

# ForFarmers

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders 14 april 2022



# Kennisgevingen en disclaimer

## Rapporteringsgrondslagen

De cijfers in deze presentatie zijn afgeleid van de jaarcijfers 2021 van ForFarmers, waarop accountantscontrole is uitgevoerd in overeenstemming met IFRS (International Financial Reporting Standards) zoals aanvaard door de EU.

### Algemene opmerking:

de gepresenteerde percentages zijn berekend op basis van de bedragen afgerond in miljoenen euro met een decimaal.

## 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.

## Belangrijke data

24-02-2022	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2021
<b>14-04-2022</b>	<b>Algemene Vergadering van Aandeelhouders</b>
05-05-2022	Publicatie eerste kwartaal 2022 Trading Update
11-08-2022	Publicatie halfjaarcijfers 2022
01-11-2022	Publicatie derde kwartaal 2022 Trading Update
23-02-2023	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2022
13-04-2023	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

Verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2021 (*ter bespreking*)

## 3. Jaarrekening 2021 en dividend

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

3.2 Toelichting controleaanpak door externe accountant op de jaarrekening en het bestuursverslag 2021 (*ter bespreking*)

3.3 Vaststelling jaarrekening 2021 (*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 2022 (*ter stemming*)

## 6. Remuneratie Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

6.1 Wijziging remuneratiebeleid voor de onderdelen die de Raad van Bestuur betreffen met ingang van boekjaar 2022 (*ter stemming*)

6.2 Vaststelling remuneratiebeleid voor de onderdelen die de Raad van Commissarissen betreffen met ingang van boekjaar 2022 (*ter stemming*)



# Agenda (3)

## 7. Samenstelling Raad van Bestuur

Benoeming van de heer P.E. Wolleswinkel (COO) tot lid van de Raad van Bestuur (*ter stemming*)

## 8. Samenstelling Raad van Commissarissen

8.1 Benoeming van mevrouw M. Folkers – in 't Hout tot lid van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

8.2 Herbenoeming van de heer R.H.A. Gerritzen tot lid van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

8.3 Herbenoeming van de heer V.A.M. Hulshof tot lid van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)



## Agenda (4)

### 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*)



## Agenda (5)

10. **Machtiging tot inkoop van aandelen** (*ter stemming*)
11. **Rooster van aftreden Raad van Commissarissen** (*ter informatie*)
12. **Rondvraag**
13. **Sluiting**



# Agendapunt 1 – Opening en mededelingen

- *Zoals aangegeven in de uitnodiging wordt - naast de mogelijkheid om deze vergadering fysiek bij te wonen - tevens de mogelijkheid geboden om de vergadering te volgen via een (audio)webcast en om te stemmen door middel van een volmacht/steminstructie.*
- *Velen van u hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.  
Degenen die de (audio)webcast volgen, kunnen vragen stellen via de 'stel een vraag button' in het scherm van de webcast. Er is op verschillende momenten tijd ingepland om vragen te beantwoorden.  
Degenen die aanwezig zijn in de zaal kunnen dan gebruik maken van één van de microfoons.*
- *Wij danken u voor uw medewerking.*



## Agendapunt 2 – Verslag Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Bestuur over boekjaar 2021 (*ter bespreking*)

Presentatie door : Y.M. Knoop (CEO) en R.J. Tjebbes (CFO)



# ForFarmers

2021 Resultaten



“Voor ons en onze klanten was 2021 een turbulent jaar, waarin onder meer stijgende inputkosten, dierziektes en de toenemende druk op de agrarische sector, ons parten hebben gespeeld.”

“In lijn met onze missie For the Future of Farming, zetten we ons vol in voor een duurzame toekomst voor onze stakeholders”



# Kernpunten

2021

2021 turbulent: stijgende grondstof- en energieprijzen, dierziektes en toenemende druk op de agrarische sector

Onderliggende EBITDA: -18.7% JoJ  
Dividend per aandeel: €0.29, gelijk aan in 2020

Voortdurende Covid maatregelen leidend tot enige volume druk, maar vooral margedruk als gevolg van overcapaciteit

Sterk stijgende grondstof- en energieprijzen  
Dierziektes  
(Afrikaanse varkenspest (AVP) en vogelgriep)

Customers in liquidity squeeze:  
grondstofprijzen stegen sneller dan prijzen voor zuivel, vlees en eieren

Varkensprijzen extreem laag; varkenshouders in Financiële problemen

Overname De Hoop Mengvoeders (vooral vleeskuikenvoeders) en Mühldorfer Pferdefutter (paardenvoeders, DE)

Integratie volgens plan en resultaten beter dan voorzien in het business plan

Implementation efficiencyplannen 2021-2022 vóór op plan (daling ftes: 101)

Voortdurende inzet in innovatie door de hele voeder- en voedingketen

Voortgang met duurzaamheidsinitiatieven

Veranderingen in Raad van Bestuur en Executive Committee

Centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal dicht bij de klant

Evaluatie van de strategie begonnen



# Marktontwikkelingen per land

## in 2021

Figure 1: Global broiler, beef, and pork prices vs. feed cost monitor, 2017-2021



Source: Bloomberg, Food and Agriculture Organization of the United Nations, national statistics, Rabobank 2021

### Nederland

Nog steeds onzekerheid over landbouwbeleid na verkiezingen (Stikstofdebat)  
 Varkensstapel kleiner door 'warme sanering'  
 Vogelgriep-uitbraken begin en eind 2021  
 Steeds meer welzijnsconcepten vleeskuikens naar retailers ('beter leven plus')

### België

Melkvee- en varkensstapel kleiner  
 Exportverbod op varkensvlees naar niet-EU-landen opgeheven; geen voordeel door overaanbod aan varkens in EU  
 Vooral veehouders getroffen door langdurige Covid-maatregelen

### Duitsland

AVP<sup>1</sup> vastgesteld in Oost-Duitsland; leidt tot exportverboden naar niet-EU-landen  
 Veel concurrentie op de markt door overcapaciteit  
 Toegenomen vraag naar robotmelken in zuivelsector

### Polen

Sinds zomer van 2021 vullen pluimveehouders stallen, a.g.v. vermindering van bevroren vleeskuikenvlees en opheffing Covid-maatregelen  
 Vogelgriep leidt tot een tijdelijk exportverbod naar niet-EU-landen

### Verenigd Koninkrijk

Brexit per 1 januari 2021  
 Nieuw landbouwbeleid gericht op duurzaamheidsdoelstellingen o.a.  
 Logistiek getroffen door tekort aan chauffeurs door Brexit

# Onderliggende EBITDA ontwikkeling

<i>(in €m)</i>	2021	2020	Totaal %	Fx	M&A	Auto- noom <sup>1</sup>	Toelichting
<b>Total Feed volume (in mT)</b>	<b>9.7</b>	<b>9.7</b>	-0.8%	-	2.5%	-3.2%	Redelijk stabiel in NL/BE door acquisities, stabiel in DE/PL maar daling in UK
<i>Waarvan Mengvoervolume</i>	6.8	6.8	0.2%	-	3.4%	-3.2%	Stijging in NL/BE door acquisities, stijging in DE/PL maar daling in UK
<b>Brutowinst</b>	<b>436.3</b>	<b>433.2</b>	0.7%	0.8%	4.5%	-4.5%	Autonome daling door autonome volumedaling en hoge grondstofprijzen niet volledig doorberekend aan klanten
<i>Onderliggende bedrijfslasten</i>	-396.6	-372.6	6.4%	0.9%	3.2%	2.4%	Stijging door acquisities en hogere energieprijzen die niet in de keten konden worden doorberekend, volume gerelateerde kosten daalden (LFL) en lager aantal fte's (LFL)
Onderliggende EBIT	40.7	61.6	-33.9%	0.3%	12.2%	-46.4%	Lagere Brutowinst en hogere bedrijfslasten
Onderliggende afschrijving en amortisatie	-37.5	-34.6	8.4%	1.0%	4.3%	3.0%	Stijging door acquisities en hogere investeringen in lijn met Build to Grow 2025-programma's
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>78.2</b>	<b>96.2</b>	<b>-18.7%</b>	<b>0.5%</b>	<b>9.4%</b>	<b>-28.6%</b>	Onderliggende EBITDA daalt autonoom in alle clusters

Gepresenteerde percentages zijn berekend op de afgeronde bedragen in miljoen euro met één decimaal; optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen als gevolg van afronding;  
Autonoom betekent de verandering exclusief valuta-impact en acquisities en desinvesteringen.

# Winstontwikkeling

(in €m)	2021	2020	Toelichting
<b>Onderliggende EBIT</b>	<b>40.7</b>	<b>61.6</b>	Lagere brutowinst en hogere bedrijfslasten
Onderliggende netto financieringslasten	-3.0	-2.6	Hogere rentelasten door hogere schuldpositie na overname De Hoop Mengvoeders
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	3.8	4.1	Normalisering van overslagactiviteiten (HaBeMa)
Onderliggende winstbelasting	-12.0	-16.4	
Minderheidsbelangen	0.4	0.5	
<b>Onderliggende winst over de periode</b>	<b>29.0</b>	<b>46.3</b>	
Incidentele posten	-17.0	-32.1	Incl. implementatie van de efficiëntieplannen, impairment verworven immateriële activa en boekwinsten op verkoop van twee fabrieken; 2020 inclusief bijzondere waardevermindering goodwill Tasomix (PL)
<b>Winst (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van de vennootschap)</b>	<b>12.0</b>	<b>14.2</b>	
Minderheidsbelangen	0.4	0.5	
<b>Winst over de periode</b>	<b>12.5</b>	<b>14.7</b>	



# Winst ratios

	2021	2020	Toelichting
Onderliggende winst (in €m)	29.0	46.3	
Onderliggende winst per aandeel (in €)	0.32	0.49	De impact van het aandelen-inkoopprogramma (gestart op 2 december 2021) was verwaarloosbaar
Dividend per aandeel (in €)			
Onderliggende effectieve belastingdruk	31.9%	27.7%	Voornamelijk als gevolg van aangekondigde wettelijke verhoging van de Nederlandse en Britse belastingtarieven
Onderliggende EBITDA/Brutowinst	17.9%	22.2%	
<b>ROACE<sup>1</sup> (EBITDA)</b>	<b>16.2%</b>	<b>19.4%</b>	
<b>ROACE<sup>1</sup> (EBIT)</b>	<b>8.4%</b>	<b>12.4%</b>	

Algemene opmerking: optellingen kunnen door afrondingen leiden tot kleine verschillen;  
 1. ROACE gedefinieerd als onderliggende EBITDA/12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen



# Kapitaalstructuur

(in €m)	31-12-2021	31-12-2020	Toelichting
<b>Totaal Activa</b>	943.4	816.7	Hoger, onder meer door overnames
<b>Eigen Vermogen</b>	366.3	362.5	Door bijtelling winst (€12,5 mln) minus dividenduitkering (-€28,0 mln) en SBB <sup>1</sup> (-€7,3 mln) plus OCI <sup>4</sup> (€26,5 mln) voornamelijk herwaardering door hogere rentepensioen UK (€22,1m) en valutatranslatie (€4,2m)
<b>Solvabiliteitsratio</b>	38.8%	44.4%	
<b>Netto werkkapitaal</b>	<b>37.5</b>	<b>33.4</b>	Effect acquisities en hogere voorraad en hogere debiteurenposities, voornamelijk door hogere grondstofprijzen; Werkkapitaal steeg slechts licht ondanks overnames en veel hogere grondstofprijzen
- <i>Vlottende activa</i> <sup>2</sup>	407.4	319.1	
- <i>Vlottende passiva</i> <sup>3</sup>	369.9	285.7	
<b>Ratio achterstallige vorderingen</b>	11.6%	12.5%	Betere ratio achterstallige vorderingen ondanks uitdagende marktomstandigheden (Covid in combinatie met stijgende voerprijzen door stijgende grondstofprijzen)
<b>Nettoschuld / (Kaspositie)</b>	28.7	-15.8	Hoger door overnames

Algemene opmerking: optellingen kunnen door afrondingen leiden tot kleine verschillen;

1. SBB betekent aandelen Inkoopprogramma
2. vlottende activa exclusief geldmiddelen en kasequivalenten;
3. Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden en leaseverplichtingen
4. OCI betekent "Other comprehensive Income" ofwel Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

# Kasstroomontwikkeling

<i>(in €m)</i>	2021	2020	<i>Toelichting</i>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>54.7</b>	<b>98.1</b>	Vooral door lagere resultaten over de periode en de stijging van werkkapitaal ten opzichte van een daling van werkkapitaal in 2020
Netto kasstroom investeringsactiviteiten	-55.6	-28.8	Voornamelijk door de acquisities en hogere reguliere capex-investeringen, deels gecompenseerd door winst op de verkoop van activa (2 fabrieken)
Netto kasstroom financieringsactiviteiten	-2.5	-47.5	Door het gebruik van de kredietfaciliteit om de overnames te financieren
<b>Netto toename/afname geldmiddelen &amp; kasequivalenten</b>	<b>-3.5</b>	<b>21.8</b>	
Geldmiddelen & kasequivalenten (1 januari)	38.0	15.4	
Valuta translatie effect	-0.8	0.9	
<b>Geldmiddelen &amp; kasequivalenten (31 december)</b>	<b>33.8</b>	<b>38.0</b>	



# Alternatieve Prestatie Maatstaven<sup>1</sup> (incidentele posten)

(in €m) adjustments on different levels	Bijzondere waardeverminderingen		Bedrijfscombinaties en desinvesteringen		Herstructurering		Overig		Totaal APM items	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Op EBITDA <sup>A</sup>	-	-	1.7	5.2	-4.0	-1.2	-3.0	-	-5.3	4.1
Op EBIT <sup>B</sup>	-4.4	-34.2	-6.7	-2.1	-3.9	-1.2	-3.0	-	-18.1	-37.4
Op Netto financieringsresultaat	-	-	-2.5	4.5	-	-	-	-	-2.5	4.5
Op Belastingen <sup>D</sup>	1.0	-	1.7	0.7	0.9	0.3	-	-0.2	3.6	0.8
<b>Op Winst voor aandeelhouders</b>	<b>-3.4</b>	<b>-34.2</b>	<b>-7.5</b>	<b>3.2</b>	<b>-3.0</b>	<b>-0.9</b>	<b>-3.0</b>	<b>-0.2</b>	<b>-17.0</b>	<b>-32.1</b>

## Toelichting

**2021:** bijzondere waardevermindering van activa niet langer in gebruik (B)  
**2020:** goodwill impairment Tasomix (PL)

**2021:** bate op verkoop fabriek in UK en BE en land (NL)(A); saldo van (A) en amortisatie verworven immateriële activa; oprenting put optie verplichting (C);  
**2020:** bate op verkoop fabrieken (A) herwaardering put optie Tasomix (C)

**2021:** Implementatie efficiencyprogramma (A+B) en eenmalige vertrekvergoedingen Raad van Bestuur leden;  
**2020:** verschillende projecten efficiency programma (A+B)

**2021:** toevoegingen aan voorzieningen voor o.m. (juridische) claims tegen ForFarmers

1. Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatie maatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Voor nadere informatie zie noot 17 in de jaarrekening 2021; (A,B,C): referentie noot in toelichting; Algemene opmerking: optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen



# Resultaten

## Nederland/België

<i>(in €m)</i>	2021	2020	<i>Toelichting</i>
<b>Total Feed volume (in kT)</b>	<b>5,069</b>	<b>5,086</b>	Effect acquisitie De Hoop Mengvoeders + Mühlendorfer Pferdefutter; autonome daling door Covid, warme sanering varkenssector NL, afname kudde BE en dierziektes; groei Reudink en Pavo
Omzet	1,416.8	1,237.3	Hogere grondstofprijzen, niet volledig doorberekend
<b>Brutowinst</b>	<b>249.5</b>	<b>246.9</b>	Overname-effect, gedempt door margedruk door hoge grondstofprijzen en lagere volumes (autonoom); GP/ton bleef stabiel
Onderliggende bedrijfslasten	-201.2	-186.4	Acquisitie-effect en hogere energieprijzen; personeelskosten stabiel (FTE-daling gecompenseerd door overname-effect); lagere overheadtoewijzing
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>61.3</b>	<b>72.6</b>	
Onderliggende EBIT	48.5	61.4	
<b>Onderliggende EBITDA/Brutowinst</b>	<b>24.6%</b>	<b>29.4%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBITDA)	<b>29.2%</b>	<b>39.3%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBIT)	<b>23.1%</b>	<b>33.2%</b>	



agroscoop®



*Gepresenteerde cijfers worden berekend op de afgeronde bedragen in € miljoen met één decimaal; optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen als gevolg van afrondingen*

# Resultaten

## Duitsland/Polen

<i>(in €m)</i>	2021	2020	<i>Toelichting</i>
<b>Total Feed volume (in kT)</b>	<b>2,176</b>	<b>2,176</b>	Total Feed volumegroei in Pluimvee, herkauwers en varkens daalt. Mengvoervolumestijging in Pluimvee in PL (herstel); varkenssector die te lijden heeft onder lage prijzen voor varkens; impact dierziekten
Omzet	645.4	562.8	Hogere grondstofprijzen
<b>Brutowinst</b>	<b>73.5</b>	<b>74.8</b>	Voornamelijk door incident met contracten in DE; hogere grondstofprijzen niet volledig doorberekend; kleine negatieve valuta-impact
Onderliggende bedrijfslasten	-71.9	-69.6	Hogere energieprijzen; daling FTE's
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>9.1</b>	<b>12.2</b>	
Onderliggende EBIT	2.5	5.3	
<b>Onderliggende EBITDA/Brutowinst</b>	<b>12.3%</b>	<b>16.4%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBITDA)	<b>6.3%</b>	<b>7.3%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBIT)	<b>1.7%</b>	<b>3.2%</b>	



*Gepresenteerde cijfers worden berekend op de afgeronde bedragen in € miljoen met één decimaal; optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen als gevolg van afrondingen*



# Resultaten

## Verenigd Koninkrijk

<i>(in €m)</i>	2021	2020	<i>Toelichting</i>
<b>Total Feed volume (in KT)</b>	<b>2,421</b>	<b>2,478</b>	Voornamelijk door daling mengvoervolumes; verlies grote afnemer in varkenssector; herkauwers stabiel en groei in pluimveesector
Omzet	648.8	589.3	Hogere grondstofprijzen en valuta-impact van sterkere Britse pond
<b>Brutowinst</b>	<b>112.6</b>	<b>110.8</b>	Positief valuta-effect, in lokale valuta een daling door lagere mengvoervolumes en margedruk; GP/ton verbeterd
Onderliggende bedrijfslasten	-110.5	-104.9	Minder FTE's door implementatie efficiencyprogramma; productiekosten hoger door hogere energieprijzen
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>15.8</b>	<b>18.2</b>	
Onderliggende EBIT	2.2	5.9	
<b>Onderliggende EBITDA/Brutowinst</b>	<b>14.0%</b>	<b>16.4%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBITDA)	<b>13.2%</b>	<b>14.0%</b>	
<b>ROACE</b> (op onderliggende EBIT)	<b>1.9%</b>	<b>4.5%</b>	



Presented figures are calculated on the rounded amounts in € million with one decimal and additions may lead to small differences due to roundings

# Kern data



# Definitie Going Circular



- ✓ **Omzetten van laagwaardige ingrediënten in kwalitatief hoogwaardig voedsel**
- ✓ **Zonder verspilling**
- ✓ **Geen vervuiling**
- ✓ **Grondstoffen voor voer**
  - Verantwoorde inkoop soja en palmolie
  - Sedex leveranciers Code of Conduct
  - Verminderen CO<sub>2</sub>-uitstoot van voeringrediënten (scope 3-upstream)
  - Optimaal gebruik ingrediënten niet geschikt voor menselijke consumptie
- ✓ **Voerproductie**
  - Hernieuwbare energie
  - Vermindering energie- en brandstofverbruik per ton voer
- ✓ **Voeroplossingen**
  - Stikstof- en fosfaatefficiëntie op boerenerf

# Going Circular in voeringrediënten



# Strategische implementatie Build to Grow

2021

## Duurzaamheid

- Zuivelinitiatief NL: 10% lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk/kg melk voor klanten
- Biogasproject geïnitieerd in NL: leidt tot 85% daling gasgebruik fabriek Deventer
- Herintroductie PAPs (Processed Animal Proteins)

## Ambitie

- Medewerkersbetrokkenheids onderzoek
- Lead to Grow programma

## Partnership

- Nieuwe partnerschappen aangegaan; o.a. met betrekking tot magazijn & distributie zakgoed in NL
- Sterkere positie in virtuele ketens (varkens en pluimvee)

## Optimale bedrijfsvoering

- Voetafdruk (locaties), BPO en algemene efficiëntie-maatregelen
- PMO-kantoor: project-uitvoering gestart en gefaciliteerd

## Next Level Innovation

- Voortgang bij identificeren van projecten

## Excellente klantervaring

- E-business verbeterd; uitrolplan op schema
- OTIF<sup>1</sup> gehandhaafd op hoog niveau tijdens Covid

## M&A

- De Hoop Mengvoeders (pluimvee, NL) - afgerond Q1 2021
- Mühldorfer Pferdefutter (paardenvoer, Duitsland), afgerond Q1 2021

In het licht van de veranderende agrarische sector wordt de strategie momenteel geëvalueerd en waar nodig aangescherpt. De uitkomst hiervan wordt later dit jaar bekend gemaakt.



# Vooruitzicht per sector<sup>1</sup>



## Herkauwers

.....

- Langere-termijn: EU en wereldwijd positief vooruitzicht
- Stabilisatie van zuivel- en vleesconsumptie in EU; consumptie wereldwijd blijft stijgen
- Korte-termijn: lichte stijging van productie in EU en aanhoudend hoge melkprijzen



## Varkens

.....

- Langere- termijn: EU-consumptie van varkensvlees neemt langzaam af
- Aantal varkens groeit waarschijnlijk in VK (Brexit-effect), maar neemt af in NL (warme sanering) en DE
- Korte-termijn: AVP<sup>2</sup> en China importverbod leidt tot overaanbod en extreem lage varkensprijzen in EU



## Pluimvee

.....

- Langere-termijn: consumptie pluimvee producten blijft groeien
- Groei vraag naar welzijnsconcepten (minder dieren, hogere kwaliteit en marge)
- Toename virtuele integraties
- Korte-termijn: vogelgriep in sommige EU-landen beperkt export

# Vooruitzicht 2022

- ForFarmers verwacht dat grondstof- en energieprijzen hoog zullen blijven, onder meer vanwege de zorgelijke politieke situatie rond Rusland en Oekraïne
- Daarom marges en kosten naar verwachting onder druk blijven, evenals de onderliggende EBITDA, die met name in het eerste halfjaar van 2022 een aanzienlijke daling (autonoom) zal laten zien.
- De evaluatie van de strategie vindt op dit moment plaats; de uitkomst hiervan wordt later dit jaar bekend gemaakt, nadat de nieuwe CEO is gestart.



Vragen?



# Testvraag stemkastjes

De Tour de France wordt dit jaar gewonnen door een wielrenner van Team Jumbo-Visma

1. Voor
2. Tegen
3. Onthouding



## Agendapunt 3.1 – Uitvoering remuneratiebeleid

- Verantwoording voor de uitvoering van het remuneratiebeleid (ter adviserende stemming);  
Toelichting van de heer R.H.A. Gerritzen (voorzitter remuneratiecommissie).
- Het remuneratierapport wordt straks aan de AvA voorgelegd voor een adviserende stem.  
In het remuneratierapport over het boekjaar 2022 zal worden toegelicht hoe met deze adviserende stem rekening is gehouden.
- Na deze toelichting wordt de gelegenheid gegeven voor het stellen van vragen.
- Het remuneratierapport staat op pagina 142 – 154 van het bestuursverslag.  
Het overzicht van de totale beloning in 2021 is weergegeven op de volgende slide.



## Jaarrekening 2021 en dividend

# Agendapunt 3.1 – Uitvoering remuneratiebeleid

### Beloning bestuur in 2021

In euro	Vaste beloning				Variabele beloning			Ratio vast/ variabel
	Salaris	Overige vergoedingen <sup>1</sup>	Korte termijn (1 jaar) <sup>3</sup>	Lange termijn (3 jaar) <sup>3</sup>	Bijzondere beloningen <sup>2</sup>	Pensioen bijdragen	Totale beloning	
<b>Yoram Knoop (CEO)</b>								
2021	562.084	648.469	121.410	148.061	18.388	112.417	1.610.829	82%–18%
2020	562.084	49.082	178.545	162.456	36.318	112.417	1.100.902	66%–34%
<b>Roeland Tjebbes (CFO) vanaf 1 maart 2020<sup>4</sup></b>								
2021	375.000	96.266	56.000	–	18.854	75.000	621.120	88%–12%
2020	312.500	37.988	100.000	–	7.813	62.500	520.801	79%–21%
<b>Arnout Traas (vorige CFO) tot en met 24 april 2020<sup>4</sup></b>								
2021	–	–	–	30.364	–	–	30.364	0%–100%
2020	125.210	41.554	31.023	57.381	1.313	3.823	260.302	66%–34%
<b>Adrie van der Ven (COO in functie tot 01/10/'21, uit dienst per 31/12/'21)<sup>5</sup></b>								
2021	366.190	443.565	89.224	63.321	4.167	12.225	978.692	84%–16%
2020	366.190	78.057	33.750	66.748	6.325	12.014	563.084	81%–19%
<b>Jan Potijk (vorige COO) tot en met 26 april 2019<sup>5</sup></b>								
2021	–	–	–	7.813	–	–	7.813	0%–100%
2020	–	–	–	33.804	–	–	33.804	0%–100%

<sup>1</sup> Betreft sociale lasten, lease-auto en pensioenvergoeding eigen regeling en voor Yoram Knoop en Adrie van der Ven betreft het de vertrekvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris zoals hieronder nader toegelicht en voor Roeland Tjebbes de eerste termijn voor vervallen uitgestelde beloningen uit eerdere dienstbetrekking zoals in dit rapport nader toegelicht

<sup>2</sup> Betreft 20% korting in verband met deelname aan medewerkers-participatieplan

<sup>3</sup> De 2021 korte – en 2019-2021 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2021

<sup>4</sup> De bedragen betreffen de periode voor de huidige CFO vanaf 1 maart 2020 en voor de vorige CFO tot en met 24 april 2020

<sup>5</sup> De bedragen voor Adrie van der Ven betreffen de periode van 26 april 2019 tot en met 31 december 2021 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019



# Vragen?



## Agendapunt 3.1 – Uitvoering remuneratiebeleid

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

*Aan de AvA wordt het remuneratierapport voorgelegd ter adviserende stemming.*



Jaarrekening 2021 en dividend

## Agendapunt 3.2 – Toelichting controleaanpak

Toelichting controleaanpak door externe accountant op de jaarrekening en het bestuursverslag 2021  
*(ter bespreking)*

Toelichting van de heer T. van der Heijden RA (KPMG)





# Presentatie KPMG

Algemene Vergadering ForFarmers N.V.

---

14 april 2022

# Introductie

## Wat hebben wij gecontroleerd?

- Geconsolideerde jaarrekening
- Enkelvoudige jaarrekening
- Of het jaarverslag (inclusief het remuneratieverslag) 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: Goedkeurend

- Geconsolideerde jaarrekening geeft getrouw beeld
- Enkelvoudige jaarrekening geeft getrouw beeld
- Jaarverslag (inclusief het remuneratieverslag) 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

# Controleaanpak en kernpunten verklaring

## MATERIALITEIT

- Materialiteit van EUR 4,0 miljoen
- 0,15% van de omzet

## GROEPSCONTROLE

- Controle resulteert in afdekking van 83% van omzet en 86% van totale activa
- 14 groepsonderdelen in scope voor werkzaamheden in aanvulling op specifieke werkzaamheden op groepsniveau

## KERNPUNTEN

- Verwerking van de acquisitie van de De Hoop Mengvoeders groep
- Waardering van handelsdebiteuren
- Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

## OVERIGE PUNTEN

- Continuïteit
- Fraude en niet naleven wet- en regelgeving (Noclar)
- Klimaat

## GOEDKEUREND OORDEEL

## Agendapunt 3.3 – Vaststelling jaarrekening 2021

### 3.3 Vaststelling jaarrekening 2021 *(ter stemming)*

*Aan de AvA wordt voorgesteld de jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2021 vast te stellen.*



## Agendapunt 3.4 – Uitkering van dividend

### 3.4 Uitkering van dividend (*ter stemming*)

*Voorgesteld wordt aan de AvA om per gewoon aandeel een bedrag van € 0,29 aan dividend uit te keren.*



Decharge

## Agendapunt 4.1 – Decharge Raad van Bestuur

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

*Voorgesteld wordt aan de AvA om ieder van de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor de uitoefening van hun taken gedurende het boekjaar 2021.*



Decharge

## Agendapunt 4.2 – Decharge Raad van Commissarissen

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

*Voorgesteld wordt aan de AvA om ieder van de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor de uitoefening van hun taken gedurende het boekjaar 2021.*



## Agendapunt 5 – Benoeming accountant

5. Benoeming accountant voor het onderzoeken van de jaarrekening en het bestuursverslag 2022  
(*ter stemming*)

*Het voorstel is om KPMG Accountants N.V. als accountant voor het boekjaar 2022 te benoemen.*



## Agendapunt 6 – Remuneratie RvB en RvC

Onderdeel	Wijziging remuneratiebeleid RvB
Referentiegroep	Kleinste 10 AMX en grootste 10 AScX ondernemingen genoteerd aan Euronext Amsterdam, exclusief ondernemingen die geen operationeel hoofdkantoor in Nederland hebben en exclusief financiële dienstverleners en vastgoedbedrijven
Marktpositionering	De totale directe beloning (d.w.z. zowel het vaste salaris als de korte- en lange termijn variabele beloning) zal worden gepositioneerd rond de mediaan van de referentiegroep
LTI uitbetalingsmechanisme	Uitbetaling in (certificaten van) aandelen ForFarmers (3 jaar na voorwaardelijke toekenning met een retentieperiode van 2 jaar na onvoorwaardelijke toekenning); Geen deelname meer aan participatieprogramma (met 20% korting op aandelenprijs)
Aandelenbezit	Leden RvB moeten (certificaten van) aandelen houden ter waarde van minimaal 2x target niveau LTI
Tijdelijke verhoging	Mogelijkheid om tijdelijk het vaste basissalaris te verhogen bij tijdelijke uitbreiding takenpakket
Prestatiebandbreedte/ beloningsrange	Range/bandbreedte van 50% bij drempelwaarde/minimum prestatie tot 150% bij maximale prestaties



# Agendapunt 6 – Remuneratie RvB en RvC

Onderdeel	Wijziging remuneratiebeleid RvB (vervolg)
STI ( <i>at target</i> )	55% van vast basissalaris voor CEO en 45% voor de andere bestuurders
LTI ( <i>at target</i> )	70% van vast basissalaris voor CEO en 55% voor de andere bestuurders
ESG	Uitgangspunt dat minimaal 50% van de niet-financiële doelstellingen voor zowel de korte – als de lange termijn variabele beloning zal relateren aan ESG
Gegarandeerde variabele beloning	Geen mogelijkheid voor gegarandeerde variabele beloning
Leaver bepaling	Uitgangspunt voor de nog niet vervallen termijnen van de korte – en/of lange termijn variabele beloning is dat een bestuurder niet als good leaver wordt aangemerkt als bijvoorbeeld het contract voortijdig wordt beëindigd op zijn/haar eigen initiatief

Het remuneratiebeleid voor de RvC werd vastgesteld in 2021 voor 1 jaar; de hoogte van de beloning van de RvC wordt niet aangepast.



# Vragen?



## Remuneratie Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

# Agendapunt 6.1 – Remuneratie Raad van Bestuur

6.1 Wijziging remuneratiebeleid voor de onderdelen die de Raad van Bestuur betreffen met ingang van boekjaar 2022 (*ter stemming*)

*Het voorstel is om het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur vast te stellen met ingang van het boekjaar 2022.*



## Agendapunt 6.2 – Remuneratie Raad van Commissarissen

6.2 Vaststelling remuneratiebeleid voor de onderdelen die de Raad van Commissarissen betreffen met ingang van boekjaar 2022 (*ter stemming*)

Het vorige beleid voor de RvC werd vastgesteld in 2021 voor een periode van 1 jaar; de hoogte van de beloning wordt niet aangepast.

***Het voorstel is om het remuneratiebeleid voor de Raad van Commissarissen van de Vennootschap vast te stellen met ingang van het boekjaar 2022.***



## Samenstelling Raad van Bestuur

# Agendapunt 7 – Benoeming van P.E. Wolleswinkel

7. Benoeming van de heer P.E. Wolleswinkel (COO) als lid van de Raad van Bestuur (*ter stemming*)

De heer Wolleswinkel stelt zich kort aan u voor.

***Aan de AvA wordt voorgesteld om de heer Wolleswinkel te benoemen als lid van de Raad van Bestuur.***



# Samenstelling Raad van Commissarissen

## Agendapunt 8.1 – Benoeming van M. Folkers – in ‘t Hout

8.1. Benoeming van mevrouw M. Folkers – in ‘t Hout als lid van de Raad van Commissarissen (*ter stemming*)

Mevrouw M. Folkers – in ‘t Hout stelt zich kort aan u voor.

***Aan de AvA wordt voorgesteld om mevrouw Folkers – in ‘t Hout te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.***



## Samenstelling Raad van Commissarissen

# Agendapunt 8.2 – Herbenoeming van R.H.A. Gerritzen

8.2. Herbenoeming van de heer R.H.A. Gerritzen als lid van de Raad van Commissarissen  
(*ter stemming*)

*Aan de AvA wordt voorgesteld om de heer R.H.A. Gerritzen te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen.*



Samenstelling Raad van Commissarissen

## Agendapunt 8.3 – Herbenoeming van V.A.M. Hulshof

8.3. Herbenoeming van de heer V.A.M. Hulshof als lid van de Raad van Commissarissen  
(*ter stemming*)

*Aan de AvA wordt voorgesteld om de heer V.A.M. Hulshof te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen.*



# Agendapunt 9.1 – Aanwijzing tot uitgifte aandelen

9.1 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen voor de duur van 18 maanden vanaf de dag van deze Algemene Vergadering (*ter stemming*)

***Verzocht wordt om de Raad van Bestuur aan te wijzen als bevoegd orgaan  
- onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen.***



## Agendapunt 9.2 – Aanwijzing tot beperking of uitsluiting voorkeursrecht

9.2 Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders, voor de duur van 18 maanden vanaf de dag van deze Algemene Vergadering (*ter stemming*)

*Gevraagd wordt om de Raad van Bestuur aan te wijzen als het orgaan dat bevoegd is -onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen- tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte/verlening van rechten tot het nemen van aandelen.*



## Agendapunt 10 – Machtiging inkoop (eigen) aandelen

10. Machtiging van de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging anders dan om niet door de Vennootschap van aandelen (ongeacht de soort) (*ter stemming*)

*Gevraagd wordt om de Raad van Bestuur te machtigen - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot het doen verkrijgen (anders dan om niet) door de Vennootschap van (certificaten van) eigen aandelen (ongeacht de soort).*



# Agendapunt 11 – Rooster van aftreden RvC

## 11. Rooster van aftreden RvC *(ter informatie)*

Na deze vergadering zal het rooster van afreden worden bijgewerkt en op de website van ForFarmers worden geplaatst. U kunt het rooster van aftreden raadplegen via:

<https://www.forfarmersgroup.eu/forfarmers/corporate-governance/beleid-en-documenten/rooster-van-aftreden.aspx>



## Agendapunt 12 - Rondvraag



# Agendapunt 13 – Sluiting

Dank voor uw aandacht



