

# the *total* feed business



## Resultaten ForFarmers 2016

14 Maart 2017

# Agenda

Hoofdpunten

Financiële resultaten 2016

Horizon 2020

Vooruitzichten & Samenvatting

# Hoofdpunten:

## Resultaatverbetering vooral door One ForFarmers efficiëntieprogramma

### 2016

- **Gevarieerde ontwikkelingen in markten in het algemeen**
  - Rundvee: eerst lagere melkprices in alle clusters, herstel in H2
  - Melkproductie: NL sterke toename, D/BE lichte groei, Verenigd Koninkrijk ('VK') daling
  - Varkensprices: sterk herstel door o.a. Chinese import, aantal dieren daalde H1 2016, groeiend vanaf 4<sup>e</sup> kwartaal
  - Pluimvee: eierprices laag medio 2016 en stijgend in 4<sup>e</sup> kwartaal vleeskuikens: last van prijsdruk vanwege meer internationale concurrentie
- Groei Total Feed volume (2.5%) door **Total Feed aanpak**, mengvoer stabiel
- **Brexit:** devaluatie van het Britse Pond resulteert in een translatie effect ; potentiële groei mogelijkheden VK varkenssector
- **ForFarmers resultaten per cluster**
  - NL :** Sterke groei volume Total Feed en brutowinst (o.a. betere formulatie) leidt tot 10,8% groei onderliggende EBITDA  
Acquisitie Vleuten-Steijn afgerond (1-10)
  - D/BE:** Total Feed volume gegroeid  
Beter formulatie & sterke groei brutowinst leidt tot 25,0% groei onderliggende EBITDA

- VK:** Volume daalt vanwege uitdagende markten. Brutowinst gedaald. Aanzienlijk valutaffect. Reorganisatie gestart. Kostenbesparingen, One ForFarmers initiatieven en acquisitie effect leidt tot groei onderliggende EBITDA bij gelijkblijvende koersen van 1,7%
- Group overhead** Hogere kosten van €3.5m vanwege het volledig jaareffect van de verdere professionalisering. Bevat ook incidentele kosten voor de beursnotering.

### 7,2% groei onderliggende EBITDA\* tegen gelijkblijvende koersen

- **Stroomlijnen organisatie in Verenigd Koninkrijk** om Total Feed uitrol te versnellen en supply chain efficiëntie (productie en logistiek) te verbeteren
- **Duurzaamheid:** 5 KPIs gedefinieerd, rapportage in lijn met **GRI G4** (Core)
- Soepele overgang van multilaterale platform naar **openbare beursnotering op EURONEXT Amsterdam**; volume is meer dan verdrievoudigd (vergeleken met periode op handelsplatform)

(\*)EBITDA exclusief incidentele posten

# Agenda

Hoofdpunten

Financiële resultaten 2016

Horizon 2020

Vooruitzichten & Samenvatting

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

(in €m)	2016	2015	Vershil	Valuta	M&A	Autonoom ***	Toelichting
<b>Volume Total Feed</b>	<b>9.259</b>	<b>9.035*</b>	2,5%	-			Groei in NL en D/BE, daling in VK. M&A effect: 1,1%; autonome groei: 1,4%
<b>Brutowinst</b>	<b>407,4</b>	<b>424,2</b>	-4,0%	-4,5%	0,7%	-0,2%	Groei in NL en D/BE door hogere volumes & betere formulatie; daling in VK vanwege marktomstandigheden
Overige bedrijfsopbrengsten	3,9	3,4					Inclusief incidentele baten vanwege verkoop van grond en desinvesteringen
Personeelskosten	-150,5	-148,5					4% minder fte's, hogere pensioenkosten NL en hogere reorganisatie kosten
Afschrijvingen en amortisatie	-26,0	-26,0					
Overige bedrijfskosten	-166,9	-189,0					Meer volume-gerelateerde productiekosten op het Continent, besparingen in VK, €3,7m lagere bijdrage dotatie voorziening debiteuren en lagere energie kosten in alle clusters
<b>Totaal Bedrijfslasten</b>	<b>-343,5</b>	<b>-363,5</b>	<b>-5,5%</b>	<b>-4,7%</b>	<b>0,3%</b>	<b>-1,1%</b>	Inclusief €1,5m incidentele kosten beursnotering
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT) incl. incidentele posten</b>	<b>67,8</b>	<b>64,1</b>	5,8%	-3,1%	3,0%	5,9%	
<b>EBITDA</b>	<b>93,9</b>	<b>90,1</b>	4,2%%	-3,7%	2,7%	5,2%	
Incidentele posten	0,3	-0,3					2016: Winst verkochte activiteiten (€2,2m), herstructureringskosten VK (-€1,9m)
<b>Onderliggende EBITDA**</b>	<b>93,6</b>	<b>90,4</b>	<b>3,5%</b>	<b>-3,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,5%</b>	
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; (\*\*) 'Onderliggend' betekent 5 excl. incidentele posten; (\*\*\*) autonoom is excl. valuta en overname/desinvesterings effect

# Winstverbetering door One ForFarmers

(in €m)	2016	2015	Toelichting
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>67,8</b>	<b>64,1</b>	
Netto financieringslasten	-3,5	-2,6	2015: eenmalig €0,7m positief valuta-effect
Aandeel in resultaat deelnemingen, na belastingen	3,8	4,7	2016: lagere bijdrage HaBeMa door lagere handels volumes vanwege lagere grondstofprijzen
Winstbelastingen	-14,3	-14,9	
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>53,8</b>	<b>51,3</b>	<b>Toename van 4,9%</b>
<b>Effectieve belastingdruk (in %)</b>	<b>22,3%</b>	<b>24,2%</b>	2016: positieve effecten door vorming actieve latentie 2015: eenmalige dotaties belastingvoorzieningen
Minderheidsbelangen	-0,5	-0,6	
<b>Winst toe te rekenen aan de eigenaren van de vennootschap</b>	<b>53,3</b>	<b>50,7</b>	<b>Toename van 5,1%</b>
<b>Winst over het boekjaar na belastingen per aandeel (in €)</b>	<b>0,502</b>	<b>0,479</b>	<b>Winst per aandeel gegroeid met 4,8%</b>
<b>Voorgesteld dividend per aandeel (in €)</b>	<b>0,24218</b>	<b>0,23299</b>	<b>Dividend per aandeel groei van 3,9%</b>

# Kapitaalstructuur 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
<b>Totaal activa</b>	<b>777,2</b>	<b>782,0*</b>
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
<b>Totaal passiva</b>	<b>777,2</b>	<b>782,0*</b>

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

## (In €m) 31-12-16 31-12-15

<b>Solvabiliteit*</b>	55,3%	52,1%
<b>ROACE**</b>	21,6%	19,2%
<b>Netto werkkapitaal***</b>	120,0	129,0
<i>Overige vlottende activa</i>	289,8	321,2
<i>Overige kortlopende schulden</i>	169,8	192,1
<b>Achterstallige vorderingen</b>	18,6%	20,5%

(\*) 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

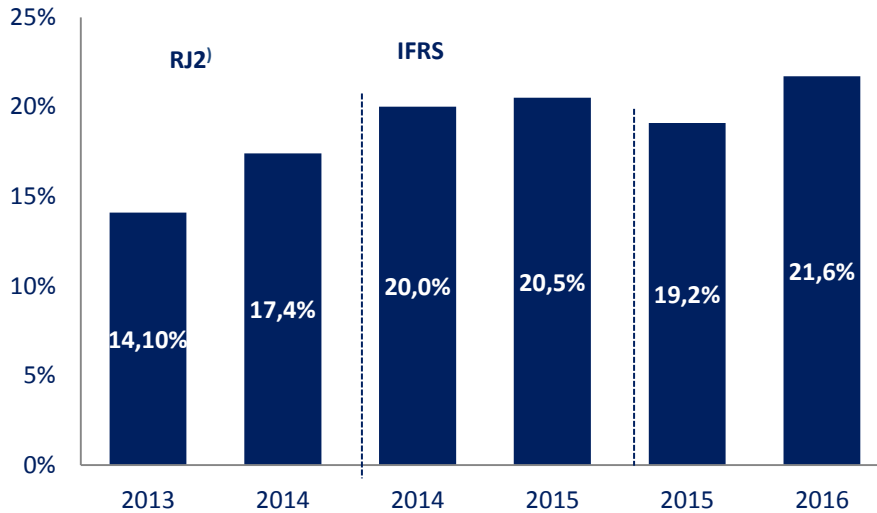
(\*\*\*) sterke invloed van devaluatie Britse Pond

Overige langlopende schulden omvatten pensioen verplichtingen  
 VK: aanpassing in inflatiedefinitie verminderd risico met €17m, tenietgedaan door lagere rente

<b>Netto schuld / (Cash)</b>	(61,5)	(33,3)
------------------------------	--------	--------

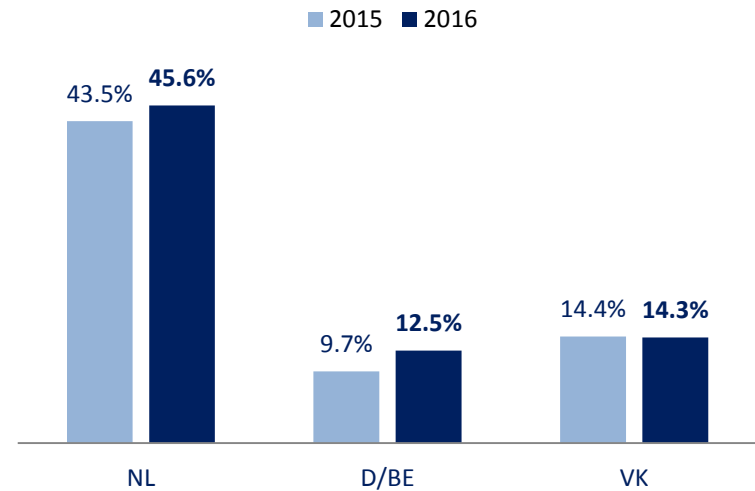
# Verbetering van 'Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE)<sup>1</sup>'

Stijgend 'rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen' (ROACE)<sup>1</sup>



- 2014, 2015 & 2016 IFRS zijn exclusief HaBeMa
- 2013 – 2014 RJ 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)**

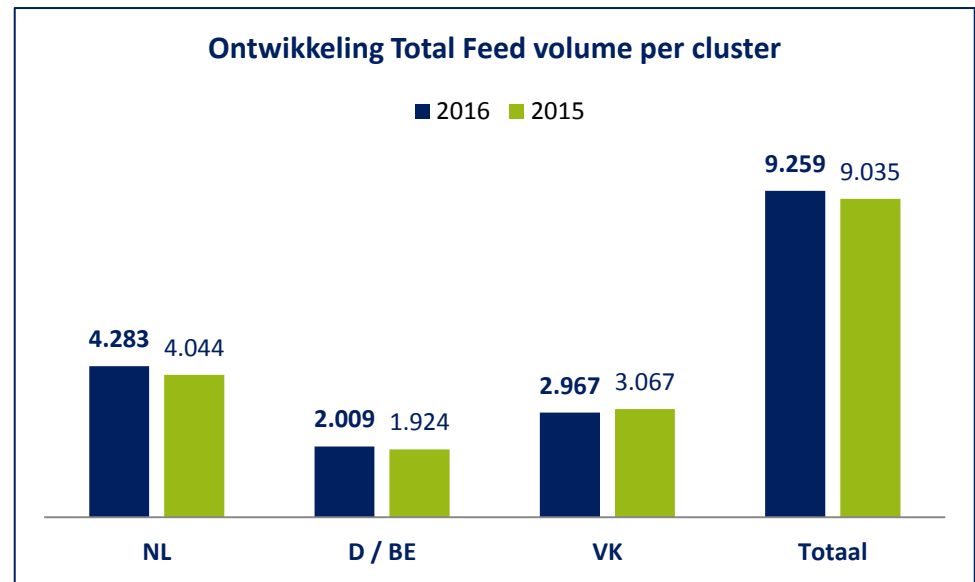
- groei in rundvee en pluimvee
- geringe groei in varkens door acquisitie van Vleuten-Steijn
- lagere groei mengvoer
- significant hogere groei biologisch voer (Reudink)

**Duitsland/België: +4,4% (2,0 mT)**

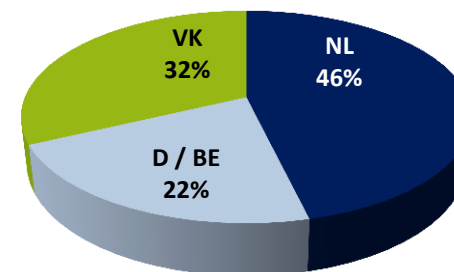
- groei in rundvee en pluimvee, daling in varkens
- lagere groei mengvoer

**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							
<b>Brutowinst</b>	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%)

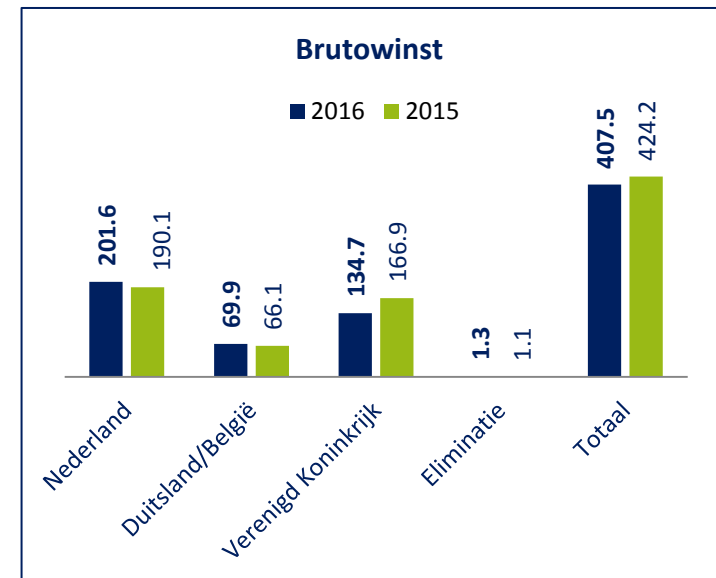
- Hogere volumes en groei biologisch voer
- Beter formulatie (optimaal gebruik van ingrediënten in voer) in H2
- Vleuten-Steijn acquisitie per 1.10.2016

**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

# EBITDA / brutowinst ratio verbeterd in alle clusters

<i>(in €m)</i>	Nederland		Duitsland/België		Verenigd Koninkrijk		Groep/Eliminaties		Geconsolideerd	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Total Feed Volume (k tonnen)</b>	<b>4.283</b>	<b>4.044*</b>	<b>2.009</b>	<b>1.924</b>	<b>2.967</b>	<b>3.067</b>	-	-	<b>9.259</b>	<b>9.035</b>
Omzet	1.019,1	1.001,9	522,3	529,6	630,7	771,5	-63,1	-58,5	2.109,0	2.244,5
Brutowinst	201,6	190,1	69,9	66,0	134,7	166,9	1,2	1,1	407,4	424,2
Bedrijfsresultaat	58,4	50,9**	10,5	8,0	14,8	17,4	-15,7	-12,2**	67,8	64,1
<b>EBITDA</b>	<b>66,9</b>	<b>59,1**</b>	<b>14,5</b>	<b>11,6</b>	<b>25,5</b>	<b>29,1</b>	<b>-13,0</b>	<b>-9,7**</b>	<b>93,9</b>	<b>90,1</b>
Incidentele posten	1,0	-0,4	-	-	-0,7	0,1	-	-	0,3	-0,3
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>65,9</b>	<b>59,5</b>	<b>14,5</b>	<b>11,6</b>	<b>26,2</b>	<b>29,0</b>	<b>-13,0</b>	<b>-9,7</b>	<b>93,6</b>	<b>90,4</b>
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
<b>EBITDA/bruto winst ratio</b>	<b>32,7%</b>	<b>31,3%**</b>	<b>20,7%</b>	<b>17,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>17,4%</b>	-	-	<b>23,0%</b>	<b>21,3%</b>

(\*) Naar beneden aangepast met 58k ton, exclusief volume overslagactiviteiten in NL

(\*\*) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden vanwege verdere verfijning van centrale overheadkosten allocatie  
Optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen

# Agenda

Hoofdpunten

Financiële resultaten 2016

Horizon 2020

Vooruitzichten & Samenvatting

# Horizon 2020 – Activiteiten update



## Focus op aantrekkelijke segmenten

- Vooruitgang klantsegmentatie & 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 & ervaring in de groep leidt tot nieuwe producten en concepten om de productportfolio te versterken
- Nutreco strategisch partnership blijft bijdragen aan inkopen 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 & beter rendement voor boeren

# Horizon 2020 – Activiteiten update

## Overnames

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

## One ForFarmers: professionaliseren & 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) & nieuw kantoor Bury St Edmunds, VK (£4 miljoen). Oplevering verwacht in 2<sup>e</sup> kwartaal 2017 voor beide
- Reorganisatie in VK aangekondigd om Total Feed uitrol te versnellen en productiviteit te verbeteren. Vermindering van circa 100 fte's vanwege 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 – Deliverables update

## Ontwikkeling van 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 medewerkers-betrokkenheidsonderzoek: circa 88% deelname, 77% tevreden
- Rundvee, Varkens en Logistiek Academie gestart

## Totaaloplossingen voor diervoeding

- Goede voortgang met 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

- Onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen, toename 7,2% tot €96.9m
- Onderliggende EBITDA/brutowinst toegenomen van 21,3% naar 23,0%
- Winst per aandeel gestegen met 4,8% naar €0,502

(\*) AMR: Antimicrobial resistance

# Agenda

Hoofdpunten

Financiële resultaten 2016

Horizon 2020

Vooruitzichten & Samenvatting

# Vooruitzichten 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 as onderdeel van jaarlijkse inkoopmandaat, tot uiterlijk oktober 2018, met waarde van tussen €40m en €60m

# Samenvatting

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

One ForFarmers & 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

## Contact

### Caroline Vogelzang

Directeur Investor Relations &  
Communicatie

Mobiel: +31 6 10 949 161

Vast: +31 573 288 194

[Caroline.Vogelzang@forfarmers.eu](mailto:Caroline.Vogelzang@forfarmers.eu)

### ForFarmers N.V.

Kwinkweerd 12  
7241CW Lochem  
Nederland



