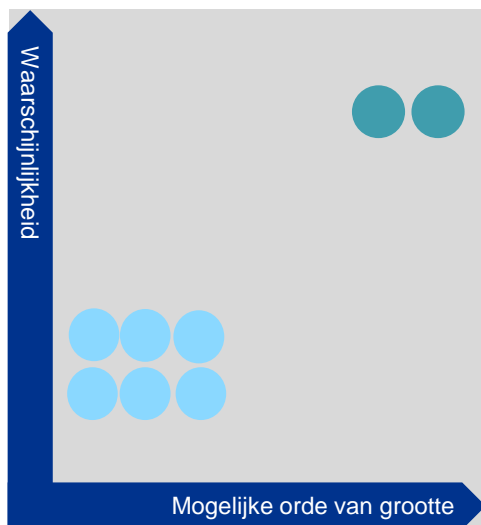
Reikwijdte van onze controle

- » Werkzaamheden gebaseerd op omvang
- » En / of risicoprofiel entiteiten of specifieke posten
- » Top-down aanpak

Materialiteit

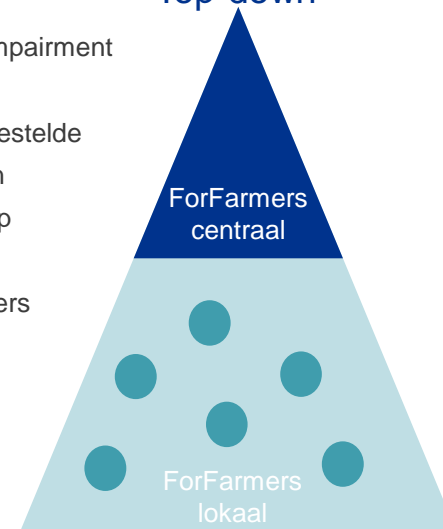
- » Materialiteit op groepsniveau EUR 3,0 mln (2015: EUR 2,5 mln)
- » Getoetst aan resultaat voor belastingen 4,4% (2015: 3,8%)
- » Rapportage grens voor afwijkingen EUR 0,1 mln

Initiële risicoanalyse



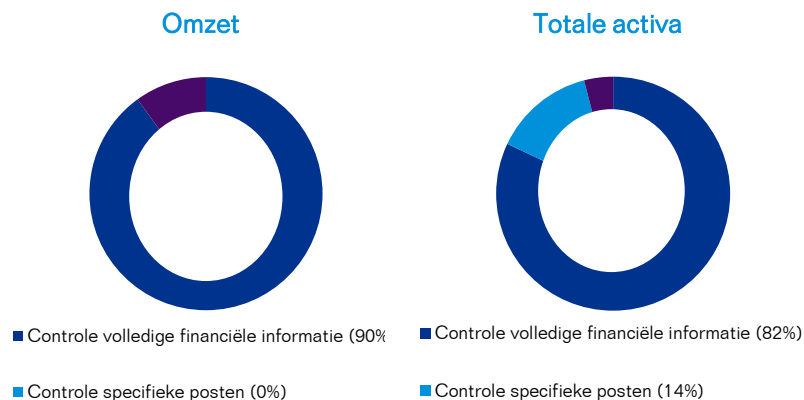
- Omzetverantwoording
- Waardering debiteuren
- Inkoopcontracten en de administratieve verwerking daarvan
- Kennis van IFRS bij (lokale) administratieve medewerkers
- Waardering goodwill en overige immateriële activa
- Pensioenen (met name UK)
- Belastingen
- Transacties met verbonden partijen
- Jaarlijkse goodwill impairment test
- Waardering van uitgestelde belastingvorderingen
- Acquisitie en verkoop deelnemingen
- Shared service centers
- Werkkapitaal
- Debiteuren
- Voorraden
- Pensioenen
- Omzet
- Inkoop

Top-down



Onze controleaanpak (II)

Scoping



- » Belangrijke groepsonderdelen in 4 landen: Nederland, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en België
- » 12 groepsonderdelen geselecteerd voor volledige controle financiële informatie. 1 groepsonderdeel geselecteerd voor een controle van specifieke posten en cijferanalyses voor de overige groepsonderdelen
- » Werkzaamheden op groepsniveau, bijvoorbeeld ten aanzien van de jaarlijkse goodwill impairment test, de waardering van uitgestelde belastingvorderingen, acquisitie en verkoop van deelnemingen en shared service center

Betrokkenheid in de controle van groepsonderdelen

- » Gedetailleerde controle instructies aan accountants van groepsonderdelen
- » Bezoeken van accountants in Nederland en Duitsland
- » Telefonische en e-mail contacten
- » Beoordelen rapportages en controledossiers

Inzet specialisten

- » IT
- » Belastingen
- » Commodities en financiële instrumenten
- » Waardering goodwill
- » Pensioenen

Onze controleaanpak (III)

Criteria voor kernpunten in onze controle

- » Risico's met een hoge waarschijnlijkheid en significante orde van grootte
- » Schattingen van management
- » Significante transacties

- Materialiteit van EUR 3,0 miljoen
- 4,4% van resultaat voor belastingen

Materialiteit



Kernpunten



- Waardering debiteuren
- Waardering goodwill

Groepscontrole



- Controle resulteert in afdekking van 90% van de omzet en 96% van de totale activa van de groep
- Alle entiteiten in scope voor werkzaamheden

Testvraag stemkastjes

Feijenoord wordt kampioen dit seizoen

1. Voor
2. Tegen
3. Onthouding

Agendapunt 3

Jaarrekening 2016 en dividend

3.3 Vaststelling jaarrekening 2016 (*ter stemming*)

Agendapunt 3

Jaarrekening 2016 en dividend

3.4 Uitkering van dividend (*ter stemming*)

Voorstel is €0,24218 per gewoon aandeel
(50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen)

Agendapunt 4

Decharge

4.1 Decharge van de leden van de Raad van Bestuur (*ter stemming*)

Agendapunt 4

Decharge

- 4.2 Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen
(ter stemming)

Agendapunt 5

Benoeming accountant voor het onderzoeken van de jaarrekening en het bestuursverslag 2017 (*ter stemming*)

Vorstel is om KPMG Accountants N.V. als accountant voor het boekjaar 2017 te benoemen.

Agendapunt 6

Toelichting wijziging remuneratiebeleid met ingang van boekjaar 2017:

- Wijziging regeling agendapunt 6.2 (participatieplan)
 - maximum bedrag deelname is maximale bruto korte termijn bonus volgens contract (ongeacht of dit wordt toegekend of uitbetaald) (i.p.v max. 70% van korte termijn bonus)
 - lock-up naar 5 jaar (i.p.v 3 jaar)
- Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (“Code”): verwijzing naar aspecten Code zoals lange termijn waardecreatie en kennisname van visie Raad van Bestuur bij beloning

Agendapunt 6

Toelichting wijziging remuneratiebeleid met ingang van boekjaar 2017:

- Aandelenbezit Raad van Bestuur (streven is bedrag van tenminste 2x bruto vaste jaarsalaris in periode van 4 jaar)
- Bepaling realisatie doelstellingen binnen verschillende bandbreedtes (te bepalen per doelstelling tussen de 80% en 120% of tussen de 90% en 110%)
- Prestaties voor lange-termijn performance bonus: deze kunnen o.a. de waardeontwikkeling van het aandeel ('TSR') en het rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ('ROACE') betreffen
- TSR start voor beloningsbeleid 2017 - 2019

Agendapunt 6

Remuneratie Raad van Bestuur

- 6.1 Wijziging remuneratiebeleid met ingang van boekjaar 2017
(ter stemming)

Bijlage: wijziging remuneratiebeleid

Agendapunt 6

Remuneratie Raad van Bestuur

6.2 Wijziging regeling als bedoeld in artikel 2:135 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek terzake rechten tot het nemen van certificaten van gewone aandelen (*ter stemming*)

Bijlage: wijziging participatieplan. Hoofdpunten:

- maximum bedrag deelname is maximale bruto korte termijn bonus volgens contract (ongeacht of dit wordt toegekend of uitbetaald) (ipv max. 70% van korte termijn bonus)
- lock-up naar 5 jaar (ipv 3 jaar)

Agendapunt 7

Bezoldiging van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

Bijlage: Overzicht

Nav vergelijking met referentiegroep: ondernemingen op nummers 15 tot 25 van de AMX (mid cap index) en ondernemingen op nummers 1 tot 10 van de AScX (small cap index). In deze referentiegroep stond de Vennootschap, gelet op beurswaarde, omzet, totale activa en gemiddeld aantal werknemers op plaats nummer 10.

Agendapunt 8

- De RvC heeft de heer C. de Jong voorgedragen (zie toelichting)
- De heer C. de Jong stelt zich voor aan de Algemene Vergadering
- Het contract tussen ForFarmers en Chr. Hansen op het gebied van inkuiltoevoegingen wordt niet als materieel gezien en staat de onafhankelijkheid van de heer C. de Jong in de zin van de Code niet in de weg

Agendapunt 8

Benoeming van de heer C. de Jong als lid van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

Agendapunt 9

Aanwijzing tot uitgifte van aandelen, het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht

9.1 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen (*ter stemming*)

Agendapunt 9

Aanwijzing tot uitgifte van aandelen, het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen en het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht

9.2 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders *(ter stemming)*

Agendapunt 10

Toelichting machtiging inkoop aandelen:

- Evenals vorig jaar: tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap (bepaald ten tijde van deze Algemene Vergadering)
- ForFarmers heeft substantiële kasstroom + financieringsovereenkomsten
- Uitgangspunt: flexibiliteit behouden voor relevante overnames + balans efficiënter maken
- Voornemen: inkoopprogramma eigen aandelen voor € 40 miljoen - € 60 miljoen en inkoop voor medewerkersparticipatieplannen

Agendapunt 10

Machtiging van de Raad van Bestuur tot het door de Vennootschap verkrijgen, anders dan om niet, (inkoop) van haar aandelen (ongeacht de soort) (*ter stemming*)

Agendapunt 11

Rooster van aftreden Raad van Commissarissen (*ter informatie*)

De Vennootschap wijkt af van best practice bepaling 2.2.2 van de Code voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de Raad van Commissarissen; voor die personen blijft gelden dat zij na een periode van tweemaal vier jaar nog eenmaal kunnen worden herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Voor commissarissen die na genoemde datum zijn of worden benoemd zal best practice bepaling 2.2.2 van de Code worden toegepast.

Agenda

12. Rondvraag

13. Sluiting

