



Senwes

# BREEK STEEDS NUWE GROND

GEÏNTEGREERDE  
VERSLAG

2017



## FOKUS

### Breek steeds nuwe grond

Die tema **Breek steeds nuwe grond** som steeds die Senwes groep se onversetlike nastrewing na uitmuntendheid op – die deurlopende daging van die norme en resultate behaal in die strewe na die optimalisering van prestasie en die vind van 'n perfekte oplossing. Terwyl produsente nuwe oplossings en tegnologie vereis ten einde meer winsgewend en volhoubaar te wees, bly die Senwes groep daarop gefokus om aan die verwagtinge van klante te voldoen en dit te oortref.



# INHOUD VAN DIE VERSLAG

## Oorsig

- 2 Meer oor hierdie verslag
- 4 Sleutelverhoudings per kapitaalvorm
- 6 365 Oorsig

## Die besigheid

- 8 Voorsittersverslag
- 10 Graanwaardeketting en Senwes besigheidsmodel
- 12 Senwes handelsmerk – die storie
- 13 Beleggingsplan
- 14 Besigheidsprofiel
- 17 Ons teenwoordigheid in Suid-Afrika
- 19 Waardeskepping met ses kapitale
- 34 Verstaan ons belanghebbendes

## Strategiese en bedryfskonteks

- 42 HUB-verslag
- 45 Groepstrategie
- 50 Bedryfsoorsig

## Prestasie

- 56 HFB-verslag
- 60 Risikometodologie
- 66 Finansiële oorsig

## Korporatiewe beheer

- 76 Senwes aandeelhouding en bedryfstruktuur
- 78 Korporatiewe beheerverslag
- 97 Vergoedingsverslag

# MEER OOR HIERDIE VERSLAG

## Bestek en grense

Hierdie verslag dek Senwes se aktiwiteite, wat dié insluit van die maatskappy se belangrikste bedryfsafdelings (Senwes Credit, Senwes Grainlink en Senwes Equipment), Senwes se filiale, gesamentlike ondernemings en geassosieerde. 'n Vereenvoudigde groepstruktuur kan gesien word op bl. 76 en 'n kort oorsig oor die belangrikste aktiwiteite op bl.14. Hierdie verslag verskaf inligting met betrekking tot Senwes se bedryfsaktiwiteite, wesenlike risiko's en geleenthede, strategie, besigheidsmodel, korporatiewe beheer en finansiële prestasie vir die jaar 1 Mei 2016 tot 30 April 2017.

Dié geïntegreerde verslag (beskikbaar in Afrikaans en Engels), sowel as die afsonderlike Finansiële Jaarstate (slegs in Engels beskikbaar) en afsonderlike Volhoubaarheidsverslag (slegs beskikbaar in Engels) vir bogenoemde rapporteringsperiode, is beskikbaar op Senwes se webtuiste - [www.senwes.co.za](http://www.senwes.co.za).

## Rapporteringsbeginsels en -riglyne

Die proses wat deur die groep gevvolg word om oor die afgelope finansiële jaar te rapporteer, word hoofsaaklik gerig deur die beginsels en riglyne soos uiteengesit in die Internasionale Geïntegreerde Rapporteringraamwerk, die Internasionale Finansiële Rapporteringstandaarde (IFRS), die Maatskappywet van Suid-Afrika, Nr 71 van 2008 (soos gewysig), die King IV Beheerbeginsels vir Suid-Afrika (King IV) en die Departement van Handel en Nywerheid se Bedryfskodes vir Breëbasis Swart Ekonomiese Bemagtiging.

Die verskillende benaderings om wesenlikheid te bepaal, gevvolg deur die Internasionale Rapporteringraamwerk en die G4 Volhoubaarheidsriglyne, het aanleiding gegee tot 'n afsonderlike Volhoubaarheidsverslag vir dié finansiële jaar.

## Bepaling van wesenlikheid en teikengehoor

Die groep bepaal wesenlikheid as dié aspekte van wesenlike belang wat die maatskappy se vermoë om waarde oor die kort, medium en lang termyn te skep, affekteer. Hierdie verslag het hoofsaaklik ten doel om huidige en potensiële beleggers van kwaliteit en akkurate inligting oor die groep se doelwitte, risikomitterende aksies en strategieë te voorsien. Die verslag is ook relevant vir enige ander belanghebbende wat graag 'n ingeligte evaluering wil doen van die maatskappy se vermoë om waarde te skep en sy handelsmerkbeloofte na te kom.

## Oorkoepelende gerusstelling

Ernst & Young Ing. het 'n onafhanklike oudit van die groep se finansiële jaarstate uitgevoer. Die res van die verslag, bestaande uit nie-finansiële inligting, is nie aan 'n onafhanklike oudit of oorsig onderwerp nie en is saamgestel op die basis van interne rekords en publieke inligting onder die toesig van CF Kruger, GR (SA), Groep Hoof Finansiële Beampte.

## Direksiegoedkeuring

Die Senwes direksie erken sy verantwoordelikheid met betrekking tot die integriteit van die inligting wat in hierdie geïntegreerde verslag aangebied word vir die 2016/17 finansiële jaar. Volgens die direksie en uitvoerende komitee, gee die inligting wat in hierdie geïntegreerde verslag vervat is, 'n billike en gebalanceerde beeld van die maatskappy se prestasie en sake wat geag word as wesenlik in Senwes se waardeskeppingsproses.

## Vooruitskouingsverklarings

Hierdie verslag bevat vooruitskouingsverklarings wat verband hou met die moontlike toekomstige finansiële posisie en resultate van Senwes. Die vooruitskouingsverklarings behels inherente risiko's en onsekerhede aangesien dit verwys na gebeure en omstandighede wat moontlik of moontlik nie in die toekoms sal realiseer nie.

Die groep aanvaar geen verpligting om enige verklaring aan te pas of op te dateer weens nuwe inligting, toekomstige gebeure of enige ander rede nie. Die vooruitskouingsverklaring is nie aan 'n onafhanklike oudit of oorsig deur die groep se eksterne ouditeur onderwerp nie.

**Danie Minnaar**  
VOORSITTER

Klerksdorp  
29 Junie 2017

**Francois Strydom**  
GROEP HOOF UITVOERENDE  
BEAMPTE



## SLEUTELVERHoudings PER KAPITAALVORM



### Finansieel

Verdienste voor rente en belasting uit voortgesette bedrywighede (EBIT) (R'm)

**2017: 433**    **14,9%**

Netto wins na belasting (R'm)

**2017: 167**    **7,1%**

Genormaliseerde HEPS (sent/aandeel)

**2017: 108,4**    **36,6%**

Opbrengs op openingsekwiteit (%)

**2017: 8,9**    **0,3%**

Totale aandeelhouersopbrengs (%)

**2017: 3,3**    **8,1%**

Prysboekverhouding (%)

**2017: 89,2**    **6,0%**

Prysverdiensteverhouding (op genormaliseerde HEPS) (keer)

**2017: 9,6**    **27,3%**

Dividendopbrengs (%)

**2017: 4,3**    **0,4%**

Eiekapitaalverhouding (%)

**2017: 38**    **2,0%**



### Menslik

Senwes groep personeelgetalle

**2017: 3 157**    **5,3%**

Totale werknemerkoste (R'm)  
(insl. direkteursvergoeding)

**2017: 374**    **3,3%**

Werknemeromset (%)

**2017: 16,2**    **1,0%**

Bedryfswins per werknemer (R'000)

**2017: 268,8**    **1,8%**

Verlore man-dae weens beserings

**2017: 281**    **33,2%**

Ongeskiktheidsbeserings-frekvensiekoers

**2017: 1,8**    **0,0%**



### Natuurlik

Kapitaal spandeer op energiebesparingsinisiatiewe (R'm)

**2017: 30,3**

NUWE INISIAATIEF

Hoofkantoor elektrisiteitsverbruik (GWh)

**2017: 1,64**    **44,9%**

Hoofkantoor waterverbruik (kl)

**2017: 5 480**    **0,8%**



### Vervaardiging

Instandhoudingskoste (R'm)

**2017: 41**    **5,1%**

Nuwe belegging in eiendom, aanleg en toerusting (R'm)

**2017: 116**    **4,9%**



## Intellektueel

Totale opleidingskoste (R'm)

**2017: 9,6**    **3,2%** 

2016: 9,3

Lojaliteitskematoekennings (R/ton)

**2017: 54** 

NUWE INISIATIEF



## Sosiale & verhoudings

Totale spandering ten opsigte van owerhede (R'm)

**2017: 153**    **37,3%** 

2016: 244

Betaal aan verskaffers van goedere en dienste (R'm)

**2017: 9 066**    **7,4%** 

2016: 8 438

Totale KSB (Korporatiewe Sosiale Belegging)-spandering (R'm)

**2017: 0,9**    **28,6%** 

2016: 0,7



## 365-OORSIG

### KWARTAAL 1

- Suksesvolle installering van 'n sonkragstelsel by Senwes se hoofkantoor, wat reeds tot 'n afname in gebruik van 1 338 897 kWh en kragbesparing van R2 miljoen vir die jaar bygedra het.
- Ontwikkeling en uitrol van Senwes se lojaliteitskema (AgriRewards) en gepaardgaande webblad ([www.agirrewards.co.za](http://www.agirrewards.co.za)) vir registrasie vir deelname aan AgriRewards. R52 miljoen is vanjaar aan geregistreerde AgriRewards deelnemers toegeken in terme van die lojaliteitskema.
- Nasie in Gesprek speel gasheer vir 770 ateljee-gaste tydens 11 paneelbesprekings gedurende Nampo 2016. Paneelbesprekings kon regstreeks via die nuut ontwikkelde Nasie in Gesprek-toepassing gevola word en kykers kon aktief aan besprekings deelneem. 
- Tradavantage het vanaf 1 Mei 2016 alle plaaslike geelmanielies aan Meadows verskaf - die grootste geelmanieliekontrak in die land.
- 'n Navorsings- en impakstudie-eenheid is op die been gebring.
- Senwes Equipment en JDI sluit 'n agentskapsooreenkoms met JCB.
- JDI sluit 'n kontrak om Agrico se meganisasieafdeling in die Wes-Kaap, asook 'n gedeelte van die Oos-Kaap, oor te neem.
- Senwes Equipment sluit 'n kontrak met Agrico om sy meganisasieafdeling in die Oos- en Noord-Kaap oor te neem.
- Prodist is deur Afrox aangewys as die Verspreider van die Jaar.
- Implementering van Prodist se pakhusuitkontrakteringskontrak aan InSync, met 'n verwagte verhoging in effektiwiteit van 40%.
- Die Graintech projek om graan met 'n hoër voginhoud in te neem, het tot 'n verhoogde markaandeel in graanontvangste bygedra – 40% van die oes is met 'n hoër voginhoud ontvang.
- 'n Versnelde graanhantieringsprojek, wat die innametempo met 87% verbeter het, is vanjaar by ses silo's geïmplementeer en sal vir die komende jaar tot verhoogde diensleweringsvlakke aan die produsent bydra.
- Deelname aan verskeie droogtehulpaksies deur die Senwes groep, wat insluit 'n kontandonasie van R1 miljoen en Hinterland se subsidie van R7 miljoen. Grainovation was ook betrokke by die vervoer van die skenkings.
- Sentralisering van die Senwes groep se buitelandse valutaverhandelings.
- Groepvolume-instrument is uitgeneem om Senwes teen droogte te verskans. In die geval van 'n droogte in 2017 sou die instrument R150 miljoen tot R200 miljoen uitbetaal het.



<http://senwes.co/NiCNampo2016>



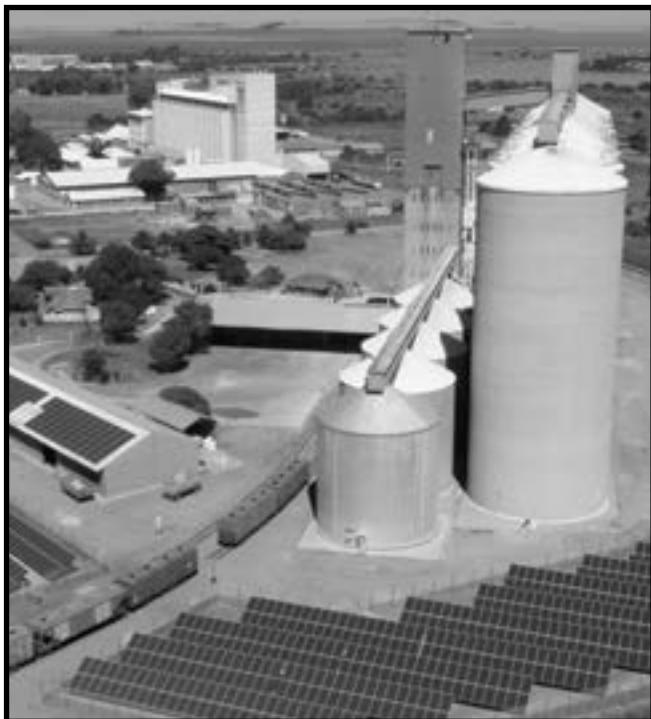
### KWARTAAL 2



- Die vestiging van 'n besigheidsontwikkelingseenheid wat die alle-dagse sakeaktiwiteite van Senwes analyseer met die doel om te herontwerp en kreatiewe oplossings en sakeplanne te ontwikkel om sodoende geleenthede te maksimaliseer, te ontsluit en waarde te skep.
- Senwes het sy verskansingsfonds, in samewerking met Absa Bestuur, in die mark geplaas. Hierdie fonds se platform is ontwerp na vyf jaar se suksesvolle interne prestasie in dié tipe verhandeling.
- Grasland het 'n uitstelbetalingskema geloods en die klant kon kalk aankoop en eers op 'n later datum betaal.
- Hinterland onderhandel 'n langtermyn strategiese ooreenkoms met 'n groot verskaffer om die brandstofstrategie te ondersteun, wat sal bydra tot 'n 23% verhoging in bruto wins.
- Senwes se intydse weernetwerk en databasis word geïmplementeer met 107 nuwe weerstasies in Senwes se bedryfsgebied.

## KWARTAAL 3

- Grasland se aanleg by Britten is opgegradeer om 'n addisionele produk, fyn gips, te kan produseer en te lewer, wat 2% van die huidige jaar se omset verteenwoordig.
- Ontwikkeling van nuwe graanverkrygingproseses en -toepassing. Die projek het ten doel om die verkrygers op te lei, te ontwikkel en te bekragtig en sal na verwagting ongeveer 'n 10% verhoging in Graanverkryging se markaandeel tot gevolg hê.
- Verskuiwing van personeelvoordele na Old Mutual en Nedbank dra by tot 'n R20 miljoen voordeel vir die Senwes groep in terme van die besparing van personeelkoste.
- Integrasie en Innovasie se implementering van verskeie strategiese aksies in die groep ten einde markaandeel te bevorder, is reeds besig om positiewe resultate te lewer.
- Tradevantage, wat sagtekommisieite verhandel, het 'n vlak 5-status op sy BBSEB-telkaart behaal.
- Rekordbywoning van ongeveer 300 boere by die Senwes Jongboerkongres, waarvan die tema Familieboerdery was.
- Tradevantage was wesenlik blootgestel aan prysgebaseerde risiko op die prysingsportefeuille en die strategie van agentskapsgraan. Risikomittigerende maatreëls is in plek gestel en gefokusde aandag is hieraan geskenk en beheermaatreëls toegepas om die huidige sowel as toekomstige risiko's te mitigeer.



2

<http://senwes.co/zarx>

## KWARTAAL 4



- Senwes en Senwesbel lys op die ZAR X-platform. 2
- Nasie in Gesprek stel 'n nuwe formaat vir 'n 13-episode televisiereeks bekend en bereik 'n totaal van 24 miljoen geduplikeerde kykers van kykNET, Business Day TV en Soweto TV. 3
- Ten spyte van 'n tekort aan graan en negatiewe drakoste in die mark, kon Tradevantage daarin slaag om kontrakverpligtinge na te kom.
- Senwes se proaktiewe droogtemitigerende aksies ten einde risiko en opbrengs op 'n aanvaarbare vlak te kry, het bygedra tot 'n toename in wins voor belasting van R142 miljoen.
- Residuele risiko neem met 27,7% af na aanvaarbare vlakke sedert Maart 2016.
- Senwes loads sy plaaslaaiprojek ten einde nat graan ekonomies te ontvang vanaf buitegebiede. 'n Gemiddeld van ongeveer 12% van die verwagte graanontvangste vir die 2016/2017 oes word op hierdie basis ontvang.
- 'n Rekordbywoning van 1 100 produsente word aangeteken by die Senwes Equipment Expo. 4
- Verhoogde kontrolemaatreëls is geïmplementeer en 'n effektiwiteitsonderzoek is geloods, wat moontlik verhoogde produktiwiteit van 10% kan ontsluit.
- Aankondiging van aandeleterugkoopskema ten bedrae van R45 miljoen, wat op 30 Junie 2017 sal afskop.
- Leningfasiliteite ter waarde van R4,5 miljard is sonder enige herpry sing suksesvol onderhandel.
- Interim dividend van 20 sent per aandeel is betaal, terwyl 'n finale dividend van 25 sent per aandeel verklaar is.
- Implementering van King IV.
- Nuwe menslike hulpbronnestrateegie is uitgerol.
- Die eerste sonpaneelenergiestelsel is by Hennenman silo geïnstalleer en die verwagte besparing in energie beloop 450 000 kWh per jaar.

3

<http://senwes.co/NiCTV2017>

4

<http://senwes.co/EquipExpo17>

## VOORSITTERSVERSLAG



“  
Dit is verblydend om te sien dat, ten spyte van heelwat uitdagings die afgelope jaar, bestuur steeds op die ontplooiing van die strategie fokus. Ek is veral tevrede met die klantgesentreerde benadering wat gevolg word en heelwat projekte is hierop gefokus.

### Geagte Belanghebbende

**D**ie jaar onder oorsig is gekenmerk deur uitermatige volatiliteit in alle wêreldekonomieë, met ontwikkelde markte wat grootliks beïnvloed is deur 'n swak vraag na harde- en sagtekommunitate. Voeg daarby die catastofiese droogtesiklus wat Suider-Afrika en veral Suid-Afrika getref het sedert 2015, en die gevoulklike ongekorreleerde styging in plaaslike sagtekommunitetspryse teenoor internasionale prysdalings, dan is die Suid-Afrikaanse produsent swak geposisioneer om teen die wêrelfmark te kompeteer.

Alhoewel Senwes heelwat droogtemitigerende aksieplanne en projekte geloods het, kon ons nie van dié catastrofe as geheel ontsnap nie en toon resultate steeds die realiteite van 'n onderdrukte mark. Wesensverdienste het weliswaar met 36,6% verhoog, maar die styging volg op 'n lae basis in 2016.

Die agteruitgang van die makro-ekonomiese omgewing sal 'n negatiewe impak op die rolspelers in die landboubedryf hê. Die impak sal allereers deur die produsent ondervind word, waarna dit sal deurspoel na die hele waardeketting, tot in die sak van die eindverbruiker.

Die besluit deur die graderingsagentskappe om Suid-Afrika se kredietgradering na rommelstatus af te gradeer, is 'n groot terugslag vir 'n reeds sukkelende Suid-Afrikaanse ekonomie. Die sakevertroue van buitelandse beleggers is negatief deur die afgradering beïnvloed en skerp fokus deur die regering is nodig om te verseker dat die vertroue weer na genormaliseerde vlakte sal terugkeer. Verder is 'n gesonde monetêre beleid, wat effektief is om die risiko te bestuur, van kardinale belang.

### Relevante en beduidende aspekte waarop die direksie gefokus het

Dit bly ons verantwoordelikheid om ons fidusière en statutêre pligte nougeset na te kom en ons neem verantwoordelikheid vir die strategie en sakeplan, besigheidsmodel, risiko-aspekte en die monitering van sake wat belangrik is vir ons maatskappy.

Ons fokus dié jaar was grootliks om die organisasie in so 'n posisie te kry en te hou, dat daar hoofsaaklik gefokus kan word op die klant en sy uitdagings, wat heelwat toegeneem het weens die droogte. Daarvoor moes die maatskappy in top kondisie wees, met sy eie risiko's reeds onder beheer en planne reeds in plek gestel, voordat hy aandag sou kon skenk aan die uitdagings van sy klant en die omgewing.

## Die hoofprioriteite van die direksie vir die jaar onder oorsig was as volg:

- ❖ Integrasie regoor alle besigheidseenhede van produkte en dienste wat aan die klant gelewer word om sodoende bestaande markte te beskerm en te optimaliseer;
- ❖ Upgradering van die bemarkingsinisiatiewe en -prosesse ten einde die besigheid se relevansie en winsgewendheid te verhoog;
- ❖ Die aanspreek van die verhoogde risikoprofiel en die daarstel van bestuursaksies en mitigerende stappe ten einde die oorblywende risiko terug te neem na aanvaarbare vlakke;
- ❖ Uitvoering van kapitaalprogramme ten einde volhoubaarheid te verbeter;
- ❖ Die herskedulering en aanpassing van kredietreëlings en kontrakte met heelparty produsente en korporatiewe klante om die realiteit van lae volumes en buitengewone hoe kommoditeitspryse aan te spreek.

## 'n Lewende en gefokusde strategie

Senwes het in 2015 sy 2020 strategie afgesluit en oorgerol na die 2025-plan. Dit is verbyldend om te sien dat, ten spyte van heelwat uitdagings die afgelope jaar, bestuur steeds op die ontplooiing van die strategie fokus. Ek is veral tevrede met die klantgesentreerde benadering wat gevolg word en heelwat projekte is hierop gefokus. Die lojaliteitskema het in hierdie moeilike jaar R54/ton aan klante toegeken as beloning vir hul lojaliteit die afgelope jaar. Ons strategie sal verder daarop fokus om Senwes se risiko te verminder deur sy kapitaallokkasie te kanaliseer na markte wat anders is tot die risikoprofiel van die huidige portefeuilje.

## Herstel waarde vir die aandeelhouer

In 'n onderdrukte sagtekommodeitsiklus het die direksie besluit om omsigtig te werk te gaan met die distribusie van kapitaal en die interim dividend is uitgestel van Desember 2016 na Maart 2017 ten einde die nuwe someroesseisoen se potensiaal allereers te bevestig. Die groep se kapitaalhandhawingsriglyne is steeds gehandhaaf en die vernaamste kaviate soos rathefboomverhouding, rentedekking en dividenddekking is hersien, waarvan sommige met finansiers heronderhandel is.

Op 30 April 2017 was 'n dividenddekking van 2,2 keer van toepassing en is 'n dividendopbrengs van 4,3% op die openingsmarkprys van 1 Mei 2016 behaal. Die raad van direkteure het dan ook 'n finale bruto dividend van 25s/aandeel verklaar, wat bekragtig moet word op die algemene jaarvergadering wat gaan plaasvind op 24 Augustus 2017. Senwes het ook op 20 Februarie 2017 na die alternatiewe aandeelverhandelingsplatform, ZAR X, gemigreer en aandeelverhandeling geskied binne hierdie gereguleerde omgewing.

## Vooruitsigte

Met 'n buitengewone goeie oes op hande, is die verwagting dat landbou terug sal keer na sy normale bydrae tot die ekonomie en word 'n goeie siklus vir 2018 voorspel.

## Korporatiewe beheer en opvolg

'n Effektiwiteitsassessering vir die hele raad van direkteure is gedurende die tweede helfte van die jaar onderneem en ons het weer bevestiging gekry dat ons direksie goed gebalanseerd en gediversifiseerd is. 'n Goeie mengsel van onafhanklikheid, ondervinding en vaardighede bestaan en ons is bevoorreg om direkteure met 'n goeie korporatiewe geheue en internasionale blootstelling op die direksie te hê.

Ons verwelkom vir mnr Simon Mohapi, wat aangestel is as onafhanklike nie-uitvoerende direkteur tydens die algemene jaarvergadering in Augustus 2016. Ons groet ook vir mnr Joe Maswanganyi, wat sy uitvoerende direkteursloopbaan afsluit op 30 Junie 2017. Dit was 'n groot voorreg om Joe as deel van die span te kon hê en ons glo dat hy voortaan steeds in 'n ander rol by Senwes betrokke sal wees.

## Sluitingsopmerkings

Namens die raad van direkteure bedank ek graag ons werknemers vir hul lojaliteit en harde werk tydens een van die moeilikste siklusse in die maatskappy se geskiedenis. Ek bedank ook graag vir Francois Strydom en sy bestuurspan vir die onverskrokke wyse waarop die groep gelei word. My mede-raadslede, dankie vir julle ondersteuning, toegewydheid en robuuste deelname deur die jaar.

Baie dankie aan die aandeelhouers van Senwes, veral Senwesbel en Grindrod, vir jul voortgesette ondersteuning.

Ons bely weereens ons diepe afhanklikheid van en dankbaarheid teenoor ons Skepper.

**Danie Minnaar**

VOORSITTER

Klerksdorp

29 Junie 2017

# GRAANWAARDEKETTING EN SENWES BESIGHEIDSMODEL

<b>Senwes Landboudienste</b>	
Agronomiese dienste asook tegniese en landbou-ekonomiese advies	█
Monitering van toegepaste advies en samestelling van opkomsverslae	█
Evaluasie van die afgelope seisoen se resultate	█
Finansiële prestasie-evaluering en beplanning	█
<b>Senwes Credit</b>	
Bied 'n verskeidenheid finansieringsoplossings (onder anderse seisoenkrediet, maandrekening en ook pasgemaakte produkte vir kliënte se behoeftes)	█
Aktiveer faciliteite vir deurlopende aankope	█
Verskaf gestruktureerde oorbruggingsfinansiering aan kliënte soos hulle dit benodig deur die seisoen	█
Afsluiting van produksielenings en uitstaande finansiële verpligtinge	█
Finansieringsoplossings aan afnemers	█
<b>Senwes Batefinansiering</b>	
Finansieringsoplossings vir landboumasjinerie en -implemente en grondverbande	█
Evaluering van batefinansieringsoplossings	█
<b>Senwes Equipment en JD Implemente</b>	
Verskaf nuwe en gebruikte heelwerkuitu en implemente, asook presisieboerderytoerusting en instandhoudingsoplossings vir bestaande toerusting	█
Presisieboerdery en instandhoudingsoplossings (onderdele en werkswinkels) vir toerusting wat hoofsaaklik in die plantseisoen gebruik word	█
Presisieboerdery en instandhoudingsoplossings (onderdele en werkswinkels)	█
Presisieboerdery en instandhoudingsoplossings (onderdele en werkswinkels) vir toerusting wat hoofsaaklik tydens die oesproses gebruik word	█
<b>Senwes Grainlink</b>	
Bemarking van voorseisoenkontrakte aan produsente	█
Graanverkrygingskontrakte ten einde die oes vooruit te bemark	█
Ontvangs, hantering en berging van graan asook kwaliteit- en vogbestuur	█
Verskaf graanbemarkingsoplossings en -strategiee	█
Ontvangs, hantering en berging van graan asook kwaliteit- en vogbestuur vir die meulenaars	█
<b>Hinterland</b>	
Grootmaatbestellings en -aankope vanaf groothandelaars en insetverskaffers	█
Verskaf insetmiddelle vir graanverbouing regdeur die seisoen deur hul netwerk van takke	█
Verskaf landbouchemikaliee en kunsmis ten einde produkgroei te optimaliseer	█
Verskaf landbutoerusting aan die produsente en ander kleinhandelsklante deur die jaar	█



**Produsentaktiwiteite:** ■ Voorseisoenbeplanning ■ Operasionele uitvoering ■ Bemarking  
**Afnemeraktiwiteite:** ■ Verkryging van grondstof ■ Operasionele uitvoering



	<b>Tradavantage</b>	■ Aangaan van kontrakte vir levering van grondstof aan meulenaars
	<b>Grasland Ondernemings</b>	■ Onderhandel landboukalkpryse en volumes met afnemers van kalk onafhanklik van 'n derde party
		■ Verskaf landboukalk en gipsprodukte aan produsente as 'n insetmiddel vir die seisoen se produksie
	<b>Certisure en Univision</b>	■ Kredietlewensversekering, bateversekering, welvaart-, afdrede- en opvolgbeplanning ■ Bateversekering vir die kliënt wat sy bates verseker ■ Makelaar van oesversekering (hael- en multi-risikoversekering) ■ Evaluering van versekeringsportefeuille
	<b>Molemi Sele</b>	■ Voeg waarde toe tot kredietlewensversekering (onderskrywing en herversekering)
	<b>Grainovation</b>	■ Logistieke oplossings asook plaaslaai van graan ■ Logistieke oplossings
	<b>ESC</b>	■ 'n Platform vir die bestuur en verhandeling van silosertifikate vir die produsent ■ 'n Platform vir die bestuur en verhandeling van silosertifikate vir die afnemer
	<b>Hedge Fund</b>	■ Verskaf verskansings en potensiële markgeleenthede vir die groep



## SENWES HANDELSMERK - DIE STORIE

### Die begin

In die jaar 1909 het die stigters van die maatskappy 'n geleentheid geïdentifiseer om boere in sentraal Suid-Afrika te ondersteun deur graanopbergingsfasiliteite vir hulle te voorseen. Senwes bou reeds die afgelope 108 jaar voort op hierdie fondasie - om boere te ondersteun en om voedselsekuriteit te verseker.

### Die fondasie

Die handelsmerk is geskoei op ses suiwer korporatiewe waardes wat werknekmers aanvaar en uitleef, naamlik integriteit, besigheidsoriëntasie, self-motivering, innovasie, lojaliteit en aanspreeklikheid.

### Die maatskappy

Senwes gebruik gesamentlike ondernemings as strategie om sy geografiese teenwoordigheid uit te brei en mitigeer so sy konsentrasierrisiko en terselfdertyd sy doelwit om innoverende en geïntegreerde oplossings vir sy klante te bied. Die maatskappy bedryf besigheid as 'n groep maatskappye vanuit agt van die nege provinsies in Suid-Afrika, met 'n personeelkomplement van 3 157 werknekmers.

### Die verantwoordelikheid

Senwes het 'n verantwoordelikheid om 'n betekenisvolle bydrae te lever en volhoubare waarde te skep vir alle belanghebbendes, en daardeur by te dra tot voedselsekuriteit in Suid-Afrika. As korporatiewe handelsmerk, streef Senwes

daarna om die voorkeur beleggingsvennoot, werknekmer, verskaffer en distribusiekanaal, sowel as 'n goeie korporatiewe burger, te wees.

### Verbintenis

Senwes is verbind daartoe om 'n betekenisvolle bydrae te lever tot 'n volhoubare bestaan binne volhoubare landbou, deur innoverende en geïntegreerde oplossings te verskaf aan voedselprodusente en ander rolspelers in die toepsaslike stadiums van die voedselwaardeketting. Senwes is ook verbind tot waardeskepping vir al sy belanghebbendes deur volhoubare besigheidsvoering, die beskerming van die omgewing en deur by te dra tot die sosio-ekonomiese ontwikkeling van ons werknekmers en die gemeenskappe waarbinne ons besigheid bedryf.

### Die belofte

Senwes is bekend vir sy integriteit, lojaliteit en professionalisme, wat weerspieël word in al sy besigheidsaktiwiteite. Senwes se strategiese benadering in elke segment van die maatskappy se betrokkenheid in die voedselwaardeketting, is om eerder minder produkte/dienste van uitstaande kwaliteit te lever as om te poog om verskeie markte te bedien met talle aktiwiteite wat nie voldoende waarde vir ons sleutelaandeelhouers bied nie.

Die doelwit van hierdie benadering is groei en diversifikasie deur innoverende en geïntegreerde oplossings en volhoubare praktyke binne die landbouomgewing en voedselwaardeketting.

# BELEGGINGSPLAN

## Senwes streef daarna om...

Die beleggingsvennoot, werkgewer, verskaffer en distribusiekanaal van keuse, sowel as 'n goeie korporatiewe burger, te wees. Senwes het 'n verantwoordelikeid om 'n betekenisvolle bydrae te maak en volhoubare waarde vir alle belanghebbendes te skep en sodoende 'n bydrae te lewer tot voedselkuriteit in Suid-Afrika.



## Dit kan gedoen word deur die volgende sewe kernstrategiese prioriteite suksesvol af te lewer... (bl. 45)

**1 Diversifikasie**

**2 Horizontale integrasie en konsolidasie**

**3 Herorganisasie van besigheidsmodelle**

**4 Interne klante-integrasie**

**5 Vertikale integrasie**

**6 Eksternalisering**

**7 Ontsluiting van waardesinergieë**

## Wat ondersteun word deur die volgende wesenlike risiko's wat die besigheid affekteer ... (bl. 62)

- ① Krediet-, likiditeits- en markrisiko
- ② Kommoditeitsprysrisiko
- ③ Politieke onstabilitet en ekonomiese klimaatsrisiko
- ④ Oorgangs- en klanterisiko
- ⑤ Weer- en klimaatsrisiko
- ⑥ Diversifikasie- en landboubedryfsrisiko
- ⑦ Markaandeelrisiko
- ⑧ Risiko's ten opsigte van regulering en nakomingsvereistes
- ⑨ Unieke mededingersrisiko
- ⑩ Verstedeliking, skaarsheid en retensie van vaardighede
- ⑪ Stelselrisiko
- ⑫ Diefstal- en bedrogrisiko
- ⑬ Omgewings-, gesondheids- en veiligheidsrisiko

## Gemeet by wyse van die volgende belangrike finansiële verhoudings... (bl. 4)

Verdienste voor rente en belasting uit voortgesette bedrywigheid (EBIT) (R'm)

2017: 433      14,9%

Netto wins na belasting (R'm)

2017: 167      7,1%

Genormaliseerde wesensverdienste per aandeel (HEPS) (sent/aandeel)

2017: 108,4      36,6%

Totale aandeelhouersopbrengs (%)

2017: 3,3      8,1%

## Ondersteun deur ons ses kapitale... (bl. 19)



1. Finansiële kapitaal



2. Menslike kapitaal



3. Intellektuele kapitaal



4. Vervaardigingskapitaal



5. Natuurlike kapitaal



6. Sosiale en verhoudingskapitaal

# BESIGHEIDSPROFIEL

## Finansiële Dienste

### Senwes Credit

**Saam stel ons standarde**

[ Afdeling van Senwes ]

Senwes Credit bied produsente 'n reeks unieke en doeltreffende finansiële produkte soos onder andere produksielenings, maandrekeninge, kredietreëlings van 'n langtermynnaard en huurkope.

Senwes Credit verstaan die uitdagings wat produsente in 'n onsekere ekonomiese klimaat in die gesig staar en tref daarom finansiële reëlings met die afnemers van graan ten einde oorbruggingsfinansiering te verskaf vir die bedryfskoste van hul besighede.

Senwes Landboudienste, 'n afdeling van Senwes Credit, verskaf gespesialiseerde dienste met 'n fokus op waardetoevoeging in akkerbou, dierkunde, plaasbestuur en landbou-ekonomie, grondontleding en -oorsig, inligtingsdienste en die vestiging van nuwe boere.

Goeie kliënteverhoudings is krities in ons besigheid, waar die kwaliteit van aanbevelings, praktiese uitvoerbaarheid en resulatae die mededingende prys totaal en al oorheers. Spesialiste in elke faset verseker volhoubare oplossings en optimale omdraaitye ten einde so aanpasbaar moontlik te wees.

### Senwes Batefinansiering

**Proaktiewe, puik diens, gelewer met integriteit**

[ Met Wesbank as vennoot ]

Senwes Batefinansiering bied omvattende finansiële dienste, gemik op roerende bates sowel as verbandlenings – 'n diens met besigheidsontwikkeling en volhoubare groei as die spil waarom alles draai.

### Certisure

**Betroubare versekering vir almal**

[ Gesamentlike onderneming met NWK ]

Certisure is 'n versekeringsmaatskappy met tale spesialisareas waarby landbou-, kommersiële en individuele kliënte kan baat. Bateversekering, oesversekering, finansiële beplanning, kredietlewensversekering, korporatiewe versekering, wildversekering en mediese skemas vorm die hoekstene van dié maatskappy.

Die gerief van doelgemaakte versekeringsprodukte vir elke produsent, kliënt en lid van die publiek verseker 'n mededingende voorsprong met min gelyke. Certisure verskaf makelaars- en administratiewe dienste waar kliënte se risikobehoeftes aangespreek en na omgesien word.

### Molemi Sele

**Balanseer risiko**

[ Gesamentlike onderneming met AFGRI en NWK ]

Molemi Sele is die eienaar van 'n selversekeringsmaatskappy vir kredietlewensversekering in Guardrisk Life en fokus op onderskrywingsrisiko's binne die kredietlewensversekeringsdomein.

### Thobo Trust

**Ons skep geleenthede**

[ Trustees: Senwes, Tradavantage, Hinterland, JD Implemente, Prodist, Grasland, Grainovation, Certisure ]

Thobo Trust is 'n onafhanklike trust en dien as strategiese vennoot vir Senwes se swart ekonomiese bemagtigings- en sosio-ekonomiese ontwikkelingsdoelstellings. Senwes werkneemers, plaasarbeiders, opkomende boere en gemeenskappe in plattelandse gebiede waarin Senwes besigheid bedryf, trek die grootste voordeel uit hierdie besigheidsmodel.



## Insetverskaffing

### Senwes Equipment

Verbind tot oplossings

[ Afdeling van Senwes ]

Senwes Equipment is 'n gerekende landboutoerusting- en -dienstevennoot en bied meganisasie- en instandhoudingsoplossings aan klante. Senwes Equipment verskaf heelgoedere, onderdele en werkswinkeldienste aan produsente vanuit 27 kleinhandelstakke en 18 meganisasiewerkswinkels landswyd.

Senwes Equipment is ook die eksklusiewe John Deere agent in sentraal Suid-Afrika, waar die kwaliteit van die toerusting gelyklopend is met die verskaffingskanaal. Die puik naverkope-diens ten opsigte van trekkers, stropers en ander landbou-implemente word gerugsteun deur 'n eeu se ondervinding en bedryfskennis.

Deur die implementering van presisieboerderypraktyke, help Senwes Equipment produsente met oplossinggedrewre dienste ten einde hul winste te verhoog en insetkoste so laag as moontlik te hou.

### JD Implemente

Gerat vir diens

[ Filiaal met die Tomlinson-familie as vennoot ]

JD Implemente stel Senwes Equipment in staat om sy John Deere markaandeel uit te brei na die Wes- en Oos-Kaap. JD Implemente lever diens deur ses besigheidseenhede en verskaf uitstekende landbou-meganisasie- en instandhoudingsoplossings. Ongeëwenaarde naverkoopsdiens oortref produsente se verwagtinge keer op keer.

### Hinterland

Herontdek dít wat saakmaak

[ Gesamentlike onderneming met AFGRI ]

Hinterland spesialiseer in die bemagtiging van produsente deur die verskaffing van insetmiddele vir 'n wye verskeidenheid boerderypraktyke. Die suksesvolle kleinhandelsbesigheid wat handel dryf as Senwes Village, AFGRI Town & Country en Farm City bied ook 'n wye verskeidenheid hardware en geriefsprodukte aan die algemene publiek, soos besproeiingstoerusting, selfdoenprodukte, hardware, veemedisyne, vervoer en brandstof. Hinterland het sy dienste uitgebrei met die aanstelling van besproeiings- en lewendehawespesialiste om produsente by te staan met uitstekende raad en kennis.

Hinterland het 63 kleinhandelswinkels, sewe brandstofstasies met sewe geriefswinkels by die brandstofstasies en een supermark.

### Prodist

Vra, verskaf, vertrou

[ Filiaal van Hinterland met LRB as vennoot ]

Prodist, as groothandelsverspreider van 'n verskeidenheid landbouprodukte en algemene ware, speel 'n aktiewe rol in die optimalisering van elke aspek van die verskaffingsketting tussen produsent en eindverbruiker.

Deur strategiese vennootskappe met verskaffers is Prodist een van die mees prominente groothandelaars en verskaffers van onderdele vir landbou-implemente, landbou- en besproeiingstoerusting, hardware en gereedskap. Massaproducte word via twee distribusiesentrums in Johannesburg en Bethlehem ingevoer, herverpak en versprei na meer as 1 887 punte dwarsoor Suider-Afrika. Prodist is daarop toegespits om as 'n effektiewe verskaffingskanaal die landboubesigheids- en kleinhandelshardewaremark in Suid-Afrika en sy buurlande te bedien.

### Grasland Ondernemings

Uitstaande gehalte. Baanbrekerstrategie.

Jou voorkeur kalkverskaffer

[ Gesamentlike onderneming met NWK ]

Grasland spesialiseer in die produksie van hoë gehalte kalk by vier myne in die Noordwes provinsie. Die onderneming voorsien dolomitiese en hoë gehalte kalk- en gipsprodukte vir landbou- en nywerheidsdoeleindes.



## BESIGHEIDSPROFIEL | vervolg

### Marktoegang

#### Senwes Grainlink

##### Belegging in tegnologie en infrastruktuur

[ Afdeling van Senwes ]

Senwes Grainlink spesialiseer in die hantering en opberging van graan en is geposioneer tussen die produsent en die afnemer. Hierdie skakel, wat Senwes Grainlink in die produsentewaardeketting verteenwoordig, is in staat om ongeveer 20% van Suid-Afrika se graan en oliesade in 'n gemiddelde produksiejaar te hanteer. Die 68 silokomplekse en drie deursetstrukture het 'n totale silo-opbergingskapasiteit van 4,8 miljoen ton, wat meer as 25% van die totale Suid-Afrikaanse kommersiële opbergingskapasiteit verteenwoordig.

Senwes Grainlink het 2 223 buise waar graan en oliesade ontvang, gedroog, skoongemaak en geberg word. 'n Meer vaartbelynde proses is in plek gestel vir die verkryging en bemarking van graan om sodoende die omsettye van produsente en afnemers van graan te optimaliseer.

Die verhandeling van graan word by 'n sentrale punt uitgevoer, hoewel die verkryging gesentraliseerd is met 17 verkrygingskantore. Produsentspesifieke kontrakte en verhandelingsoplossings plaas weereens die hef in die hand van die produsent om sy oes te optimaliseer deur die daarstel van omvattende prysingsprodukte en -strategieë. Senwes Grainlink lewer ook dienste aan die graanafnemer en poog om grondstof regdeur die jaar op die korrekte plek en tyd beskikbaar te stel.

#### Senwes Saad

##### Saaie saad van sukses

[ Afdeling van Senwes Grainlink ]

In Orkney en Hartswater speel Senwes Saad 'n kernrol in die agri-waardeketting. Senwes Saad het homself oor dekades heen gevestig as 'n uitnemende saadverwerker, met 'n uitstekende reputasie onder produsente en in die mark. Hierdie besigheid het ook onlangs sy aktiwiteite uitgebou en 'n kleiner verpakkingsaanleg toegevoeg tot die huidige aanbod.



#### Tradevantage

##### Vennote vir voorspoed

[ Filiaal van Senwes ]

Tradevantage verskaf 'n uitgebreide graanbemarkings- en verhandelingsdiens aan beide binnelandse en buitelandse kliënte, met betrekking tot mielies, oliesade, koring en diverse sagtekommoditeite. Tradevantage is bekend vir akkurate uitvoering, effektiewe administrasie, professionaliteit en die verskaffing van innoverende oplossings, uniek ontwikkel volgens elke kliënt se behoefté, en verskaf produkte aan afnemers wat by hulle vervaardigingsaanleg aangelewer word.

#### Senwes Graanmakelaars

##### Verbind tot lewering

[ Filiaal van Senwes ]

Senwes Graanmakelaars is 'n maatskappy wat as makelaarsagent optree namens kliënte wat toegang wil verkry tot die JSE (SAFEX) landboukommoditeitsafdeling. Senwes Graanmakelaars is 'n volfiliaal van die groter Senwes groep en word gehuisves binne Senwes Grainlink in die marktoegangsafdeling.

Dit plaas Senwes Graanmakelaars in 'n ideale posisie om sinergie binne marktoegang te verhoog deur 'n geleenthed aan produsente, verbruikers en spekulante te verskaf vir deelname aan of verskansing van potensiële markgeleenthede. Senwes Graanmakelaars vervul 'n ondersteunende rol, saam met marktoegangsdienste, om markinligtingsverslae saam te stel op 'n daaglikse basis.

#### Grainovation

##### Jou potensiaal verwesenlik

[ Gesamentlike onderneming met Imperial Logistics ]

Grainovation is 'n toonaangewende logistieke operateur in die landbousektor en bied gespesialiseerde vervoeroplossings vir beide die produsent sowel as die koper van graan en oliesade.

#### Electronic Silo Certificates (ESC)

##### Onmiddellik, veilig, nasionaal

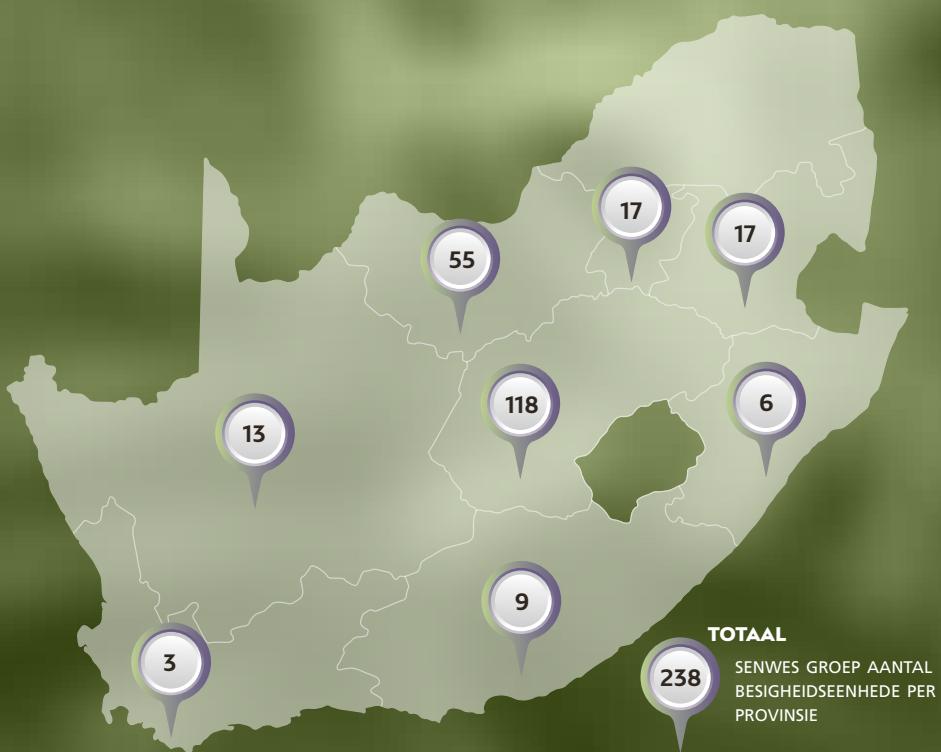
[ Gesamentlike onderneming met AFGRI ]

Electronic Silo Certificates voorsien eienaars van 'n veilige en effektiewe manier om elektroniese silosertifikate via die internet of 'n selfoon te bestuur. Sertifikate word soomloos aanlyn verhandel en geadministreer.

# ONS TEENWOORDIGHEID IN SUID-AFRIKA

## Provinsies

Noordwes, Vrystaat, Gauteng, Mpumalanga, KwaZulu-Natal, Oos-Kaap, Noord-Kaap en Wes-Kaap, met ons hoofkantoor in Klerksdorp.



## Finansiële Dienste

- 19 Versekeringsstakke
- 1 Kredietverskaffingskantoor

## Insetverskaffing

- 56 Kleinhandelstakke met brandstofstasies
- 27 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 18 Meganasisiewerwerkswinkels
- 7 Handelswinkels
- 6 John Deere agentskappe
- 5 Griefswinkels by brandstofstasies
- 4 Kalkmyne
- 2 Groothandeldistribusiesentrums
- 1 Supermark

## Marktoegang

- 68 Silokomplekse
- 17 Verkrygingskantore
- 3 Deursetstrukture
- 1 Bemarkingskantoor
- 1 Verhandelingskantoor
- 1 Logistieke kantoor
- 1 Silosertifikaatverhandelaar

## Noordwes

- 11 Silokomplekse
- 10 Versekeringsstakke
- 7 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 6 Handelswinkels en brandstofstasies
- 6 Meganasisiewerwerkswinkels
- 4 Kalkmyne
- 3 Verkrygingskantore
- 2 Deursetstrukture
- 2 Kleinhandelwinkels
- 1 Logistieke kantoor
- 1 Verhandelingskantoor
- 1 Bemarkingskantoor
- 1 Kredietverskaffingskantoor

## Vrystaat

- 50 Silokomplekse
- 21 Handelswinkels en brandstofstasies
- 13 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 11 Verkrygingskantore
- 8 Versekeringsstakke
- 8 Meganasisiewerwerkswinkels
- 5 Griefswinkels by brandstofstasies
- 1 Deursetstruktuur
- 1 Groothandeldistribusiesentrum

## Gauteng

- 6 Handelswinkels en brandstofstasies
- 3 Kleinhandelwinkels
- 3 Silokomplekse
- 2 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 1 Verkrygingskantoor
- 1 Groothandeldistribusiesentrum
- 1 Silosertifikaatverhandelaar

## Mpumalanga

- 16 Handelswinkels en brandstofstasies
- 1 Kleinhandelwinkel

## Noord-Kaap

- 4 Silokomplekse
- 2 Handelswinkels en brandstofstasies
- 2 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 2 Verkrygingskantore
- 1 Meganasisiewerwerkswinkels
- 1 Versekeringsstak
- 1 Supermark

## KwaZulu-Natal

- 5 Handelswinkels en brandstofstasies
- 1 Kleinhandelwinkel

## Oos-Kaap

- 3 John Deere agentskappe
- 3 Heelgoedere- en onderdelewinkels
- 3 Meganasisiewerwerkswinkels

## Wes-Kaap

- 3 John Deere agentskappe



# WAARDESKEPPING MET SES KAPITALE

**S**enwes steun op verskeie kapitaalvorme ten einde gestelde doelwitte te behaal. Hierdie kapitaalvorme, soos deur die International Integrated Reporting Council (IIRC) geïdentifiseer, kan beskou word as insette tot die maatskappy se besigheidsmodel en verhoog, verlaag of transformeer volgens die aktiwiteite van die maatskappy.

Hierdie kapitaalvorme vorm die basis van Senwes se waardeskepping en is nie onafhanklik van mekaar nie, alhoewel sekere afhanklikhede relatief klein of indirek van aard is.



## Finansiële kapitaal



## Menslike kapitaal



## Intellektuele kapitaal



## Vervaardigings-kapitaal



## Natuurlike kapitaal



## Sosiale en verhoudingskapitaal



## Sleutelinsette



## Uitkomste



## Aksies om uitkomste te verbeter



## Uitdagings vir die toekoms



## Gerustelling ten opsigte van kapitaal



## Kompromieë in die gebruik van kapitaal



OM SUKSESVOL TE WEES, MOET JOU HART IN JOU BESIGHEID WEES EN JOU BESIGHEID IN JOU HART.

> Thomas John Watson, Sr. <



## FINANSIËLE KAPITAAL



### Wat beteken finansiële kapitaal vir Senwes?

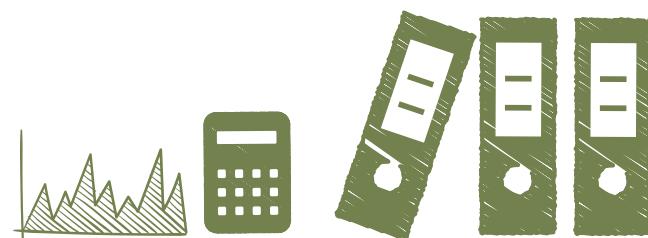
**D**it is die poel van beskikbare fondse wat gebruik kan word ter bereiking van Senwes se strategie om sodoende waarde vir alle belanghebbendes te skep en om dit op die gepaste tyd te ontsluit. Dit sluit skuld, ekwiteit, kontant gegenereer deur bedrywighede sowel as beleggings in.

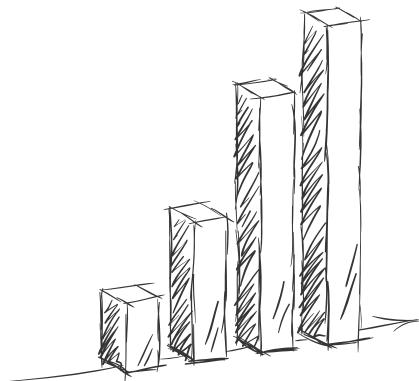
It is vir Senwes belangrik om die fondse wat geallokeer is deur aandeelhouers en finansiers, teen die mees optimale opbrengskoerse te belê ten einde aandelegroei en dividendopbrengs vir aandeelhouers, sowel as rente en vereiste kapitaaldelging vir finansiers, te verseker.

Kapitaal word op 'n gebalanseerde wyse na elke fokus-area geallokeer ten einde die mees optimale uitkoms te verseker.

#### Sleutelinsette

- ❖ Kapitaalspandering van R116 miljoen om strategiese projekte te bevorder;
- ❖ Addisionele befondsing vanaf finansierders van R437 miljoen;
- ❖ Openingsaandeelhouersekwiteit van R1,9 miljard;
- ❖ Leningsfasiliteite van R3,5 miljard, waarvan R1,4 miljard onbenut is;
- ❖ Markkapitalisasie van R1,9 miljard.





## Uitkomste

- ❖ Verdienste voor rente en belasting van R432,9 miljoen;
- ❖ Kontant uit besigheidseenhede voortgebring van R164,5 miljoen;
- ❖ Genormaliseerde wesensverdienste per aandeel van 108,4 sent;
- ❖ Dividend betaal van 40 cent per aandeel, totale dividendbetaal van R71 miljoen;
- ❖ Rente betaal van R204 miljoen, met 'n rentedekking van 2,3 wat binne die kaviate van finansiers is;
- ❖ Netto bategroei van 63,4 cent per aandeel;
- ❖ Kapitaalhandhawing van 38%, wat binne die kapitaalhandhawingsriglyne van 35% tot 45% val;
- ❖ Natuurlike verskansing teen rentekoersveranderinge - rentedraende bates van R3,7 miljard vs rentedraende laste van R2,6 miljard.



## Uitdagings vir die toekoms

[ Wesenlike risiko's en geleenthede bl. 62]

- ① Krediet-, likiditeits- en markrisiko
- ② Kommoditeitsprysrisiko
- ③ Politieke onstabilitet en ekonomiese klimaatsrisiko
- ④ Oorgangs- en klanterisiko
- ⑤ Weer- en klimaatrisiko
- ⑥ Diversifikasie- en landboubedryfsrisiko
- ⑦ Markaandeelrisiko
- ⑧ Regulasie- en nakomingsrisiko's
- ⑨ Unieke mededingersrisiko
- ⑩ Verstedelikingsrisiko en risiko ten opsigte van die skaarsheid en retensie van vaardighede
- ⑪ Stelselrisiko
- ⑫ Diefstal- en bedrog
- ⑬ Omgewings-, gesondheids- en veiligheidsrisiko



## Aksies om uitkomste te verbeter

- ❖ Strategiese doelwitte (bl. 45 vir Senwes se strategie);
- ❖ Mitigering van risiko's (bl. 62 vir Senwes se risikomitigering);
- ❖ Verwys na die 365-verslag vir aksieplanne reeds geïmplementeer (bl. 6);
- ❖ Kostebesparingsprogramme;
- ❖ Gefokusde kontantvloeibestuur;
- ❖ Sensitiwiteitsanalise rondom solvabiliteits- en likiditeitsvlakke om sodoende skuldtoelransie te bepaal;
- ❖ Gefokusde balansstaatbestuur.



## Gerusstelling ten opsigte van finansiële kapitaal

- ❖ Ongekwalifiseerde eksterne ouditmening;
- ❖ 'n Onafhanklike Ouditkomitee verseker integriteit van kontroles en finansiële openbaarmaking;
- ❖ Die Risikokomitee se analyse van strategiese en bedryfsrisiko's;
- ❖ 'n Beleggingskomitee hou toesig oor die beleggingsfilosofie en -bestuur;
- ❖ Interne Oudit verskaf 'n mening oor die gekombineerde kontroleomgewing.



## Kompromieë in die gebruik van finansiële kapitaal

Finansiële kapitaal stel Senwes in staat om die besigheid volhoubaar te groei met 'n positiewe impak op vervaardigings-, menslike, intellektuele, sosiale en verhoudings-, sowel as natuurlike kapitaal.





## MENSLIKE KAPITAAL



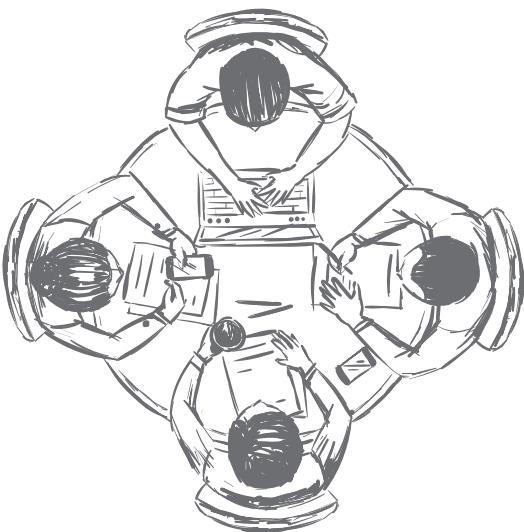
### Wat beteken menslike kapitaal vir Senwes?

Ons werknemers is sleutelbelanghebbendes van Senwes. Ons toegewyde werksmag was en is steeds ons primêre mededingingsvoordeel in die lang en suksesvolle 108-jaar geskiedenis van die maatskappy. Ons het 'n hardwerkende span wat nog altyd ons langtermynvolhoubaarheid verseker het en wat sal voortgaan om ons sukses te verseker.

#### Sleutelinsette

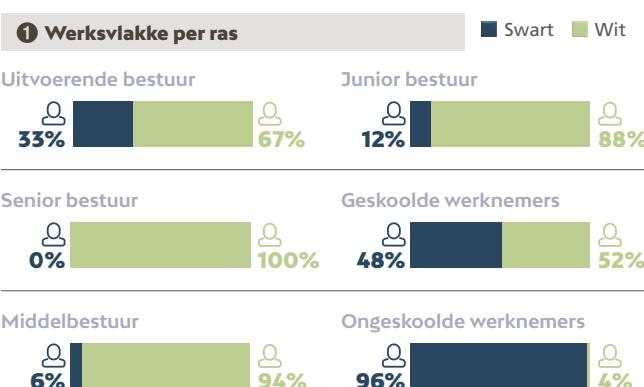
- ❖ 'n Leier in die bedryf en uitstekende maatskappy om voor te werk;
- ❖ Maatskappy met geleenthede;
- ❖ Veilige en gesonde werksomgewing;
- ❖ Werknemererkennung en markverwante vergoeding;
- ❖ Sterk leierskapspan;
- ❖ Inklusiewe omgewing en werksmagdiversiteit;
- ❖ Werknemers word bemagtig en eienaarskap word toegeken.





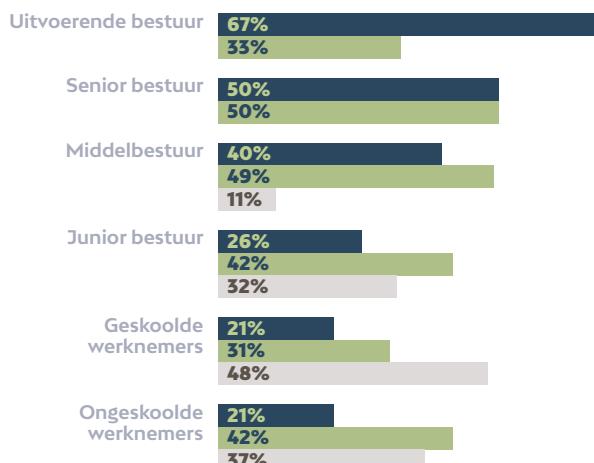
## Uitkomste

- ❖ Totale personeel van 3 157 in die Senwes groep (ingesluit gesamentlike ondernemings)
- ❖ Totale salariskoste van R373,6 miljoen
- ❖ Werksvlakke per ras (①)
- ❖ Ouderdomsverspreiding (②)
- ❖ Ongeskiktheidsbeserings (③)



## ② Ouderdomsverspreiding oor verskeie vlakke van maatskappy

■ Onder 35 jaar ■ 36 – 49 jaar ■ 50 jaar en ouer



③ Ongeskiktheidsbeserings	2016/2017	2015/2016	Afwyking
Artikel 24-ongeskiktheidsbeserings	5	3	66,7%
Ongeskiktheidsbeserings	30	31	(3,2%)
Verlore man-dae weens beserings	281	211	33,2%
Ongeskiktheidsbeserings-frekvensie	1,8	1,8	-

## Aksies om uitkomste te verbeter

- ❖ Herstrukturering van Menslike Hulpbronneafdeling;
- ❖ Herevaluering van bestaande filosofie, prosesse en besluite;
- ❖ Implementering van Menslike Hulpbronnebestuurstelsel;
- ❖ Vergoedingsnavorsing;
- ❖ Aansporing of vergoeding vir groepswerk/samewerking;
- ❖ Ondersoek van personeelgesondheid;
- ❖ Marknavorsing op volledige posprofillering en -gradering.



## Uitdagings vir die toekoms

- ▶ Produktiwiteit;
- ▶ Arbeidswetgewing;
- ▶ Personeelomset;
- ▶ Gelyke indiensneming;
- ▶ Swart ekonomiese bemagtiging;
- ▶ Retensie van sleutelindividue;
- ▶ Kulturele diversiteit en sensitiwiteit;
- ▶ Opvolgbestuur vir kritiese poste;
- ▶ Spanne en spanwerk as die toekoms van die werksomgewing.



## Gerusstelling ten opsigte van menslike kapitaal

- ❖ Nakomingskomitee;
- ❖ Vergoedingskomitee.



## Kompromieë in die gebruik van menslike kapitaal

Die Senwes groep se werksmag het met 5,2% toegeneem, wat 'n positiewe effek op menslike kapitaal gehad het. Die toename in die salariskoste het 'n positiewe impak op menslike kapitaal gehad, maar 'n negatiewe impak op finansiële kapitaal.





## INTELLEKTUELLE KAPITAAL



### Wat beteken intellektuele kapitaal vir Senwes?

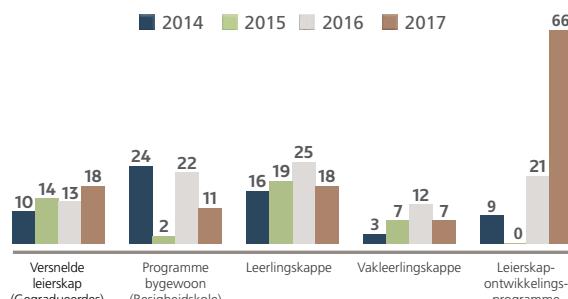
**D**ie aanstelling van die regte persoon in die regte pos, ondersteun deur effektiewe bestuursstelsels en maatskappykultuur, dra by tot die sukses van Senwes se besigheidsmodel en die behaling van die strategie. Senwes is 'n klantgefokusde maatskappy en ons poog om innoverende en geïntegreerde oplossings te vind vir ons klante se probleme.

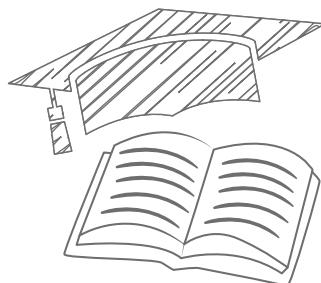
#### Sleutelinsette

- ❖ Innovasieafdeling gefokus op innoverende produkte en dienslewering;
- ❖ Interne IT-afdeling met 60 ervare tegniese personeelde;
- ❖ Unieke besigheidsprosesse;
- ❖ Program vir gegradeerde;
- ❖ NWU-projek;
- ❖ Eksterne kundiges;
- ❖ Vakleerlingskappe;
- ❖ Leierskap- en bestuursontwikkelingsprogramme;
- ❖ Beursskemas;
- ❖ Nasie in Gesprek;
- ❖ Produkontwikkelingsprogramme en spanne;
- ❖ Bedryfs- en kundige besigheidseenhede met 'n mandaat om nuwe geleenthede te ondersoek.



#### Senwes Akademie





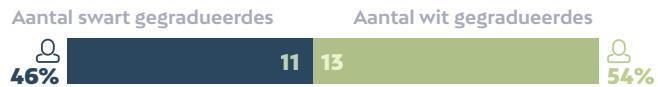
## Uitkomste

- ❖ Totale opleidingskoste van R9,6 miljoen;
- ❖ Totale vaardigheidsontwikkelingkoste van R3,5 miljoen;
- ❖ Ontwikkeling van mobiele toepassings, waaronder:
  - Senwes Graantoepassing
  - Senwes Equipment mobiele verkope-toepassing
  - Senwes Weerstoepassing
- ❖ Satellietwaarnemingsprojek (SANSA);
- ❖ AgriRewards-lojaliteitskema;
- ❖ OneAgri-toepassing;
- ❖ Intern ontwikkelde stelsels;
- ❖ Gekombineerde uitvoerende bestuursondervinding van 110 jaar;
- ❖ Graanopberging en -hanteringsmarkaandeel verhoog met 9% as gevolg van versnelde graaninnameprojek en deurlugtingsinitiatiewe.



## Program vir gegradsueerde 2010 – 2017

■ Swart ■ Wit



Talentontwikkelingsaanwyser	2016/ 2017	2015/ 2016	Beweging
Aantal opleidingsman-dae	3 102	6 959	(55,4%)
Totale opleidingskoste (R'm)	9,6	9,3	3,2%
% van opleiding belê in swart individue	44,1	39,9	4,2%
Gemiddelde aantal opleidingsdae per werknemer	3,3	5,5	(40,0%)
Opleidingskoste as % van salariskoste	2,4	2,6	(0,2%)



## Uitdagings vir die toekoms



- Vinnig veranderende tegnologie en wesenlike verwanhoude insette benodig;
- Investering in opleiding om op hoogte te bly van nuutste tegnologie;
- Toenemende verwagting van belanghebbendes ten opsigte van tegnologiese innovering;
- Toenemende druk op data, kapasiteit en analitiese vermoë;
- Mededinging;
- Produktiwiteit en effektiwiteit;
- Werwing en behoud van gesikte werknemers;
- Stelselsekuriteit en beskerming van inligting.

## Aksies om uitkomste te verbeter



- ❖ Belyn kapasiteitsbenutting met die beleggingsfilosofie van Senwes;
- ❖ Navorsing ten opsigte van nuutste tegnologie en prototipes;
- ❖ Fokus op optimalisering van bestaande beleggings deur middel van probleemanalise en interne verbeterings;
- ❖ Uitkomsgedrewe doelwitstellings vir alle personeel belyn met afdelingsdoelwitte wat meetbaar is vir effektiewe bestuur.

## Gerusstelling ten opsigte van intellektuele kapitaal



- ❖ Gerusstelling vanaf eksterne ouditeure met die implementering van projekte;
- ❖ IT-komitee;
- ❖ Sosiale en Etiese Komitee;
- ❖ Beleggings- en Ouditkomitee doen na-implementeringsevaluerings oor die volhoubaarheid van die projekte.

## Kompromieë in die gebruik van intellektuele kapitaal

Investering in die regte vaardighede en stelsels vereis baie kapitaal wat oor die langer duur 'n positiewe invloed op menslike kapitaal, natuurlike kapitaal, finansiële kapitaal en sosiale en verhoudingskapitaal het. Sekere prosesse en tegnologiese verbetering kan tot 'n afname in menslike kapitaal bydra.





## VERVAARDIGSKAPITAAL



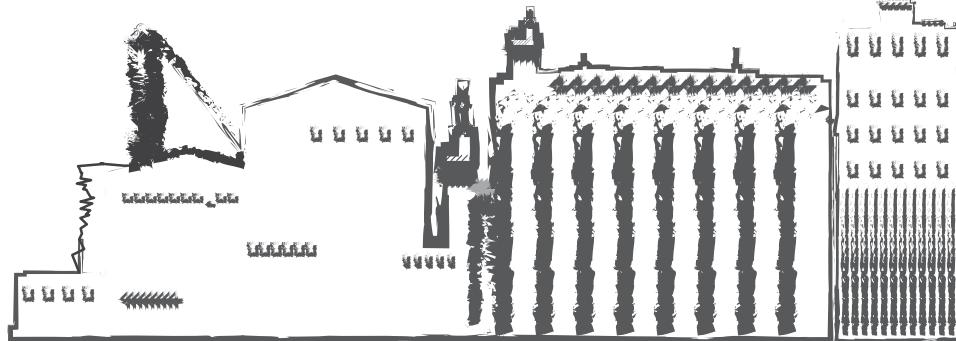
### Wat beteken vervaardigingskapitaal vir Senwes?

**S**enwes glo dat die investering in eiendom, aanleg en toerusting sowel as die handhawing van sy opgraderingsprogram, die handelsnetwerke, effektiwiteit van die silo-infrastruktuur, klantediens en die inkopie-ervaring gaan verbeter. Senwes gebruik sy vervaardigingskapitaal om kontant te genereer uit die opberging en hantering van graan, verskaffing van insetmiddelle en meganisasietoerusting aan klante, sowel as die instandhouding van die meganisasietoerusting.

#### Sleutelinsette

- ❖ Kapitale opgradering van die volgende handelstakke word beplan: Bultfontein, Delmas, Klerksdorp en Kroonstad;
- ❖ Verkryging van drie nuwe meganisasietakke: Ugie, Aliwal-Noord en George. 'n Ontwikkelingsprojek in Oos-Londen is ook in proses;
- ❖ Alternatiewe energieprojek by hoofkantoor – LED-ligte en sonpanele van R24 miljoen;
- ❖ Deurlugtingsprojek, asook die bespoediging van die innameproses by silokomplekse van R34 miljoen;
- ❖ Eiendom, aanleg en toerusting met 'n drabedrag van R471 miljoen.





### **Uitkomste**

- ❖ Netto silo-inkomste (hantering en bering) van R153,4 miljoen vir die jaar;
- ❖ Toename in markaandeel ten opsigte van bering en hantering van graan van 9%;
- ❖ Besparing van 40% in elektrisiteitsverbruik te hoofkantoor van 1 338 897 kWh, totale elektrisiteetskostebesparing van R2 miljoen;
- ❖ Verbeterde inkopie-ervaring by takke in Bergville, Bothaville, Harrismith, Middelburg, Potchefstroom en Winterton, wat verkoop verhoog met 25% in die departemente waar die inkopie-ervaring verbeter is;
- ❖ Depresiasi van R40,7 miljoen;
- ❖ Instandhoudingskoste van R41,5 miljoen.



### **Aksies om uitkomste te verbeter**

- ❖ Verbeterde klantediens deur middel van die verhoogde inname tempo en deurlugting by silo's;
- ❖ Struktuurverandering en opvolgbeplanning van bedryfsingenieurs;
- ❖ Verbeterde kontroleomgewing en struktuurverandering in die SHEQ-afdeling.



### **Gerusstelling met betrekking tot vervaardigingskapitaal**

- ❖ Bateopnames deur eksterne ouditeure;
- ❖ Goedkeuring van projekte deur die direkteure. Evaluering en rapportering word na die projek deur die Ouditkomitee gedoen;
- ❖ SHEQ-veiligheidsoudits;
- ❖ Isometrix nakomingsmodel;
- ❖ JSE-nakomingsoudit;
- ❖ COC-oudits;
- ❖ SAGIS (South African Grain Information Services)-oudits;
- ❖ Interne auditondersoeke;
- ❖ HACCP-akkreditering;
- ❖ Nakomingskomitee.



### **Uitdagings vir die toekoms**

- ▶ Oprigting van alternatiewe opbergingstrukture;
- ▶ Vaardigheid van bedryfsingenieurs;
- ▶ Aanwending van kapitaal by die regte silokomplekse om optimale opbrengs te verseker en risiko's te beperk;
- ▶ SHEQ-regulasies.



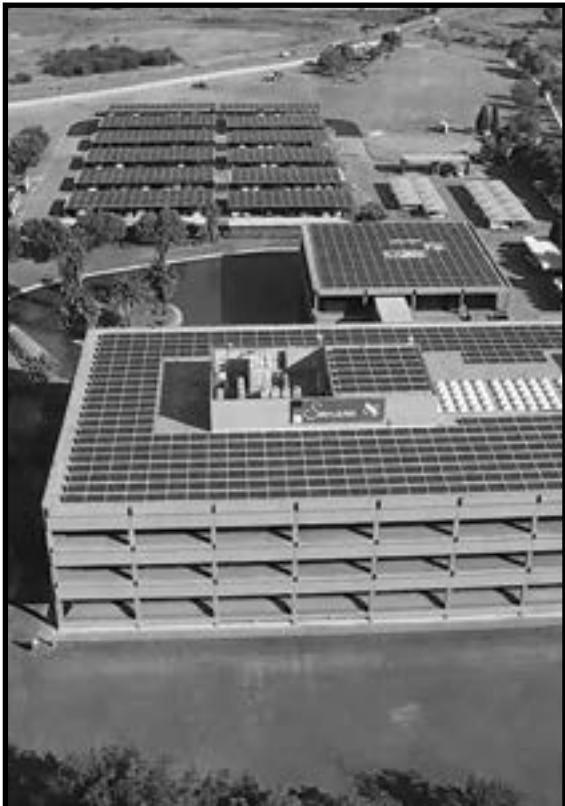
### **Kompromieë in die gebruik van vervaardigingskapitaal**

Die voortgesette groei van Senwes deur middel van kapitale projekte verminder die finansiële kapitaal oor die kort termyn, maar die fokus is om oor die lang termyn waarde te ontsluit wat tot voordeel sal wees vir menslike, sosiale en verhoudings-, natuurlike en finansiële kapitaal.





## NATUURLIKE KAPITAAL



### Wat beteken natuurlike kapitaal vir Senwes?

**S**enwes gebruik natuurlike kapitaal soos grond, water en energie om inkomste te genereer. Senwes maak wesenlike beleggings om die impak van sy werksaamhede op die natuur te verminder en om 'n kultuur van doeltreffendheid te bevorder. Senwes se vervaardigingskapitaal het egter 'n lae impak op natuurlike kapitaal.

#### Sleutelinsette

- ❖ Energiebesparingsprojek by hoofkantoor ter waarde van R24 miljoen;
- ❖ Eerste sonpaneelenergiestelsel by Hennenmansilo geïnstalleer ter waarde van R6,3 miljoen;
- ❖ Waterverbruikeffektiwiteitsprogram;
- ❖ Elektrisiteitsverbruikeffektiwiteitsprogram;
- ❖ Afvalverminderingaprogram.





## Uitkomste

- ❖ Afname van 1 338 897 kWh (44,9%) in energieverbruik by hoofkantoor;
- ❖ Afname van 0,8% in waterverbruik by hoofkantoor;
- ❖ Besparing van 39 297 kg CO<sub>2</sub> ten opsigte van papierverbruik.



## Uitdagings vir die toekoms

- ▶ Toenemende skaarsheid en kwaliteit van natuurlike hulbronne bly 'n uitdaging;
- ▶ Onvermoë van munisipaliteite om hul water- en kragrekening te bestuur het 'n nadelige effek op besigheidsaktiwiteite;
- ▶ Klimaatsverandering: Droogte wat 'n negatiewe impak op voedselproduksie sal hê;
- ▶ Die effek wat aardverwarming op die landboubedryf kan hê;
- ▶ Die vraag na water oorskry die natuurlike beskikbaarheid;
- ▶ Onvermoë van Eskom om aan die vraag na elektrisiteit te voldoen weens swak infrastruktuur en instandhouding.

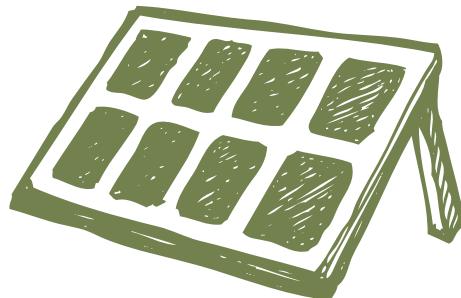
## Aksies om uitkomste te verbeter

- ❖ Sonkragprojekte word by vyf Hinterland takke beplan;
- ❖ Eerste sonpaneelenergiestelsel is suksesvol geïnstalleer by Hennenman-silo. Sodra die lewensvatbaarheid daarvan bewys is, sal die uitrol van so 'n projek na ander silopunte plaasvind;
- ❖ Fokus om oplossings aan produsente te bied om water meer effekief te benut;
- ❖ 'n Afvalvermindettingsprogram gefokus op die vermindering van papierverbruik deur tegnologie te gebruik;
- ❖ Installering van elektroniese elektrisiteitsmeters by silo's om munisipale lesings te neem.



## Gerusstelling ten opsigte van natuurlike kapitaal

- ❖ Onafhanklike konsultasie oor die rehabilitasie van die mynaanlegte van Grasland Ondernemings



## Kompromieë in die gebruik van natuurlike kapitaal

Die belegging in energie- en waterbesparingsprojekte het oor die kort termyn 'n negatiewe impak op finansiële kapitaal, wat egter positief bygedra het tot natuurlike en finansiële kapitaal oor die lang termyn.





## SOSIALE EN VERHOUDINGSKAPITAAL



### Wat beteken sosiale en verhoudingskapitaal vir Senwes?

**O**ns is verbind tot die transformasie- en ontwikkelingsdoelwitte van die land en belyn ons inisiatiewe met die ontwikkelingsprioriteite van die regering. Ons is gemotiveerd om 'n bydrae te lewer tot die volhoubare ontwikkeling van die landelike gebiede, in besonder dié gebiede waar die Senwes groep besigheid bedryf. Ons is 'n verantwoordelike en aanspreeklike korporatiewe burger, verbind tot die bestuur van 'n volhoubare besigheid, met inagneming van ons belanghebbendes, die omgewing en die gemeenskap.

#### Sleutelinsette

- ❖ Thobo Trust-projekte;
- ❖ Jaarlikse Kerspartytjieprojek;
- ❖ Watertekortprojek;
- ❖ Nelson Mandeladag-projek;
- ❖ Droogtebystandsprojek;
- ❖ Borgskappe vir landboukonferensies;
- ❖ Eksterne beursskemas;
- ❖ Leerlingskappe;
- ❖ Program vir opkomende boere.



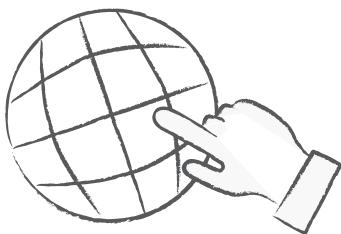


### Uitkomste

- ❖ Aantal aktiewe klante: 4 952;
- ❖ Aantal aktiewe verskaffers: 1 089;
- ❖ Totale spandering ten opsigte van owerhede – R153 miljoen;
- ❖ Betaal aan verskaffers vir goedere en dienste – R9,1 miljard;
- ❖ Totale KSB-besteding – R0,9 miljoen;
- ❖ Totale besigheidsontwikkelingsbesteding – R1,3 miljoen.



Fokusarea	Inisiatiewe	Prestasies
Voedselveiligheid	Voedselveiligheidsprogram Voedselveiligheidsertifisering	Alle geakkrediteerde silo's het voedselveiligheidsertifisering ontvang
Ekonomies en organisatories	Finansiële en tegniese bystand	Bystand ter waarde van R7,8 miljoen is verleen
	Landbouborgskappe	Agt nasionale konferensies, nege provinsiale kongresse en 160 distrikks- en plaaslike landbou-unies is geborg
	Nasie in Gesprek	Altesaam 53,6 miljoen interaksies met die Nasie in Gesprek-handelsmerk is aangeteken tydens die regstreekse uitsendings op Nampo en die 13-episode televisiereeks
Onderwys	Kleuterontwikkeling	107 studente het kleuterontwikkelingskursusse bygewoon sedert 2014
Leerlingskappe	Leerlingskappe en vakleerlingskappe	18 leerders het voordeel getrek uit Senwes leerlingskappe in kleinhandel en graanhantering 33 vakleerlinge is opgelei
	Ottosdal Rekenaarsentrum	'n Rekenaarsentrum is in Ottosdal gevestig, waaruit vier laerskole voordeel trek 'n Addisionele 18 rekenaars is aan die sentrum geskenk
	Brandfort Rekenaarsentrum	'n Rekenaarsentrum is in Brandfort gevestig, waaruit vier laerskole voordeel trek
Welsyn	Jaarlikse Kerspartytjie	550 minderbevoorregte kinders van agt verskillende instansies het hieruit voordeel getrek
Sport	Senwes Spinners	Tien plaasskole, vyf daarvan in Noordwes en vyf in die Vrystaat, wat 130 leerders behels, is voorgestel aan en ontwikkel in hierdie spel en 20 onderwysers het opleiding in krieketadministrasie ontvang



### Aksies om uitkomste te verbeter



- ❖ Etiekhulptyn;
- ❖ Bedroghulptyn;
- ❖ Sosiale beleggings en projekte;
- ❖ Verbeterde en kwaliteit produkte en dienste;
- ❖ Mededingende produkpryse en diensfooie;
- ❖ Betrokkenheid by inisiatiewe om onproduktiewe fase in produktiewe fase te omskep;
- ❖ Werwing van kandidate uit onderverteenvoerdigende groepe;
- ❖ Die inisiëring en ondersteuning van innoverende programme ten einde praktiese oplossings vir gemeenskapsprobleme en -behoeftes te vind;
- ❖ Die ondersteuning van volhoubare gemeenskapsintervensies, wat 'n wyer, breër en meer volhoubare impak oor die lang termyn het;
- ❖ Verbeterde kommunikasie met alle belanghebbendes in terme van inhoud en frekwensie.



### Uitdagings vir die toekoms

- ▷ Hoë mate van infrastruktuurverswakking;
- ▷ Tekort aan befondsing vir projekte;
- ▷ Kwaliteit klantediens en -verhoudings;
- ▷ Veranderde BBSEB-wetgewing;
- ▷ Voedselsekuriteit;
- ▷ Verhoogde aanvraag vir voedsel;
- ▷ Plaaslike en landelike veiligheid;
- ▷ Watertekorte;
- ▷ Grondontieningswetgewing;
- ▷ Buitelandsevalutakoers;
- ▷ Sagtekommunitioprype;
- ▷ Kleiner produsente wat koöperatiewe sentrums vorm.

### Gerusstelling met betrekking tot sosiale en verhoudingskapitaal



- ❖ Sosiale en Etiese Komitee;
- ❖ Alle Grainlink silo's is geouditeer en gesertifiseer deur die Perishable Product Export Control Board volgens 'n driejaarsiklus;
- ❖ Verlaagde konvensionele elektrisiteitsverbruik weens verskeie geïnisieerde projekte;
- ❖ Verlaagde waterverbruik weens geïnisieerde projekte;
- ❖ Afvalbestuur deur middel van herbenutting.

### Kompromieë ten opsigte van die gebruik van sosiale en verhoudingskapitaal



Senwes belê in sosiale en verhoudingskapitaal ten einde verdere finansiële kapitaalgroei oor die lang termyn te bevorder. Finansiële kapitaal is egter verlaag oor die kort termyn.





## VERSTAAN ONS BELANGHEBBENDES

Belangrike verhoudings wat Senwes se besigheid dryf

**S**enwes se belanghebbendes is dié kritiese individue of groepe waarmee Senwes goeie verhoudinge moet koester en daarop moet fokus, aangesien dit die kern van die besigheid is wat waarde oor die kort, medium en lang termyn skep. Die tabel hieronder identifiseer hierdie groepe en verskaf 'n kort oorsig oor die aard van die maatskappy se verhouding met hierdie belanghebbendes, die belang van die belanghebbendes en van Senwes se inklusiewe en interverwante benadering tot die hantering daarvan:

Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Kliënte en Klante</b>	<p><b>Die rede vir die maatskappy se bestaan omdat hulle ons produkte en dienste koop</b></p> <p><b>Hoofbron van inkomste</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Advies met betrekking tot besigheidsbesluite</li> <li>❖ Kwaliteit van goedere en dienste</li> <li>❖ Prys</li> <li>❖ Spoed</li> <li>❖ Kritiese markinligting</li> <li>❖ Effektiewe bedryfsverwante oplossings</li> <li>❖ Klanteondervinding</li> </ul>
<b>Belangrike Inisiatiewe</b>	<p>Gedurende die afgelope finansiële jaar het Senwes 'n nuwe klantgesentreerde stelseltoegangsproses, naamlik OneAgri, geïmplementeer om klante by te staan met die gebruik van slegs een gebruikersnaam en wagwoord vir alle platforms regdeur die Senwes groep. Die AgriRewards lojaliteitskema is ook suksesvol geloods.</p>	 





### Senwes se reaksie

- ❖ Geïntegreerde klantediensbenadering en deeglike begrip van die klant se behoeftes
- ❖ Proaktiewe bemarkingstrategie
- ❖ Deeglike kennis oor klante
- ❖ Kundige personeel
- ❖ Besigheidsgedreve en toepaslike oplossings
- ❖ Sterk raadgewende besigheidsmodel
- ❖ Effektiewe kommunikasie
- ❖ Toepaslike infrastruktuur en kleinhandelsnetwerke
- ❖ Persoonlike kontak by besigheidseenhede
- ❖ Onafhanklike derdepartykonsultasieprojek met betrekking tot interaksie met klante

### Verwante risiko's

- Laer mededingerprys**
- Gepaste alternatiewe produkte en dienste**
- Laer koste besigheidsmodelle wat die klant op dieselfde vlak sal diens**

### Verwante strategieë

- ❖ AgriRewards: Beloon klante vir besigheid gedoen en vir hulle lojaliteit
- ❖ Toepaslike klantgeïntegreerde produkte en dienste
- ❖ Integrasieprojek om diensvlakke te verbeter
- ❖ Tegnologiese verbeteringe om waarde toe te voeg tot die klant



Nuwe kontrakte word gesluit in verskeie segmente van die besigheid, wat sekerheid en volhoubaarheid sal verskaf.



Die direksie het 'n tweede jaar van die AgriRewards lojaliteitskema goedgekeur, en nog besigheidsseenhede sal saam met Grainlink vir die nuwe seisoen deelneem aan die skema.



# BELANGHEBBENDES | vervolg

Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Aandeelhouers en Beleggers</b>	<b>Eienaars van die maatskappy: Hoofverskaffers van finansiële kapitaal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Strategie om volhoubare finansiële prestasie te verseker</li> <li>❖ Eksternalisering en diversifisering</li> <li>❖ Bereik doelwitopbrengs op ekwiteit</li> <li>❖ Gesonde totale aandeelhouersopbrengs (dividend en kapitaalgroei)</li> <li>❖ Verantwoordelike beleggings</li> <li>❖ Deursigtige verslagdoening en openbaarmaking</li> <li>❖ Stabiele dividendbeleid</li> <li>❖ Goeie korporatiewe beheer</li> <li>❖ Etiese optrede en verantwoordelike burgerskap</li> </ul>
Belangrike initiatiewe	Vir die jaar onder oorsig het Senwes deur middel van verskeie mediums met aandeelhouers en beleggers gekom- munikeer, wat sal kulmineer by die algemene jaarvergade- ring, waar voorleggings oor die finansiële resultate en die strategie van die maatskappy gemaak sal word.	

Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Verskaffers</b>	<b>Affekteer die Senwes groep se vermoë om produkte en dienste op 'n koste-effektiewe wyse te lewer.</b> <b>Het 'n direkte impak op mededingendheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Betroubare voorkeurvennoot</li> <li>❖ Nakoming van terme en voorwaardes</li> <li>❖ Tydige betalings</li> <li>❖ BBSEB-nakoming</li> <li>❖ Effektiewe kommunikasiekanaal</li> <li>❖ Billike afslag- en kortingstelsel</li> <li>❖ Gebalanseerde klantebelofte</li> <li>❖ Hoë kwaliteit produkte</li> </ul>
Belangrike initiatiewe	Gedurende die jaar onder oorsig het deur- lopende interaksies en skakeling tussen Senwes en sy verskaffers plaasgevind. Ekspo's en ander bemarkingsdae is gehou, waar Senwes en sy verskaffers platforms gedeel het.	

Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prestasie van die direksie in terme van:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvaarding van langtermynstrategieë en doelwitte; en</li> <li>• Verseker suksesvolle uitvoering.</li> </ul> </li> <li>❖ Gemiddelde 5-jaar opbrengs op openingsekwiteit van 14,1%</li> <li>❖ 5-jaar gemiddelde totale aandeelhouersopbrengs (op openingsmarksprys) van 8,1%</li> <li>❖ Konstante dividendvloei</li> <li>❖ Gesonde korporatiewe beheerpraktyke</li> <li>❖ Deursigtige openbaarmaking van resultate, grootste risiko's, geleenthede en direkteursvergoeding</li> <li>❖ Integrasie van waardeketting</li> <li>❖ Verkrygings en samesmeltings (plaaslik en internasional)</li> <li>❖ Rapportering van tussentydse en jaarlikse resultate en voorleggings by algemene jaarvergadering</li> <li>❖ Aktiewe nastrewing van waardeskepping en waardeontsluiting</li> </ul>	<p><b>Huidige aandeelhouerstruktuur</b></p> <p><b>Onvermoë om voldoende kapitaal te bekom vir uitvoering van strategieë</b></p> <p><b>Solvensie- en likiditeitsrisiko's</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Herontwerp aandeelhouerstruktuur</li> <li>❖ Oorweeg ontbondeling</li> <li>❖ Vaardige en spesialis direksiesamestelling</li> <li>❖ Prestasie-evaluering van direksie</li> <li>❖ Gereelde dividendverklarings</li> <li>❖ Langer termyn rollende strategie om groei en volhoubaarheid te verseker</li> </ul>

Senwes het op ZAR X, 'n gelisensieerde beurs, genoteer en interim en finale dividende is verklaar, wat in September 2016 en Maart 2017 betaal was.



Die geïntegreerde verslagdoening aan aandeelhouers word verder verbeter deur die aanvaarding van die King IV Verslag oor Korporatiewe Beheer.

Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Selekteer en lys verskaffers van produkte</li> <li>❖ Langtermynverhoudings met finansiers</li> <li>❖ Rekenariseer en monitor terme en voorwaardes en verskafferssooreenkomste</li> <li>❖ Eksklusieve verhouding met verskaffers</li> <li>❖ Geautomatiseerde betalings en rekonsiliasie van fakture met fokus op EDI, sowel as deurlopende prosesverbetering</li> <li>❖ Formele verskafferskomitee en onderhandelinge met betrekking tot pryse en afslag-/kortingstrukture</li> <li>❖ Duidelike kommunikasie met betrekking tot verskafferverwagtinge</li> <li>❖ Reguleer direkte kommunikasie met groot verskaffers</li> <li>❖ Goeie, gesonde en sterk verskafferssooreenkomste en uitvoeringsvermoë</li> <li>❖ Effektiewe opvolging van navrae en klagtes</li> <li>❖ Kwaliteitkontrole ten opsigte van produkte en terugvoering van klante</li> </ul>	<p><b>Konsentrasierrisiko</b></p> <p><b>Solvensie en likiditeit</b></p> <p><b>Beëindiging van verhoudings</b></p> <p><b>Ekonomiese volatiliteit</b></p> <p><b>Kontantvloeimpak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Duidelike en deursigtige kommunikasie op die hoogste vlak</li> <li>❖ Skakeling</li> <li>❖ Kennis van verskaffers</li> <li>❖ Kredietverifikasie</li> <li>❖ Jaarlrike hersiening van verskafferssooreenkomste</li> </ul>

Deurlopende en gereelde interaksie en proaktiewe skakeling met verskaffers verseker gesonde verhoudings.



Gedurende die jaar onder oorsig het Senwes en 'n hoofverskaffer, John Deere, ooreengekomm om die agentskap in die Oos-Kaap uit te brei. 'n Nuwe agentskapsooreenkomst is met JCB, 'n Britse maatskappy wat industriële en landboutoerusting verskaf, gesluit.

## BELANGHEBBENDES | vervolg

Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Besigheidsvennote</b>	<p style="text-align: center;"><b>Senwes het verskeie gesamentlike ondernemings met derde partye gevestig ten einde die maatskappy se voetspoor te vergroot en verskeie besigheidsegemente uit te brei.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Strategiese oogmerk om besigheid uit te brei</li> <li>❖ Verstaan die besigheidsvennote se beleggingsdoelwitte</li> <li>❖ Eksklusiewe vennoot vir spesifieke besigheidsmodel</li> <li>❖ Effektiewe kommunikasiekanaal</li> <li>❖ Geïntegreerde en professionele korporatiewe dienslewering in terme van diensvlakoornekoste</li> </ul>

Belangrike  
inisiatiwe

Deurlopende hersiening en oorweging van uitbreidingsstrategieën ten einde die konsep van gesamentlike ondernemings uit te brei en om nuwe wyses te ontwerp om vennote te betrek in 'n poging om die produk- en diensleveringsreekse uit te brei, soos die John Deere agentskap in die Oos-Kaap, welvaartbestuur en belegging in die finansiële sektor en logistieke integrasie in die groot- en kleinhandelbesigheid.



Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Werknemers</b>	<p style="text-align: center;"><b>Vaardighede, ontwikkeling en toewyding van werknelmers bepaal die maatskappy se vermoë om verpligtinge en hul handelsmerkbelofte na te kom en hul strategie uit te voer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Onderwys en opleiding</li> <li>❖ Markverwante diensvoorraarde, salarisse en insetsiwe</li> <li>❖ Veilige en gesonde werksomgewing</li> <li>❖ Uitdagende werk met geleenthede vir loopbaan- en persoonlike ontwikkeling</li> <li>❖ Sterk belyning met aandeelhouers ten opsigte van prestasie</li> <li>❖ Werksekuriteit, -bevrediging en -erkenning</li> <li>❖ Verbeterde kommunikasie deur bestuur</li> </ul>

Belangrike  
inisiatiwe

Gedurende die jaar onder oorsig het die maatskappy 'n gewysigde menslike hulpbonnebestuursprogram aanvaar en 'n professionele MH-span aangestel ten einde die implementering van die program te verseker. Die MH-beleid, -prakteke en posprofiling word tans hersien en fokus word op die welstand van personeel geplaas.



Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gesamentlike direksies</li> <li>❖ Delegasie na gevinstigde direksiekomitees</li> <li>❖ Strategiese proses en belyningsbesprekings</li> <li>❖ Konsensus besluitneming</li> <li>❖ Belynde beheerraamwerke</li> <li>❖ Jaarlikse evaluering van beleggings</li> <li>❖ Formele diensvlakoordeensomodelle en monitering</li> <li>❖ Klanttevredenheidsopnames</li> </ul>	<p><b>Verkeerde uitvoering of onvermoë om goedgekoerde strategieë uit te voer</b></p> <p><b>Onvermoë van bestuur om die nodige resultate af te lever</b></p> <p><b>Swak finansiële prestasie</b></p> <p><b>Swak dienslewering</b></p> <p><b>Dispute</b></p> <p><b>Solvensie- en likiditeitsrisiko</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Oorweeg globale/nasionale/streeks-tendense wat 'n beduidende impak op prestasie en volhoubaarheid kan hê</li> <li>❖ Neem die lewensiklus van die besigheid in ag ten einde teleurstellende prestasie in die toekoms te voorkom</li> <li>❖ Oop en deursigtige kommunikasie</li> <li>❖ Direksieverteenwoordiging en vergaderings</li> <li>❖ Aandeelhouerooreenkomste</li> <li>❖ Jaarlikse evaluering van beleggings-prestasie deur Beleggingskomitee</li> <li>❖ Monitering van prestasie op 'n maandelikse basis deur Exco</li> </ul>



Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prestasiedoelwitstelling, formele evaluering- en terugvoeringsessies</li> <li>❖ Aansporingsbonuskema</li> <li>❖ Markverwante vergoeding en vergelyking</li> <li>❖ Gereelde SHEQ-werksomgewingoudits</li> <li>❖ Jaarlikse prestasie-erkenningsfunksie</li> <li>❖ Werknemerbeursskema</li> <li>❖ Gradeplegtigheid</li> <li>❖ Senwes Akademie vaardigheids- en ontwikkelingsopleiding</li> <li>❖ Interne en informele erkenning</li> </ul>	<p><b>Hoë personeelomsetvlakte</b></p> <p><b>Gebrek aan gespesialiseerde en skaars vaardighede</b></p> <p><b>Gebrek aan of stadige transformasie</b></p> <p><b>Diskriminasie in terme van ras, geslag of geloof</b></p> <p><b>Kultuur van onbetrokkenheid</b></p> <p><b>Beduidende verskil tussen hoogs- en laagsbesoldigdes</b></p> <p><b>Ongelykheid en subjektiwiteit ten opsigte van bonusbetalings</b></p> <p><b>Stakingsaksies</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Billike vergoedingsfilosofie met gelyke behandeling van alle werknemers</li> <li>❖ Kommunikasie</li> <li>❖ Formele professionele ontwikkelingsplanne</li> <li>❖ Gereelde en billike prestasie-evaluering</li> <li>❖ Etiese kultuur</li> <li>❖ LTI- en KTI- bonusskemas en prestasietoekennings</li> </ul>



## BELANGHEBBENDES | vervolg

Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Gemeenskap</b>	<p style="text-align: center;"><b>Dra by tot die langer termyn volhoubaarheid en die versterking van die sosio-ekonomiese konteks waarin ons besigheid bedryf</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bemagtiging deur tegniese advies</li> <li>❖ Betrokkenheid van gemeenskappe</li> <li>❖ Voorgestelde ondernemingsontwikkeling</li> <li>❖ Belê in opheffingsprogramme en infrastruktuur</li> <li>❖ Deelname aan projekte waaraan daar 'n groot behoefte is</li> </ul>

Belangrike initiatiewe

Thobo Trust het 'n opleidingsprogram vir onderwysers in die vroeë kinderontwikkelingsveld geloods en twee rekenaarsentrum vir primêre skole in die gemeenskappe van Brandfort en Ottosdal gevestig. Die Senwes Spinners krieketontwikkelingsprogram vir plaasskole het sy tiende bestaansjaar gevier.



Belanghebbende groepering	Belangrike verhouding	Wesenlike belang van belanghebbende
<b>Owerhede en Reguleerders</b>	<p style="text-align: center;"><b>Verskaf die wetgewende en reguleringsraamwerk ten einde besigheid te bedryf as 'n verantwoordelike korporatiewe burger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Voldoen aan wetsbepalings</li> <li>❖ Maak beduidende bydraes tot die fiskus</li> <li>❖ Dien opgawes akkuraat en tydig in by owerhede</li> <li>❖ Verskaf advies oor bedryfsaspekte en rig regelingsbeleide wat betrekking het op die sektor</li> </ul>

Belangrike initiatiewe

Gedurende die jaar onder oorsig is die gekombineerde gerusstellingsmodel ten volle geïmplementeer en geïntegreer met risikobestuur, wetgewende nakoming en interne ouditrapportering en openbaarmaking.



Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Volhoubare KSB-initiatiewe</li> <li>❖ Borgskappe van nasionale en provinsiale landboukonferensies</li> <li>❖ Finansiële en tegniese ondersteuning aan opkomende boere</li> <li>❖ Gemeenskapsbetrokkenheidsprojekte</li> <li>❖ Volhoubare ondernemingsontwikkeling</li> </ul>	<p><b>Nie-lewering</b> <b>Mislukking van projekte</b> <b>Lae impak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geïntegreerde KSB-projekte</li> <li>❖ Skaal van projekte sowel as gekombineerde en geïntegreerde strategiese siening met betrekking tot 2018 en vorentoe ten einde die nodige skaal te bewerkstellig</li> </ul>



Senwes se reaksie	Verwante risiko's	Verwante strategieë
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verseker en monitor deurlopende voldoening aan wetgewing</li> <li>❖ Geouditeerde jaarlikse verslagdoening</li> <li>❖ Tydige indiening van opgawes en betalings</li> <li>❖ Positiewe terugvoering van inligting wat versoek word</li> </ul>	<p><b>Boetes</b> <b>Penalisering</b> <b>Gevangenisstraf</b> <b>Persoonlike aanspreeklikheid van direkteure en beamptes</b> <b>Verlies of skade wat tot die sluiting van die besigheid kan lei</b> <b>Reputasieskade</b> <b>Lopende saak</b> <b>Opskorting van notering</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gekombineerde gerusstellingsmodelle</li> <li>❖ Gesonde verhoudings</li> <li>❖ Nakomingsprogramme</li> <li>❖ Spesialis besigheidseenhede vir belasting en wetgewende/statutêre nakoming</li> <li>❖ Vlakke van nakoming met interne en eksterne oudits as drie vlakke van beskerming</li> <li>❖ Aanvaarding van beste praktyke</li> <li>❖ Etiese kultuur</li> <li>❖ Bedrogvoorkomingstrategie en fluitjieblaser-bedroglyn</li> </ul>
<p>Geen wesenlike nie-nakomingsaspekte is gerapporteer nie en, waar toepaslik, is opgawes volledig en tydig ingedien.</p>		<p>Die JSE het sekere Senwes besigheidseenhede geoudit, waarop bevredigende bevindings uitgereik is.</p>

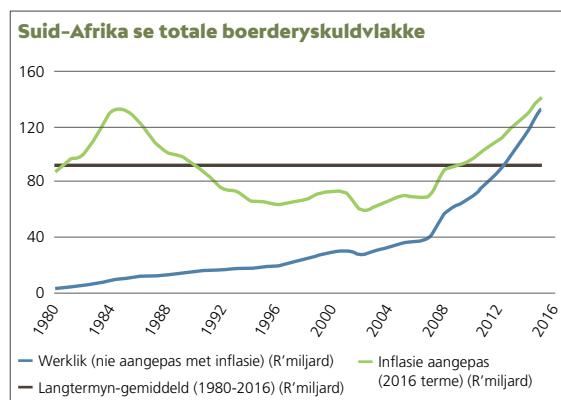
# VERSLAG VAN DIE GROEP HOOF UITVOERENDE BEAMPTE



“  
Dit word deurlopend duideliker dat besigheid in Suid-Afrika in die proses is om suksesvol te eksternaliseer na laer risiko jurisdiksies. Ons doelwitte bly ook om te eksternaliseer en daarvan saam gelyktydig te diversifiseer.  
”

## Ekonomiese oorsig

**D**ie BBP van landbou het vir 2016/17 drasties vernou met 7,8% laer aktiwiteite, hoofsaaklik weens die 2015/16 droogte wat in die 2017 finansiële jaar sy volle impak gewys het. Landbouskuldvlekke is die hoogste ooit en die vorige drastiese verhoging in skuldvlekke, wat plaasgevind het in die middel tagtigerjare, het sewe jaar geneem om te herstel en het eers teen 1992 na aanvaarbare vlakte genormaliseer. Daar is 'n kans dat die verlede hom weer sal herhaal in dié verband.



Dit is ook waar dat radikale politieke uitsprake aangaande die grondkwestie en die tekort aan 'n stabiele langtermynoplossing, investering in die primêre bedryf kortwiek. Die sakevertroue sal waarskynlik behoorlik getoets word sodra meer kontant loskom, wanneer produsente beleggingsbesluite sal moet neem.

## Finansiële oorsig<sup>1</sup>

Alhoewel die groep se resultate steeds onder druk verkeer weens die droogte, het die maatskappy die makro-ekonomiese toestande uitpresteer. Genormaliseerde wesensverdienste het weliswaar vanaf 'n lae basis met 36,6% gestyg. Opbrengs op ekwiteit vir die periode onder oorsig is 8,9%, terwyl die 5-jaar gemiddeld 14,1% is in vergelyking met die 12,4% van ander gerapporteerde landboumaatskappye.

## Strategiese prioriteite<sup>2</sup>

Die 2020 plan is afgesluit en ons kon daarin slaag om 'n genoegsame basis te bou en skaal toe te voeg tot besigheidseenhede waar dit nodig was. Groot suksesse is deur samewerking behaal en afgesien van een inisiatief, het al die samewerkingsooreenkoms oorleef en selfs die toets van drie droogtes in die afgelope vier jaar deurstaan.

<sup>1</sup>Sien die Groep Hoof Finansiële Beampte se verslag vir meer detail op bl. 56 tot 59.

<sup>2</sup>Sien die Voorsittersverslag vir meer detail op bl. 8 tot 9.

## Die volgende strategiese aksies van die 2025 plan is sedertdien geïmplementeer:

- ❖ 'n Innovasie- en Integrasieafdeling is op die been gebring ten einde beter koördinasie tussen besigheidseenhede te bewerkstellig, beter klantediens met verhoogde beheer oor bemarkingsaksies daar te stel, beter navorsing en produkontwikkeling te bewerkstellig, tegnologiese oplossings te ontwerp en sodoende die klanteverhoudings te verbeter en gevolglik die retensie van klante te verhoog. Die verkryging van nuwe klante en ook 'n verhoging in die spandersvermoë van die klant word nou in die vooruitsig gestel en is reeds in 'n ontwerpfase.
- ❖ Senwes het ook sy aptyt in die hoëwaarskynlikheidsgraanverhandelingsboek verhoog en hierdie vermoë gekonsentreer en gesentraliseer. Addisionele kanale is gevvestig en Senwes het op 1 Augustus 2016 sy verskansingsfonds in samewerking met Absa in die mark geplaas. Hierdie fonds se platform is ontwerp na vyf jaar se suksesvolle interne prestasie in dié tipe verhandeling.
- ❖ Senwes het van sy besigheidseenhede aan 'n eksterne proses van analise en ondersoek onderwerp en die betrokke eenheid se besigheidsmodel ondergaan tans 'n totale herontwerp en transformasie. Hoër effektiwiteit sowel as mark-aandeelgroei word in die vooruitsig gestel.
- ❖ Die direksie het Senwes se lojaliteitskema goedgekeur en sal grootliks daarop fokus om bewese voordele vir alle klante te bewerkstellig en steeds genoegsame waarde te skep vir die aandeelhouer. Die skema is goedgekeur deur die toepaslike regulatoriese liggaam en is van toepassing op die volle 2016/17 finansiële jaar. 'n Bonus van R54/ton is in terme van die jaar se skema toegeken aan alle geregistreerde klante wat graan by Senwes gelewer het vir die 2016/17 seisoen. Die eerste allokasie sal teen 2033 uitbetaal word.

## 2025 Toekomsprojekte

- ❖ Dit word deurlopend duideliker dat besigheid in Suid-Afrika in die proses is om suksesvol te eksternaliseer na laer risiko jurisdiksies. Ons doelwitte bly ook om te eksternaliseer en daarmee saam gelyktydig te diversifiseer. Uitbreiding na nuwe markte kan beide aspekte gelyktydig afdek.
- ❖ Gesamentlike ondernemings was een van die suksesstories van die 2020 strategie en die 2025 strategie sal daarop voortbou. Verdere konsolidasie deur samewerkingsooreenkoms sal kritiese massa weens strategiese posisionering meebring, sowel as sinergieë wat die volhoubaarheid en oorlewingsvermoë van die besigheid sal verbeter. Sodra die platforms met voldoende kritiese massa effektiel gevestig

is, kan reorganisasie en gevolglike spesialisasie volg, wat die besigheid sal herposioneer vir groei.

- ❖ Senwes voorsien verhoogde deelname aan die logistieke netwerk, veral in die lig van inwaartse en uitwaartse vervoer. Die Suid-Afrikaanse produsent ding tans mee met prys in wêreldmarkte en die huidige oneffektiwiteit, wat verband hou met vervoer, noodsak 'n nuwe toepaslike oplossing. Verskeie rolspelers in die waardeketting plaas reeds meer fokus op dié aspek.
- ❖ Sekere dele in die graanwaardeketting lewer oor tyd reeds goeie opbrengste. Senwes poog om sy betrokkenheid in hierdie areas te verhoog.

## Verantwoordelike burger<sup>3</sup>

Senwes glo dat die politieke oplossing vir die landboubedryf deur goeie kommunikasie en gesprekvoering kan plaasvind. Senwes het die "Nasie in Gesprek" inisiatief uitgebrei en poog om die storie, sowel as uitdagings van die Suid-Afrikaanse boer, aan die groter Suid-Afrika te vertel en gelyktydig beter begrip by die breër publiek, die regering sowel as beoogde nuwe toetreders tot die bedryf te kweek.

Thobo Trust is Senwes se voertuig om opleidingsinisiatiewe vir swart plaaswerkers sowel as swart personeellede se kinders te verskaf. Hierdie voertuig sal in die toekoms ook belang hou in ons kalk- en brandstofbesigheid. Dit het reeds 'n 26,5% indirekte belang in ons graanverhandelingsbesigheid, wat 'n vlak-5 bydraer is tot die BBSEB eienaarskap telkaart.

## Kyk vorentoe

Die landboubedryf verander teen 'n vinnige tempo. Daarmee saam gaan die nuwe seisoen waarskynlik sy eiesortige uitdagings inhou. 'n Laat seisoen, druktyd by silo's om graan gelewer te kry, groot hoeveelhede graan wat nat gelewer gaan word, sowel as uitdagende lae prys is waarskynlik wat voorlê in die grootste gedeelte van die somersaaigebiede in Suid-Afrika. Primêre landbou gaan waarskynlik die groter ekonomiese uitpresteer wat groei betref, maar sal na verwagting die surplus kontant grootliks aanwend om skuldvlekke te normaliseer.

Ten spye van 'n goeie oes op die land, is dit onseker of die vooruitgeskatte risikovlek<sup>4</sup> na normale vlakte gaan terugkeer. Dit is ook so dat die seisoen wat volg op 'n droogtesiklus gewoonlik gekenmerk word deur groot regstellings van klantsake en uitwinning van dié wat nie die siklus kon deurleef nie. Belanghebbendes kan egter verseker wees dat Senwes sal voortgaan met die belegging in innovasie en integrasie en sy relevansie in die toekoms verder sal verhoog.

<sup>3</sup>Verwys na die Volhouaarheidsverslag asook bl. 30 tot 32.

<sup>4</sup>Sien die Risikoverslag vir meer detail op bl. 60 tot 65.

# VERSLAG VAN DIE GROEP HOOF UITVOENDE BEAMPTE | vervolg



## Waardering<sup>5</sup>

Gedurende die jaar het Joe Maswanganyi as uitvoerende direkteur bedank en ons ruim uitgehelp tot Junie 2017. Joe was instrumenteel in die daarstel en uitbou van ons strategiese filosofie en plan, ons menslike kapitaalafdeling, ons eiendomsportefeuilje, sowel as die daarstel van 'n volhoubare BBSEB-strategie. Joe sal voortaan as 'n nie-uitvoerende direkteur op van die filiale en gesamentlike ondernemings dien en ons sê dus nie finaal vaarwel nie.

Vir my mede-uitvoerende komiteelede en die res van die span, dit was weereens 'n voorreg om julle langs my te hê in een van die mees uitdagende siklusse in die 108-jarige bestaan van die maatskappy.

Vir die raad van direkteure van die Senwes groep, dankie vir kalm en goed beredeneerde en deurdagte benadering wat julle volg om rigting te verskaf in dié tyd.

Die klante van Senwes is die spil waarom Senwes draai. Geen onderneming het 'n bestaansreg sonder dat die kern van sy bestaan bewys word as 'n klantgedrewe, geïntegreerde oplossing vir sy klantebasis nie. My dank aan elke klant vir u lojale ondersteuning in die afgelope jaar.

In diepe erkentlikheid aan ons Hemelse Vader.



**Francois Strydom**

GROEP HOOF UITVOERENDE BEAMPTE

Klerksdorp

29 Junie 2017

<sup>5</sup>Sien Korporatiewe Beheerverslag aangaande meer detail oor die bestuur en beheer van die groep bl. 78 tot 96.

# GROEPSTRATEGIE

## Doel

Ons doel is om innoverende en geïntegreerde oplossings aan ons klante te verskaf, ten einde hulle in staat te stel om hul besigheid te bedryf.

## Missie

Senwes is een van die toonaangewende landboumaatskappye in Suidelike Afrika wat finansiering, insetprodukte, versekerings-, opberging, hanterings-, vervoer- en verhandelingsdienste aan graanproduksente en afnemers verskaf.

## Waarheen is ons op pad?

### Strategiese doelwit

Om 'n geïntegreerde landboubesigheid en 'n belangrike rolspeler in die voedselwaardeketting te wees.

### Strategiese fokus

Die strategie is gefokus op groei en diversifikasie deur konsolidasie en integrasie binne die landbou- en voedselwaardeketting.

### Strategiese doelstelling

Om volhoubare waarde vir alle belanghebbendes te skep en om 'n voorkeur beleggingsvennoot, werkewer, verskaffer en distribusiekanaal, sowel as 'n goeie korporatiewe burger te wees.

### Strategiese ontwikkeling

Senwes se strategie het tot die mate ontwikkel waar die maatskappy op sy huidige markte, nuwe inisiatiewe binne hierdie markte en, oor 'n breër spektrum, op nuwe inisiatiewe binne nuwe markte fokus.

verskaf innoverende en  
**geïntegreerde oplossings**

een van die **toonaangewende**  
landboumaatskappye

**geïntegreerde** landboubesigheid

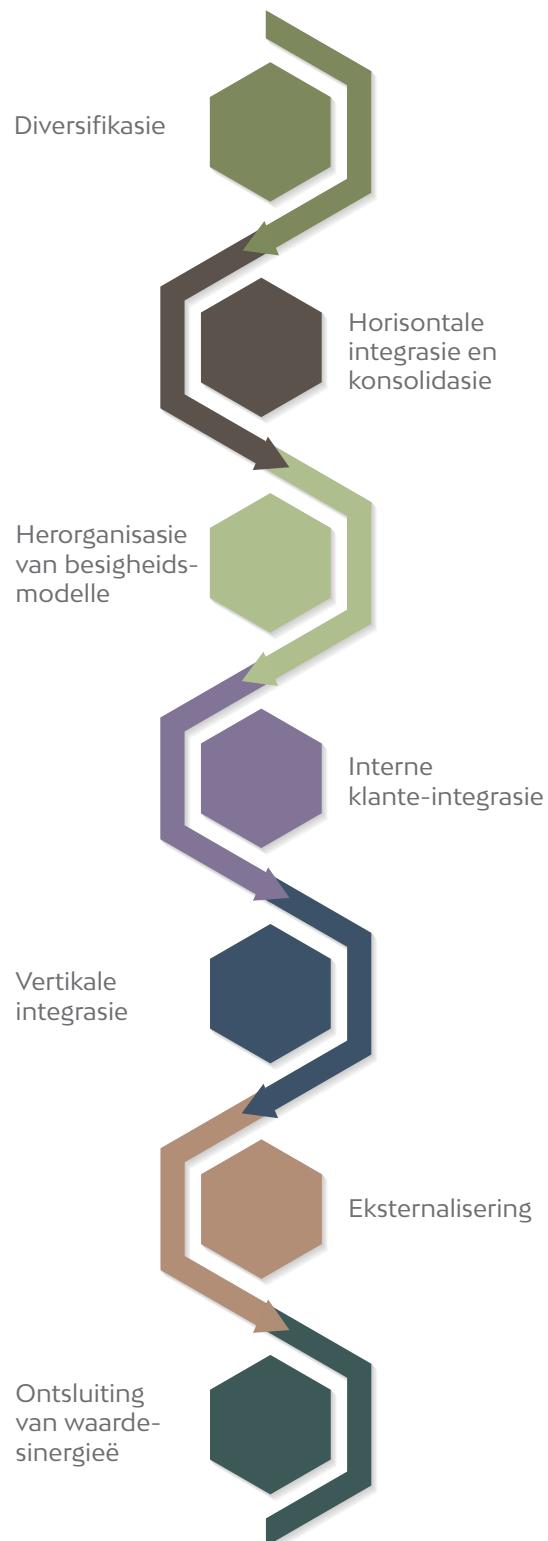
groei en  
**diversifikasie**

skep **volhoubare waarde**  
vir alle belanghebbendes

## Hoe sal ons daar kom?

### Strategiese prioriteite

[Word in meer besonderhede op bl. 47 bespreek]



## GROEPSTRATEGIE | vervolg

*Waar gaan ons heen?*

*Waar is ons?*

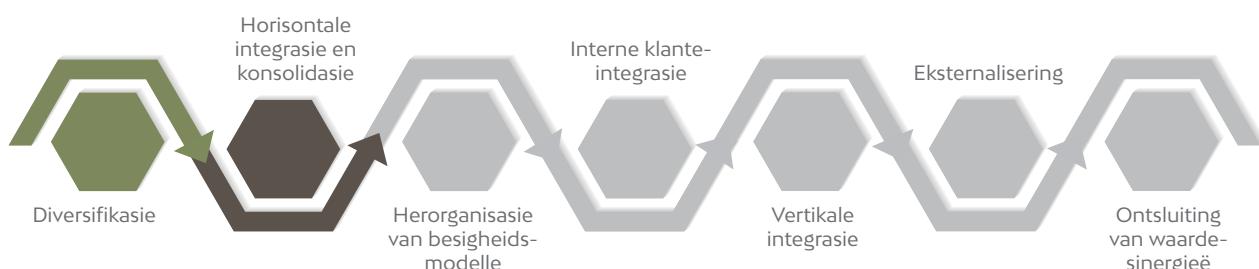
# SENWES STRATEGIESE EVOLUSIE

Senwes se strategie-evolusie beklemtoon hoe die verskillende aspekte van die besigheid tans gesien kan word, maar ook hoe die hierdie aspekte in die toekoms sal transformeer. Hierdie illustrasie beklemtoon ook die nuwe inisiatiewe in die maatskappy se huidige markte sowel as nuwe inisiatiewe in nuwe markte.



## Strategiese prioriteite

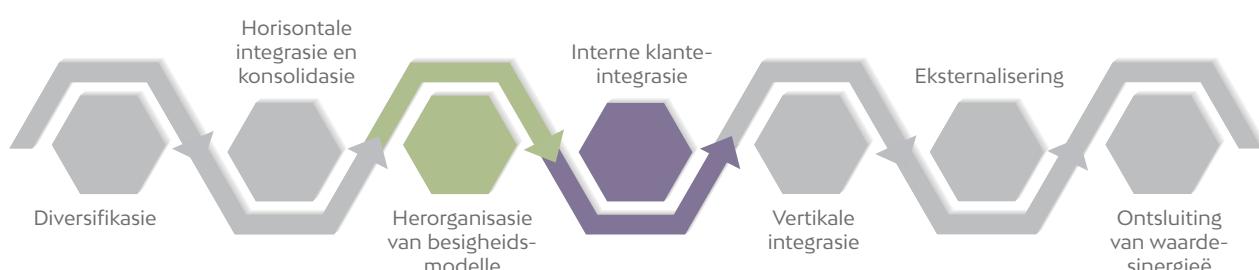
Strategiese prioriteit fokusarea	Beskrywing	Strategiese vordering	Belangrike risiko's	Toekomsvoortsigte
Diversifikasie	<p>Diversifikasie van die besigheid om konsentrasie- risiko te verlaag. Die groep se diversifikasiepogings fokus op die volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diversifikasie van produk- en/of diensaanbod.</li> <li>❖ Geografiese uitbreiding.</li> <li>❖ Plaaslike landboukonsolidasie.</li> <li>❖ Diversifikasie na verskil- lende marksegmente.</li> <li>❖ Diversifikasie van klantebasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Konsolidasie van die finansiële dienste groep ten einde 'n meer volhoubare platform vir konsolidasie en uitbreiding na ander markte te skep - Certisure met NWK as vennoot.</li> <li>❖ Uitbreiding van die John Deere megalisasiagentskap na die Oos- en Wes-Kaap - JDI met die Tomlinson familie as vennoot.</li> <li>❖ Vestiging van 'n kleinhandelsleier - Hinterland SA met AFGRI as vennoot.</li> <li>❖ Uitbreiding van kapasiteit in die kalkbedryf en die verkryging van 'n groter aandeel in die besigheid - Grasland Ondernemings met NWK as vennoot.</li> </ul>	4, 5, 6, 7, 9, 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gesamentlike ondernemings was tot dusver een van die suksesstories van die Senwes strategie en die groep sal daarop voortbou.</li> <li>❖ Verdere uitbreiding, deur konsolidasie en uitbreiding na nuwe markte, sal kritiese massa en sinergie meebring, wat die besigheid sal posisioneer vir groei en langtermynoorlewing.</li> <li>❖ Risikoverlaging deur uit te brei na ander kommoditeite.</li> <li>❖ Volhoubare/deurlopende uitbreiding van markaan- deel.</li> <li>❖ Deurlopende kapitaalbelegging in die optimalisering van ons huidige infrastruktuur.</li> </ul>
Horizontale integrasie en konsolidasie	<p>Effektiewe horizontale integrasie en konsolidasie van die landboubesigheid- sektor ten einde uitbreiding na 'n nasionale voetspoor te bewerkstellig. Die groep se pogings in die verband fokus op die volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Samesmeltings/konsolidasies en verkrygings.</li> <li>❖ Uitbreiding van markaandeel.</li> <li>❖ Kapitale belegging in die optimalisering van huidige infrastruktuur en uitbreiding van netwerke vir produkte en dienste.</li> <li>❖ Uitbreiding van die groep se teenwoordigheid in bedryfsaktiviteite en/of diversifikasie van huidige produk- en diensaanbod.</li> <li>❖ Uitbreiding van klantebasis</li> <li>❖ Geografiese uitbreiding (Suid-Afrika).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Uitbreiding na nuwe areas deur Senwes Credit.</li> <li>❖ Agrico verkryging - as deel van Agrico se ontbinding van sy John Deere agentskap, het Senwes Equipment twee van hul takke bekom (Aliwal-Noord en Agrico Ugie). JDI het terselfdertyd Agrico George bekom.</li> <li>❖ JCB – Senwes Equipment is nou die amptelike verspreider van die JCB produkreeks.</li> </ul>	4, 5, 6, 7, 9	



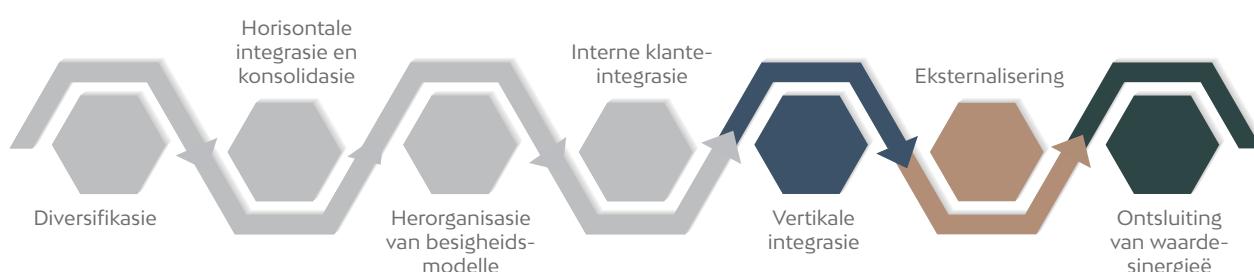
# GROEPSTRATEGIE | vervolg

## Strategiese prioriteite | vervolg

Strategiese prioriteit fokusarea	Beskrywing	Strategiese vordering	Belangrike risiko's	Toekomsvoortsigte
<b>Herorganisasie van besigheidsmodelle</b>	Herorganisasie van besigheidsmodelle fokus op die volgende: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Optimalisering van huidige produk- en/of diensaanbod.</li><li>❖ Bedryfsherstrukturering - byvoeging van nuwe besigheidseenhede tot die bestaande besigheidsmodel.</li><li>❖ Fokus op die verbetering van bedryfseffektiwiteit.</li><li>❖ Optimalisering van korporatiewe en ander ondersteuningsfunksies en/of -dienste; en</li><li>❖ Verbeterde rapportering.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Herposisionering van graanverhandeling in Tradavantage ten einde in 'n nasionale graanverhandelingsagent (met 'n aanvaarbare BBSEB-telling) te ontwikkel.</li><li>❖ Uitrol van nuwe BBSEB-strategie na die onttrekking van Royal Bafokeng Holdings.</li><li>❖ Senwes het van sy besigheidseenhede onderwerp aan 'n eksterne proses van analise en ondersoek. Die besigheidsmodelle van dié eenhede het 'n totale herontwerp- en verbeteringsproses ondergaan.</li><li>❖ Senwes het sy aptyt met betrekking tot die hoëwaarskynlikheidsverhandelingsboek verhoog en hierdie funksie gesentraliseer. Addisionele kanale is gevestig en Senwes het sy verskansingsfonds in September 2016 in samewerking met Absa geloods.</li><li>❖ Die groep se lojaliteitskema (Agri-Rewards) het regulatoriese goedkeuring ontvang en is reeds geïmplementeer vir die 30 April 2017 verslagdoeningsperiode.</li><li>❖ Margeverhogingsprojekte</li></ul>	1, 2, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Waardeskepping lê daarin om deurlopend te poog om die basiese dinge te verbeter en die groep sal dus voortgaan daarmee om sy besigheidseenhede te onderwerp aan ondersoek en analises ten einde te bepaal of enige verbetering of herontwerp nodig is.</li><li>❖ Verbeterde en/of aangepaste produk- en/of diensoplossings.</li></ul>
<b>Interne klante-integrasie</b>	Die doel van interne klante-integrasie is om verbeterde klanteverhoudings en gevolglike retensie van klante te bewerkstellig, om nuwe klante te kry en om verhoogde spanderingsvlakke te bewerkstellig deur volledig geïntegreerde besigheidsoplossing te bied eerder as 'n eenmalige produk.	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Die Innovasie- en Integrasieafdeling is gevestig om nuwe klante te werf, huidige klante te behou en die spanderingsvermoë van klante te verhoog.</li><li>❖ Vestiging van Hinterland Fuels (Edms) Bpk.</li></ul>	4, 6, 7, 9	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Gegewe die deurlopende tegnologiese ontwikkeling en die pas waarteen klante se behoeftes verander, sal daar deurlopend gepoog word om die spanderingsvermoë van die groep se klante te verhoog deur innoverende, geïntegreerde, beste produk- en diensoplossings.</li></ul>

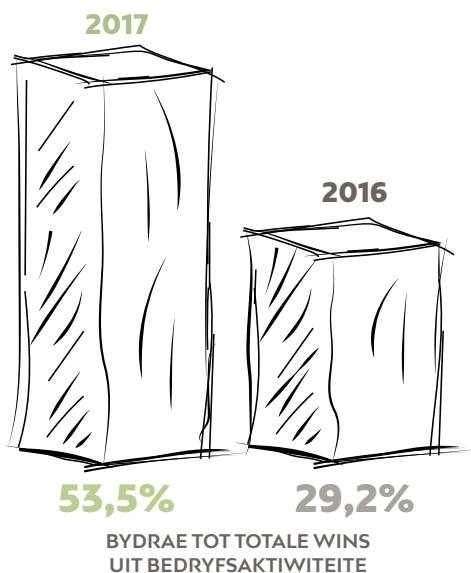


Strategiese prioriteit fokusarea	Beskrywing	Strategiese vordering	Belangrike risiko's	Toekomsvoorsigte
Vertikale integrasie	Vertikale integrasie van die besigheid deur 'n gespesialiserte fokus in die waardeketting ten einde geleenthede te identifiseer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vestiging van 'n gespesialiserte en gefokusde logistieke vennootskap met die doel om invoere, uitvoere en plaaslike vervoerbehoeftes te bemagtig - Grainovation met Imperial Logistics as vennoot.</li> <li>❖ Belyning met en integrasie in die logistieke waardeketting – 20,4% aandeelhouing deur Grindrod/ Remgro in Senwes Beperk.</li> <li>❖ Toegang verkry tot die groothandelsmark (distribusiesentrum) – Prodist met AFGRI en LRB (Mica, DIY en House of Paints) as vennote.</li> <li>❖ Astral-kontrak: die grootste enkele mieliekontrak in Suid-Afrika vir die verskaffing van 800 000 ton mielies gesluit tussen Astral, Senwes en Tradavantage.</li> </ul>	4, 5, 6, 9, 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sekere dele van die graanwaardeketting lever goeie langtermynopbrengste en Senwes sal voortgaan met sy pogings om betrokkenheid te verhoog en/of uitbreiding na hierdie gebiede te bewerkstellig.</li> <li>❖ Meer uitgebreide deelname aan die logistieke netwerk word voorsien.</li> <li>❖ Invoer/uitvoerprogramme.</li> </ul>
Eksternalisering	Eksternalisering fokus op ondersoek na voordele geleenthede buite die grense van Suid-Afrika en uitbreiding na hierdie nuwe, laer risiko jurisdiksies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verskeie gebiede/nuwe markte wat moontlik voordele/geleenthede vir Senwes kan inhoud buite die grense van Suid-Afrika is geïdentifiseer en word geëvalueer.</li> </ul>	3, 4, 5, 6, 7, 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dit bly deel van Senwes se 10-jaar rollende strategie tot 2025 om terselfdertyd te eksternaliseer en te diversifieer deur uitbreiding na nuwe, laer risiko markte buite Suid-Afrika.</li> </ul>
Ontsluiting van waardesinergieë	Die primêre fokus van die ontsluiting van waardesinergieë is om voordele te trek uit gedeelde korporatiewe funksies en om bedryfseffektiviteit te regdeur die groep te benut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vestiging van 'n Innovasie en Integrasieafdeling om verbeterde koördinasie tussen besigheids-eenhede te bewerkstelling, beter klantediens te verseker, beheer oor bemarkingsaksies te verbeter, beter produkontwikkeling en die ontwerp van tegnologiese oplossings.</li> </ul>	4, 6, 9, 10, 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Daar is groot voordeel in die ontsluiting van waardesinergieë en dit is dus sinvol om deurlopend op die ontsluiting van hierdie sinergieë te fokus. Daar word verseker dat die sinergieë van gedeelde korporatiewe funksies en bedryfseffektiviteit ten volle ontgin en reg deur die Senwes groep gebruik word.</li> </ul>



# BEDRYFSOORSIG

## Finansiële Dienste



### Uitdagings gedurende die afgeloep finansiële jaar

- ❖ Abnormale droogtetoestande van die vorige oesseisoen moes deurgesien word in die jaar, aangesien die verhoogde skuldvlakke allereers genormaliseer moes word.
- ❖ Daaropvolgend moes Senwes Credit onder dié omstandighede die produsent verder ondersteun en in staat stel om die huidige seisoen deur te sien sonder om Senwes aan buitengewone addisionele kredietrisiko's bloot te stel.

	2017	2016
Inkomste (R'm)	309	230
Totale koste (R'm)	162	156
Bedryfswins voor belasting (R'm)	147	74

## Senwes Credit

### Doelstelling

Om waarde te skep vir ons kliënte deur die verskaffing van innoverende finansiële oplossings en hoog gehalte landboudienste.

### Strategiese fokusareas vir die toekoms:

- ❖ Selektiewe uitbreiding van markaandeel;
- ❖ Vaslegging in die integrasiemodel deur vennootskappe met ons kliënte te vorm;
- ❖ Bestuur van die kredietboek op aanvaarbare risikovlakke vir ons kliëntebasis;
- ❖ Proaktiewe waardetoevoegende oplossings;
- ❖ Waardetoevoegende landboudienste.

### Vooruitsigte

Die mark en die kontavloei van kliënte sal geleidelik herstel gedurende die volgende finansiële jaar, weens die huidige oesverwagtinge. Die integrasieprojek, verbeterde effektiwiteit, kliëntediens en kliëntepakkings bly fokusareas vir die nuwe finansiële jaar. Uitbreiding van die Senwes Batefinansieringsalliansie met ons vennoot, Westbank, is steeds een van ons prioriteite en fokusareas.

## Certisure

	2017	2016
Inkomste (R'm)	62,1	56,1
Uitgawes tot inkomste (%)	70,2	62,2
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	35,7	43,3

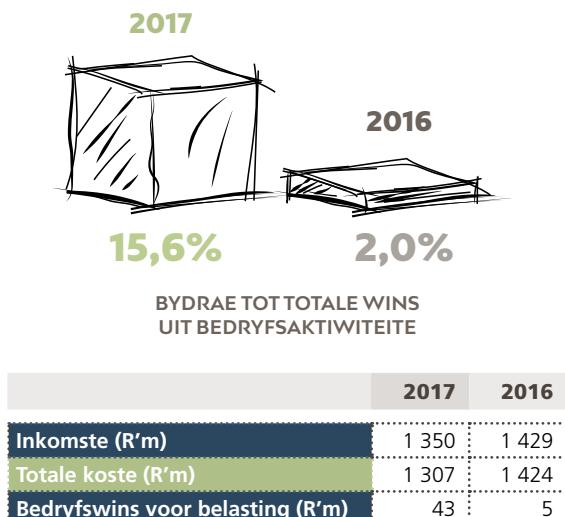
	2017	2016
Gemiddelde kredietboek (R'm)	2 817	2 327
Agtterstallige rekeninge as % van totale boek	3,1	1,4
Voorsienings as % van totale boek	2,7	3,5
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	8,6	6,3

Nieteenstaande die droogte, het Credit sy beste resultate in die geskiedenis afgelewer. Die prestasie is behaal sonder addisionele risikoneming.

Nieteenstaande die druk wat produsente ervaar het die afgeloep jaar, het inkomste uit die totale bateversekeringsportefeuille met 9% gegroei en het Certisure weereens verwagtinge oortref.

Regulatoriese veranderinge gaan bepaalde inkomsteplafonne daarstel op sekere tussengangerfunksies. Dit gaan sekere aspekte van die bestaande besigheidsmodel negatief beïnvloed in die toekoms, maar Certisure is reeds besig om hierdie impakte mitiger te mitiger met besigheidsplanne vir die besigheid sowel as sy aandeelhouers.

## Insetverskaffing



### Senwes Equipment

#### Doelstelling

Om die voorkeurverskaffer van landbou-eerusting te wees in die Noordwes, Vrystaat, Noord-Kaap, Oos-Kaap en Suid-Gauteng. Dit sluit 'n verbeterde verskaffingsvermöë en -oplossing in wat sal verseker dat ons klante en hul besighede kan groei.

#### Strategiese fokusareas vir die toekoms:

- ❖ Verskaf die nodige opbrengs op belegging in die meganisasiesbesigheid aan aandeelhouers deur die deurlopende verbetering en optimalisering van die meganisasieaanbod regdeur die gebied en deur die aanstel van talentvolle werknemers ten einde uitstaande innoverende en volhoubare tegniese dienslewering te verseker;
- ❖ Streef deurlopend na die konsolidasie van die John Deere agentskappe in Suidelike-Afrika;
- ❖ Geïntegreerde besigheidsmodelbenadering - kruisverkope aan die klantebasis van ander besigheidseenhede;
- ❖ Uitrol van JCB landbou-eerusting na Senwes se bedieningsgebied en die Oos-Kaap;
- ❖ Uitbreiding na die Oos-Kaapse mark; en
- ❖ Toename in uitvoer van gebruikte heelgoedere na Sub-Sahara Afrika.

Prestasie-opsomming	2017	2016
kW verkoop	24 375	34 160
Uitgawes tot inkomste (%)	14,6	14,3
Markaandeel (%)	27,0	27,8

Senwes Equipment het goeie netto resultate gelewer, nie-teenstaande 'n krimpende mark en klante wat onder kontantvloeidruk verkeer.

Gebruikte heelwerkstuie het 'n uitsonderlike jaar beleef weens die abnormale styling in die prys van nuwe goedere asook weens die kontantvloeidruk wat heers onder produsente. Gefokusde aandag is gedurende die jaar geskenk aan die uitbreiding van die bestaande klantebasis, wat die resultate in 'n krimpende mark ondersteun het. Fasiliteite by die Hartswater en Ventersdorp werkswinkels, Aliwal-Noord en Ugie is opgegradeer in 'n poging om dienslewering verder te verbeter.

#### Vooruitsigte

Die mark behoort geleidelik te herstel gedurende die nuwe finansiële jaar, gegewe die huidige oesverwagtinge. Alhoewel oesopbrengste verhoog het, word voorsien dat die klant eers sy skuldvlakke sal normaliseer alvorens kapitaal aangewend word vir nuwe kapitaalgoedere. 'n Goeie omset behoort gehandhaaf te word ten opsigte van gebruikte heelwerkstuie gedurende die nuwe finansiële jaar en die uitbreiding van ons klantebasis, as deel van die groter Senwes integrasieprojek, bly 'n fokusarea vir die nuwe finansiële jaar. Verhoogde effektiwiteit en dienslewering is van die uiterste belang in die uitrol van 'n oplossingsbenadering vir die klant.

# BEDRYFSOORSIG | vervolg

## Insetverskaffing | vervolg

### JD Implemente

Die resultate van die maatskappy wat die Suid- en Oos-Kaap bedien, is grootliks beïnvloed deur die koste van nuwe kapitaalprojekte. Hierdie projekte sal na verwagting winsgewend wees oor die lang termyn.

Prestasie-opsomming	2017	2016
KW verkoop	9 413	10 258
Uitgawes tot inkomste (%)	11,6	10,7
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	3,5	31,1



### Hinterland

#### Doelstelling

'n Landbouenoot wat innoverende oplossings bied aan die boer en die algemene publiek. Ons doelwit is eenvoudig - om die behoeftes van elke klant te verstaan en relevant te wees vir sy doeleindeste. Ons produsente en elke verbruiker met 'n tuin, 'n huis en 'n passie vir die buitelewe - welkom in ons wêreld!

#### Strategiese fokusareas vir die toekoms:

- ❖ Ontwikkeling en implementering van Hinterland se strategiese pilare om van hom 'n relevante rolspeler te maak;
- ❖ Verhoogde fokus op klanteverhoudinge en dienslewering;
- ❖ Geïntegreerde besigheidsmodelbenadering om sodoende 'n groter klantebasis te bewerkstellig;
- ❖ Vorming van venootskappe en sakeverkrygings van strategiese waarde.

#### Uitdagings gedurende die afgelope finansiële jaar

- ❖ Die oordrag van insetmiddele deur produsente weens die afskaling in die vorige jaar, het 'n negatiewe invloed op verkope gehad.
- ❖ Die laat reënval het produsente huiwerig gemaak om insetmiddele vooraf aan te koop wat, tesame met die oordrag van insetmiddele, druk geplaas het op die optimale bestuur van voorraadvlakke.
- ❖ Verhoogde kredietrisiko op uitgestelde betalings weens laat reën.
- ❖ Die traie ekonomiese groei het 'n negatiewe impak op verkope gehad.

### Prestasie-opsomming

Prestasie-opsomming	2017	2016
Inkomste (R'm)	4 493	4 345
Bruto wins (%)	9,3	8,4
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	7,5	5,9

Die maatskappy het 'n uitdagende plantseisoen beleef tydens die finansiële jaar weens laat reënval en produsente se oordrag van insetmiddele vanaf die vorige jaar.

Ten spyte van die uitdagings, het omset met 3,4% toegeneem en bruto wins het met 11,6% verhoog. Hinterland se nuwe brandstofstrategie het gedeeltelik bygedra tot die verhoging in bruto wins.

Goeie kostebestuur, tesame met verhoogde omset en marges, dra by tot 'n 46,4% toename in wins voor belasting.

#### Vooruitsigte

Die waarskynlikheid van 'n El Niño-jaar, tesame met lae kommoditeitspryse, sal 'n direkte impak op die verkoop van insetmiddele hê, gebaseer op die produsent se finansiële posisie en onsekere klimaatomstandighede vir die komende plantseisoen.

Die huidige politieke onstabilliteit is egter 'n bron van kommer, aangesien dit 'n impak op wisselkoerse en stygende rentekoerse tot gevolg het, wat 'n negatiewe impak op die klant het.

Die integrasieprojek, uitbreiding van markaandeel, verhoogde effektiwiteit, klantediens en handelsmerkbewustheid bly belangrike fokusareas vir die nuwe jaar. Die verbetering van die klanteondervinding by geriewswinkels en vulstasies is belangrik en fokus sal ook daarop geplaas word gedurende die komende jaar.



## Prodist

Prestasie-opsomming	2017	2016
Inkomste (R'm)	394,0	383,5
Bruto wins (%)	22,4	18,7
Afsetpunte	1 887	1 625

Prodist het goeie groei gehandhaaf in 'n uitdagende omgewing. Dit is bereik deur gefokusde bemarking, produkbeskikbaarheid, kwaliteit produkte teen mededingende pryse en die uitbreiding van produkreeks ten einde aan die behoeftes van klante te voldoen. Dienslewering het gedurende die tweede helfte van die jaar verbeter en Prodist is gerat vir volhoubare groei in beide die kleinhandel- en meganisasiesegmente.

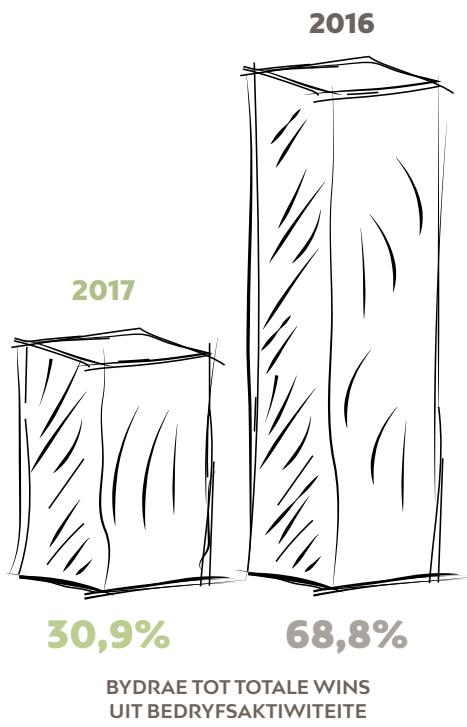
## Grasland

Prestasie-opsomming	2017	2016
Inkomste (R'm)	30	41
Produksiekoste as % van omset	35	32
Veranderlike koste as % van totale koste	21	38

Verkoopsvolumes was laer weens die droogte, aangesien die produsent sy bekalking uitstel tot 'n volgende seisoen. Grasland het sy uitgestelde betalingsfinansieringsproduk suksesvol uitgerol teen minimale koste. Grasland is in proses om 'n diversifikasietrategie te volg ten einde die dieper landbousektore te egaliseer.

# BEDRYFSOORSIG | vervolg

## Marktoegang



### Strategiese fokusareas vir die toekoms:

- ❖ Gedurende die jaar is daar veral gefokus op die uitrol van Graintech, wat produsente in staat stel om graan met 'n hoër voginhoud te lewer, sonder dat die klant die koste van droging hoeft aan te gaan;
- ❖ Fokus is geplaas op personeelopleiding ten opsigte van klantediens, graanbestuur en risikobestuur;
- ❖ Die eerste sonpaneelenergiestelsel is suksesvol by die Hennenman silo geïnstalleer en die projek sal, sodra die lewensvatbaarheid daarvan bewys is, uitgerol word na ander besigheidspunte.

Senwes Grainlink se finansiële resultate is beïnvloed deur buitengewone lae volumes weens die droogte van die vorige seisoen. Ten spye van die swak oesjaar, het die afgelope drie jaar se aggressiewe kapitaalprogram, tesame met die lojaliteitsskema, markaandeel beskerm en selfs uitgebrei. Die resultate spreek van uitstekende graan- en kostebestuur en ook die suksesvolle uitbestuur van die nie-leweringsrisiko's.

### Uitdagings gedurende die afgelope finansiële jaar

- ❖ Droogte vir 'n tweede opeenvolgende jaar;
- ❖ 'n Kleiner mark met meer mededingers was Senwes se voorland;
- ❖ Die daarstel van volhoubare prysstrategieë in die mark weens die abnormale volatiliteit in die sagtekommoditeitsprysklus in Suid-Afrika;
- ❖ Kwaliteitbestuur van graan (binneland sowel as invoere);
- ❖ Groot uitdagings om kontraktuele verpligteginge na te kom met heelwat teenpartyrisiko.

### Vooruitsigte

Die vooruitsigte vir Senwes Grainlink vir die komende jaar sluit 'n groot oes in, maar terselfdertyd 'n groot verwagting dat graan met 'n hoër voginhoud ontvang gaan word. Die groter en natter oes hou ook uitdagings in vir Senwes Grainlink en verhoogde fokus sal geplaas word op voorraadbestuur, wat insluit vog- en kwaliteitsbestuur, kapasiteitsbestuur asook verhoudingsbestuur.

Verdere uitrol van die versnelde inname- en verhoogde voginhoudprojek na ander silo's, sal in die komende jaar voortgaan en waarskynlik 'n hoogtepunt bereik.

## Senwes Grainlink

### Doelstelling

Senwes Grainlink het ten doel om waarde vir beide die Senwes groep en sy klante te ontsluit op 'n volhoubare wyse met 'n verhoogde inkomstebasis.

Dit word bereik deur:

- ❖ Klantefokus;
- ❖ Interne geïntegreerde oplossings;
- ❖ Diversifikasie; en
- ❖ Plaaslike konsolidasie.

### Prestasie-opsomming

	2017	2016
Markaandeel (%)	74,6	66,2
Silobesetting (%)	33,0	42,3
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	50,8	24,6

## Tradevantage

Prestasie-opsomming	2017	2016
Gemiddelde witmielieprys (R/ton)	3 682	3 701
Markaandeel (%) (wit- en geelmielies en sonneblom)	16,6	22,2

Die 2016/17 jaar sal onthou word as 'n jaar waarin een van die ergste droogtes ervaar is, wat veral die witmielieproduserende gebiede die meeste geraak het. Dit het tot gevolg gehad dat Tradevantage nie hulle teikens ten opsigte van volumes kon behaal nie. Finansiële doelwitte was onder groot druk en kon weens bepaalde markomstandighede nie realiseer nie. Buitengewone risikoblootstelling en negatiewe kontantuitvloeie is ervaar en is met groot omsigtigheid uitbestuur.



## Grainovation

Prestasie-opsomming	2017	2016
Bruto wins (%)	14,3	8,0
Vloot kilometers	4 012 470	3 445 595
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	15,2	18,0

Afgesien van die droogte, wat bygedra het tot volumedruk en ander ekonomiese toestande wat die mark negatief beïnvloed het, het Grainovation steeds daarin geslaag om dienslewingsvlakte te handhaaf en 'n goeie resultaat af te lewer.

## ESC

Prestasie-opsomming	2017	2016
Sertifikate verhandel	14 626	12 679
Tonne verhandel	2 987 820	2 759 008
Opbrengs op kapitaal aangewend (%)	19,1	10,9

ESC het volgens begroting presteer die afgelope jaar. ESC se prestasie was bo verwagting goed in 'n volatile mark en word met sorg bestuur en beheer. ESC het ook silosertifikate buite die grense van Suid-Afrika uitgereik in samewerking met die JSE.

# VERSLAG VAN DIE GROEP HOOF FINANSIËLE BEAMPTE



“Laer graanvolumes en marges in die 2017 finansiële jaar was die gevolg van die vorige jaar se droogte, maar ten spyte hiervan het Senwes sekere droogte-risikomitigerende aksies geloods om die impak van die droogte op die 2017 finansiële jaar te versag.”

## Finansiële prestasie in konteks<sup>1</sup>

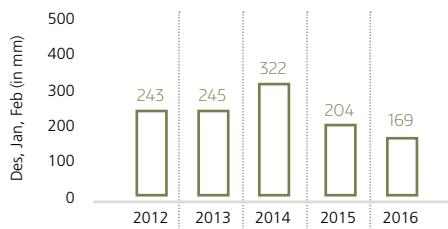
**D**ie finansiële prestasie van die groep was die afgelope jaar onder druk. Nogtans het die groep se:

- ❖ omset met 7,6% verhoog weens die hoër kommoditeitsprys; en
- ❖ EBITDA met 13,8% verhoog weens ‘n toename in wins in die finansiële dienste en insetverskaffing segmente; en
- ❖ genormaliseerde wesensverdienste verhoog met 36,6%, na R183 miljoen.

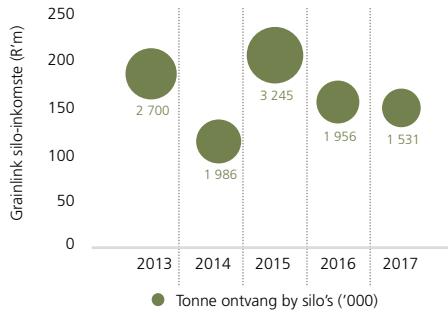
Graanverhandelingsposisies moes teen minder as drakoste in die mark gedra word, wat ‘n negatiewe impak op die Marktoegangsdivisie gehad het. Die droogte het die mark toeneemend in kort posisies gedruk in die angstige soeké na plaaslike sagtekommunitete, veral witmielies.

Soos verwag is daar ‘n direkte korrelasie tussen reënval (Desember - Februarie), graanvolumes en gevvolglik die resultate van die daaropvolgende finansiële jaar.

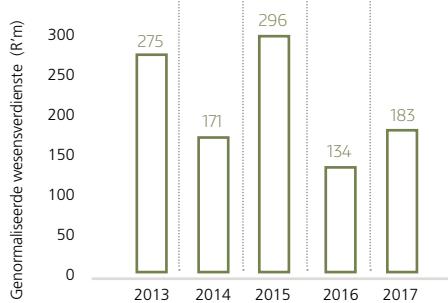
**Totale Senwes gebied se reënval**



**Silo-inkomste (R’m) en tonne ontvang ('000)**



**Genormaliseerde wesensverdienste (R’m)**

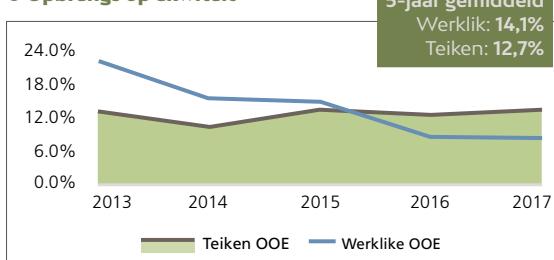


<sup>1</sup>Sien die sleutel finansiële verhoudings op bl. 4.

## Behaling en monitering van teikens

	Werklik	Teiken	Teiken	Vergelyking															
				2017		2017		Belaal		2016		2015		2014		2013		5-jaar gemiddeld	
				W	T	W	T	W	T	W	T	W	T	W	T	W	T		
① Opbrengs op ekwiteit (%)	8,9	13,4	X	8,6	12,6	15,0	13,6	15,7	10,5	22,3	13,2	14,1	12,7						
② Eiekapitaalverhouding (%)	37,8	35-45	✓	40,6	35-40	38,0	35-40	39,7	35-40	39,7	35-40	39,2	35-40						
③ Personeelomset (%)	16,2	15,2	X	15,3	14,1	16,5	14,0	12,3	10,3	11,5	12,8	14,4	13,3						
④ Operasionele marges en volumes																			
Volume % behaal	90	100	X	96	100	96	100	91	100	94	100	93	100						
Bruto wins % behaal	104	100	✓	106	100	111	100	93	100	106	100	104	100						
⑤ Residuele risiko (R'm)	428	394	X	572	373	303	356	282	324	187	317	354	352						

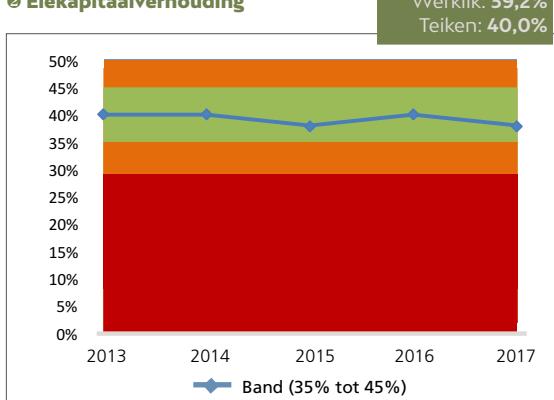
### ① Opbrengs op ekwiteit



Die groep se opbrengsdoelwit is interafhangklik van die samestelling van die onderliggende besigheidsportefeuiljes. Die teiken word bereken deur die toepassing van die kapitaalmarkprysmodel en verteenwoordig 'n 10-jaar risikovrye opbrengskoers (R186) plus 'n markpremie nadat dit aangepas is met 'n beta wat Senwes se relativiteit tot die bedryf verteenwoordig.

Die werklike opbrengskoers vir 2017 is 8,9% teenoor die gestelde teiken van 13,4%. Die rede vir die negatiewe afwyking word in detail aangedui in die voorafgaande paragrawe en die opbrengs die afgelope jaar is nie verteenwoordigend van die opbrengs vir 2013 tot 2015 nie. Senwes se 5-jaar opbrengskoers beloop gemiddeld 14,1%, wat die gemiddelde koers met 1,4% oorskry.

### ② Eiekapitaalverhouding

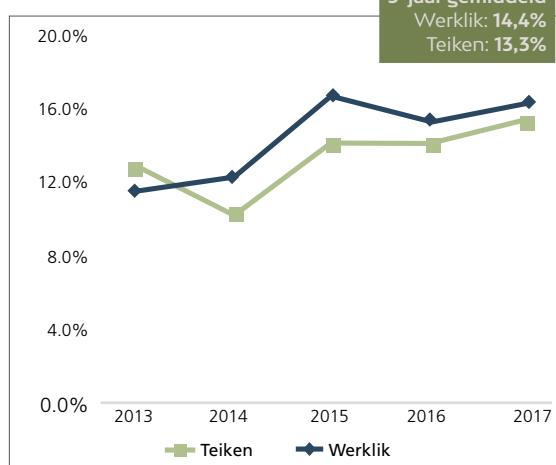


'n Belangrike deel van Senwes se strategiese platform is om 'n stabiele finansiële basis te handhaaf, wat meer ruimte bied vir strategiese keuses in reaksie op eksterne uitdagings. Senwes

gebruik die eiekapitaalverhouding om sy finansiële stabiliteit te meet, ongeag groei in die netto batebasis. Die teiken vir Senwes se eiekapitaalverhouding is tussen 35% en 45% van totale bates, wat Senwes se gewenste finansiële risikoprofiel en die direksie se mening oor langtermynstabiliteit reflekteer.

Die ekwiteitsverhouding van 37,8% is 2,8% laer as die vorige jaar en en is grootliks te wyte aan die hoër termynleningsboek by Senwes Credit.

### ③ Personeelomset



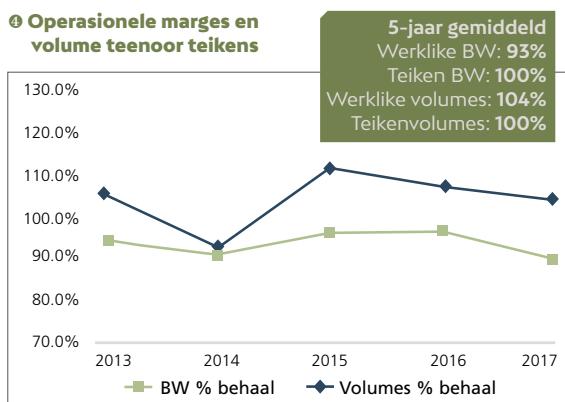
Daar is 'n direkte korrelasie tussen die verhoging in personeelomset en die volgende tendense:

- ❖ Groter mededinging ten opsigte van die werwing en behoud van talent in die bedryf en selfs ander bedrywe;
- ❖ Nuwegenerasietalent beweeg vinniger na nuwe uitdagings en is oor die algemeen minder lojaal;
- ❖ BBSEB-talent in die landboubedryf is steeds skaars en beweeg teen 'n vinniger tempo na nuwe geleenthede as wat dit vervang word;
- ❖ Senwes talent is gesog in die bedryf en word geteiken deur ander rolspelers.

Die huidige groei in personeelomset is hoër as die markgemiddeld en vergoedingsbeleide, retensieprogramme en loopbaanbeplanningstrukture geniet aandag.

# VERSLAG VAN DIE GROEP HOOF FINANSIELE BEAMPTE | vervolg

## ① Operasionele marges en volume teenoor teikens



Die 2013/2014 jaar is gekenmerk deur 'n droogte wat 'n negatiewe uitwerking op die silobedryf sowel as die insetverskaffingsbedryf gehad het. Dit was ook die jaar waarin integrasie van die Senwes handelstakke met AFGRI handelstakke plaasgevind het. Beide die marktoegang- en insetverskaffingsegment het in 2014 'n afname in bedryfswins van onderskeidelik R90 miljoen en R92 miljoen getoon.

Die 2014/2015 jaar was 'n jaar van rekordoeste, wat bygedra het tot 'n verhoging in graanvolumes van 63,4%. Marktoegang se bedryfswins het met 147% toegeneem teenoor die 2014 jaar.

Die 2015/2016 finansiële jaar is gekenmerk as die ergste droogtejaar in Suid-Afrika sedert die rekordhouding van reënval in 1904 begin het. Die erge droogte het 'n negatiewe impak op die insetverskaffingspilaar gehad, waar volumes en marges onder druk was.

Laer graanvolumes en marges in die 2017 finansiële jaar was die gevolg van die vorige jaar se droogte, maar ten spyte hiervan het Senwes sekere droogterisikomitigerende aksies geloods om die impak van die droogte op die 2017 finansiële jaar te versag.

## ② Residuele risiko

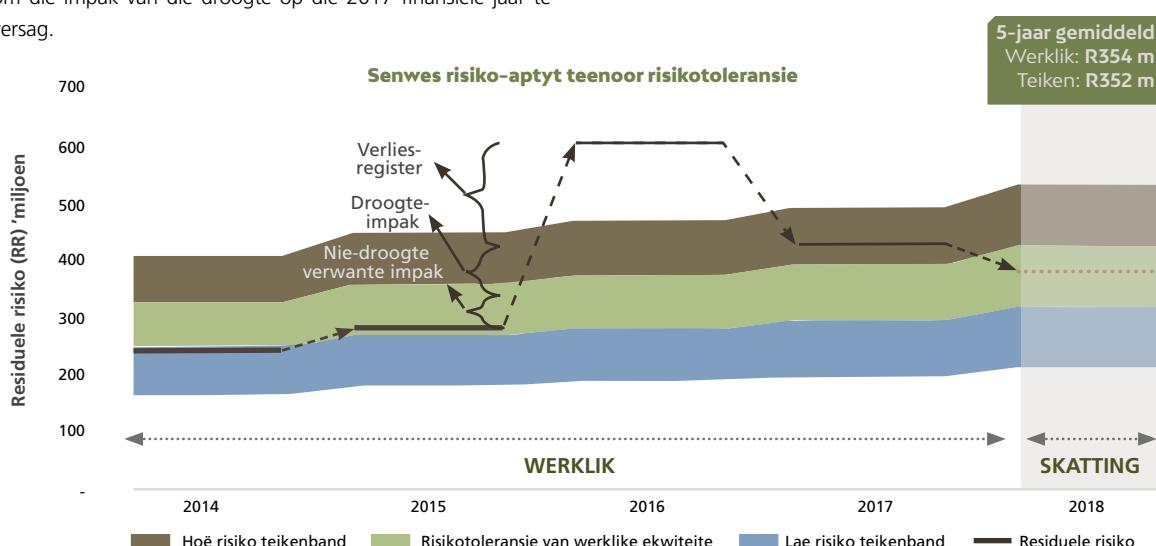
Die residuele risiko het beduidend verhoog die vorige jaar weens die voortslepende droogtetoestande, wat steeds verskeie aspekte van die groep se besigheid beïnvloed. Die gevolge sluit in 'n kleiner mark, hoë as normale agterstallige skulvlakke, verliese weens die verskil tussen huidige en toekomstige maandprysse (spread-verliese), markvolatiliteit en die laagste sluitingsvoorraadvlakke van die afgelope 17 jaar. Die verhoogde risikoblootstelling het die groep se risikobewustheid verhoog en positief bygedra tot die groep se risikokultuur.

Die landbousektor staar egter toenemende beleidsonsekerheid in die gesig, spesifiek met betrekking tot grondeienaarskap en -onteingeding. Politieke onsekerheid beperk besigheidsvertroue, met spesifieke verwysing na die mees onlangse wisselkoersvolatiliteit, kredietagraderings en verhoogde belastings en heffings. Strukturele probleme soos elektrisiteitsvoorsiening, die waterkrisis, hoë werkloosheidsvlakke, vaardigheidstekorte, korupsie en 'n gebrek aan kritiese infrastruktuur word ook in die gesig gestaar.

Holisties het die groep se residuele risiko oor die afgelope jaar verlaag na beter as verwagte vlakke, hoofsaaklik weens die volgende faktore:

- ❖ Deurlopende bedryfsoptimisme;
- ❖ Aktiewe bestuur van betaalde meganisasievoorraad;
- ❖ Bestuur van rentekoste;
- ❖ Deurlopende bestuur en tydige hersiening van kaviate;
- ❖ Bestuur van debiteureboek;
- ❖ Laer konsentrasierisiko met betrekking tot meganisasietoerusting weens diversifikasie; en
- ❖ Bo-normale mielieaanplantings en bo-normale opbrengs en reënval.

## Senwes risiko-apptyt teenoor risikotoleransie



## Finansiële posisie en kontantvloei

Die groep se finansiële posisie is steeds sterk, ten spyte van die droogte. Die netto batewaarde het met 5,7% toegeneem teenoor die vorige jaar. Bedryfskapitaal en spesifiek produsentebiteure het met 18,8% toegeneem weens die verhoogde aanplantingsvlakte en verhoogde produkinsetflasie.

Die groep het rentedraende lenings met R395 miljoen tot R2,6 miljard verhoog ten einde die verhoogde bedryfs- en vastekapitaalvereistes te befonds.

## Dividende

Tesame met die interim dividende van 20 s/aandeel (Maart 2017) en die voorgestelde finale dividend van 25 s/aandeel, het die aandeelhouers 'n dividendopbrengs van 4,3% op openingsmarkprys verdien. Ons is steeds tevrede om die huidige dividenddekking van 'n maksimum van 2 te handhaaf in jare waar die wesensverdienste onder druk verkeer.

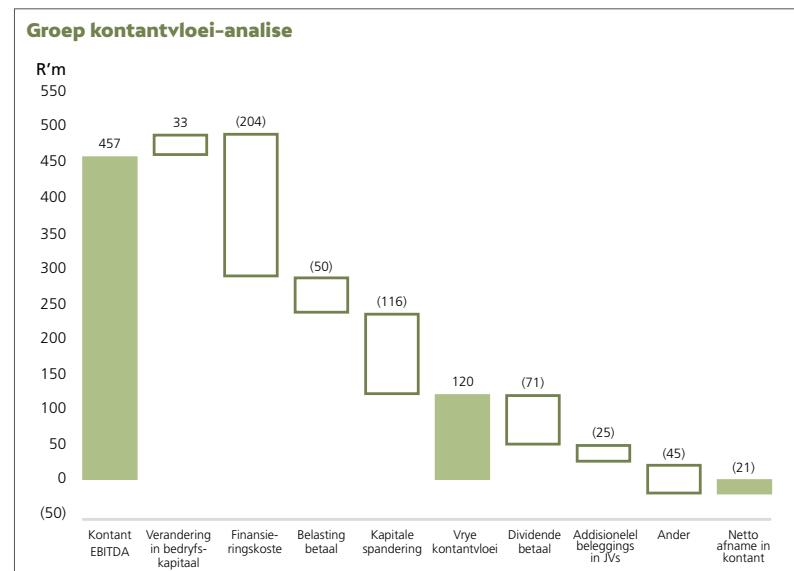
## Kapitaallokkasie

Kapitaalinvestering van R116,4 miljoen is grootliks aangewend ten opsigte van nuwe kapasiteit ten bedrae van R30,9 miljoen, upgradering van bestaande infrastruktuur ten bedrae van R47,6 miljoen en noodsaaklike spandering van R37,9 miljoen. R73,7 miljoen van die spandering was aan silo-infrastruktuur, R14,8 miljoen aan kleinhandels- en meganisasiebates, R7,8 miljoen aan IT-infrastruktuur en R16,7 aan die sonkragstelsel by hoofkantoor.

Die rentedraende lenings vanaf finansiers het toegeneem met R437 miljoen, hoofsaaklik as gevolg van 'n 20% toename in langtermynverbande, terwyl meganisasievoorraad sowel as graankommoditeitsvoorraad afgeneem het teenoor die vorige jaar.

## Sleutelrisikoareas<sup>2</sup>

Senwes se risikovlakte het genormaliseer na R428 miljoen of 22% van totale ekwiteit. Kommoditeitsprysrisiko's sowel as die gevolglike impak op die hele bedryf en graanwaardeketting, in 'n jaar waartydens die prys met 57% gedaal het, is die grootste risiko's wat ons te boeue moes kom en met nougesette bestuur en fokus was afskrywings in die areas nie groot nie. Wesenlike risiko's het egter ontstaan in die besigheidsmodel van Tradevantage, wat nie ekonomies graan in toekomsmaande kon dra nie en wat ook duurder graan moes bekom in markte wat tot nou toe nie premies verhandel het nie. Die verwagte kredietrisiko weens die droogte was welis-



waar minder, en gevvolglik is R7,5 miljoen van die slegteskuldborsiening teruggeskryf.

## Versigtig vorentoe

Ons is deeglik bewus van die hoë graanvolumes wat waarskynlik tydens die volgende seisoen ontvang sal word en dat hoë uitvoervlakte kan realiseer. Die witmelielprys sal waarskynlik onder druk verkeer en kan selfs onder uitvoerpariteit verhandel. Die produsent se skuldvlekke sal moet normaliseer om druk op sy balansstaat te verlig en ons verwag nie uitermatige spandering ten opsigte van kapitaalgoedere nie – skuldvermindering sal prioriteitsaandag geniet.

## Bedankings

Die voorstander en groep hoof uitvoerende beampete het reeds alle belanghebbendes in die onderskeie verslae bedank en ek kan net beaam wat reeds vermeld is.

Alle eer aan Hom!

Corné Kruger

GROEP HOOF FINANSIELLE BEAMPTE

Klerksdorp

29 Junie 2017

<sup>2</sup>Sien bl. 60 tot 65 van die Risikometodologieverslag.

# RISIKOMETODOLOGIE

## Wesenlike risiko's

Alle ondernemings word deur onsekerheid in die gesig gestaar, wat beide risiko's en geleenthede tot gevolg het, met die potensiaal om waarde te verhoog of te vernietig. Die Senwes groep gebruik die Committee Organisation of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM)-metode, wat 'n raamwerk vir bestuur verskaf om onsekerheid en gepaardgaande risiko's en geleenthede effekief te hanteer en sodoende hul kapasiteit om waarde te verhoog, te verbeter.

Ondernemings bedryf besigheid in omgewings waar faktore soos globalisering, tegnologie, regulering, veranderende markte en mededinging onsekerheid skep. Onsekerheid vloe voort uit 'n onvermoë om die waarskynlikheid van potensiële gebeure en die verwante uitkomste daarvan presies te bepaal.

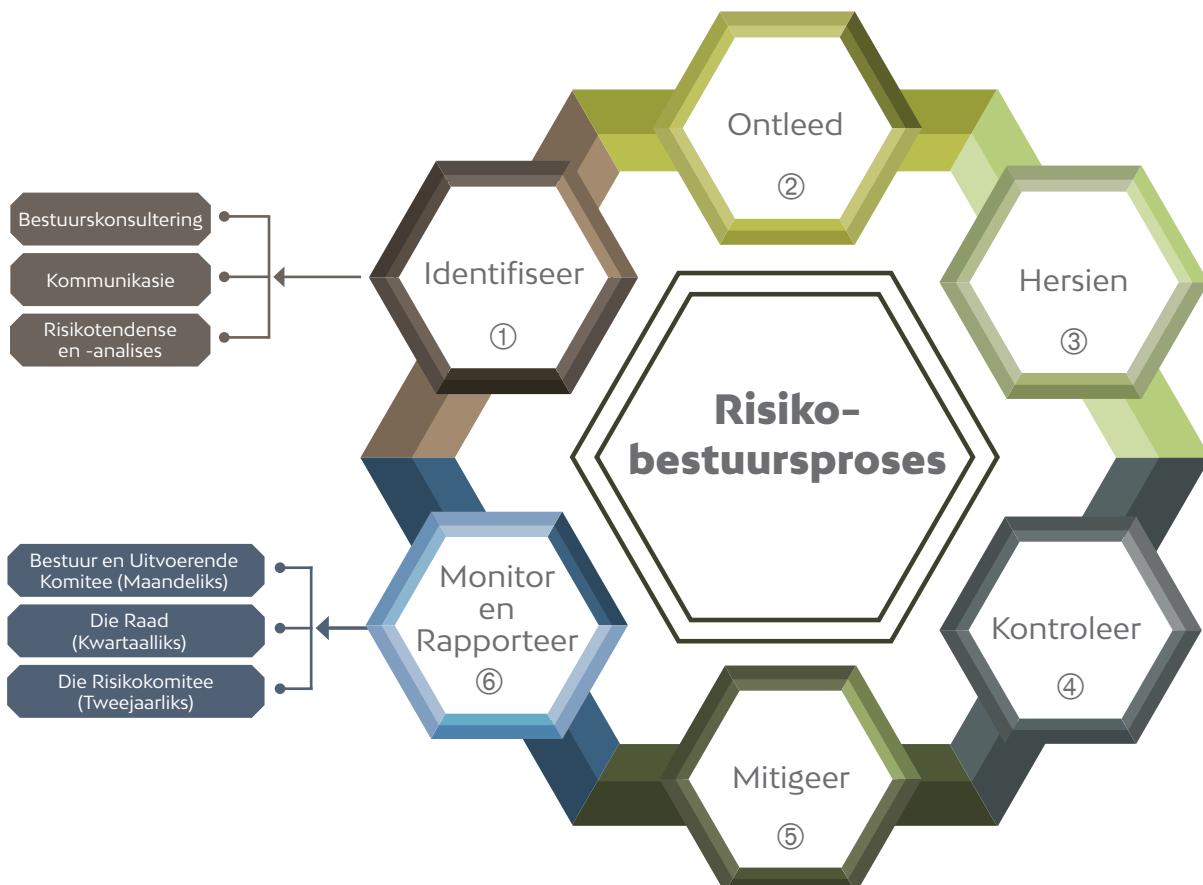
Geen onderneming bedryf besigheid in 'n risikovrye omgewing nie en ERM het nie ten doel om so 'n omgewing te skep nie. ERM fokus daarop om bestuur in staat te stel om meer effekief te wees in risiko-omgewings. Dit werk nie in isolasie binne 'n onderneming nie, maar eerder as 'n proses wat die

bestuursproses verbeter. ERM is verwant aan korporatiewe beheer deurdat dit inligting oor die mees beduidende risiko's aan die raad van direkteure verskaf.

## Risiko-aptyt

COSO ERM definieer risiko-aptyt as die risiko, op 'n breë basis, wat 'n onderneming gewillig is om te aanvaar in sy strewe na waarde. Dit reflekteer die onderneming se risikobestuursfilosofie en beïnvloed die maatskappy se kultuur en wyse waarop besigheid bedryf word. Risiko-aptyt rig derhalwe die allokering van hulpbronne en help die maatskappy met die belyning van die organisasie, mense en prosesse deur die infrastruktuur wat benodig word vir effektiewe reaksie op en monitering van risiko's, te ontwerp.

'n Organisasie behoort sy kapasiteit vir addisionele risikoneeming ter bereiking van sy doelwitte, te oorweeg. Dit moet ook sy bestaande risikoprofiel oorweeg, nie as 'n bepaling van risiko-aptyt nie, maar as 'n aanduiding van die risiko's wat dit tans hanteer.





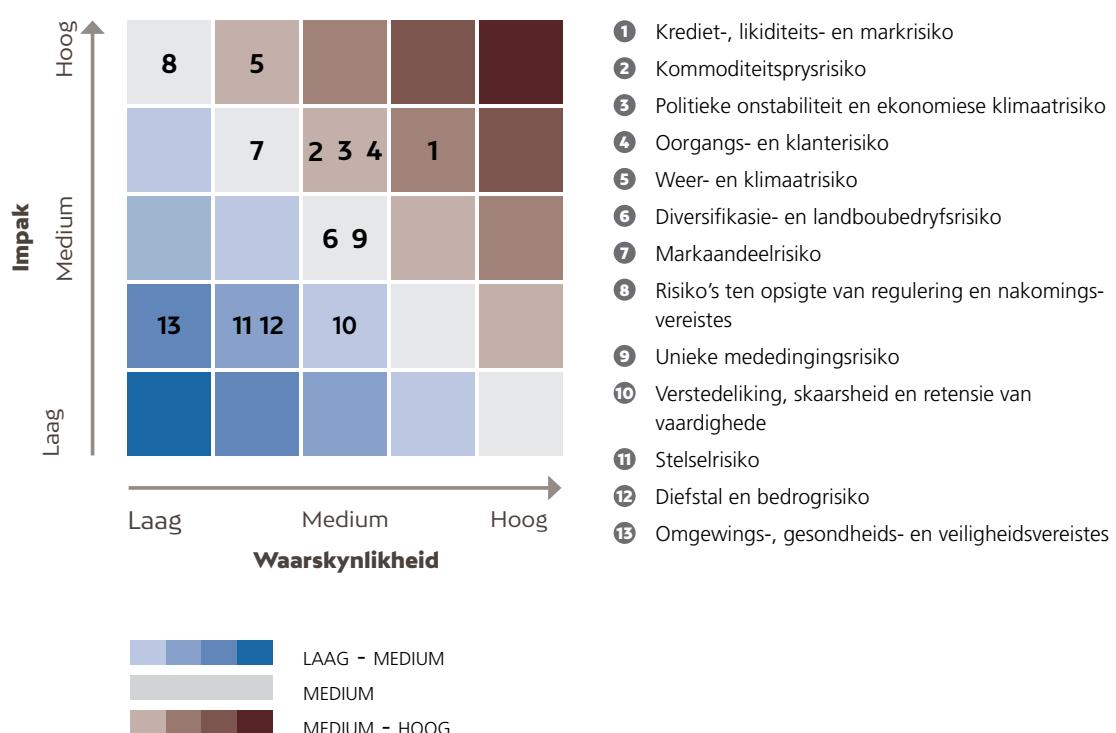
## Risiko-oorsig

Senwes glo dat effektiewe risikobestuur regdeur 'n onderneiming noodsaaklik is vir die behaling van volhoubare toekoms-tige opbrengste vir sy aandeelhouers en ander belanghebbendes. Risikobestuur is boonop stewig ganker in die kultuur, strategie en taktiese oogmerke van Senwes. Die verantwoordelikheid en aanspreeklikheid vir risikobestuur setel op alle vlakke van die organisasie, van die direksie tot elke besigheids-eenheidbestuurder en werknemer. Die groep het 'n formele risiko-evaluatingsproses in plek, waardeur risiko's en mitigerende bestuursaksies geïdentifiseer en gerapporteer word.

Die belangrikste risiko's word hieronder uiteengesit en kan in

verskillende kategorieë ingedeel word. Dié kategorieë word deur die ERM-raamwerk geïdentifiseer en sluit in strategiese, bedryfs- en finansiële risiko's. Daar word oor hierdie kategorieë gerapporteer deur middel van 'n risikolandskap, wat die groep se risiko's op basis van residuale risiko, insluit.

Waardes word op alle risiko's geplaas in terme van impak en waarskynlikheid op 'n skaal van 0% tot 100%, met inagneming van huidige kontrolemaatreëls. Die waarskynlikheid en impakwaardes word dan vermenigvuldig ten einde 'n waarde (impak x waarskynlikheid = risikovlek), aan elke residuale risiko te koppel, wat bepaal of die residuale risiko 'n lae (skakerings van blou), 'n medium (grys) of 'n hoog risiko (skakerings van bruin) is.



## Wesenlike risiko's en geleenthede

Risiko-posisie	Risikobeskrywing	Mitigering en bestuurskontrole	Geleenthede	Kapitale wat beïnvloed word
1 4	<b>Krediet-, likiditeits- en markrisiko</b>  Die profiel van die kredietboek met betrekking tot konsentrasie- en geografiese risiko bly 'n probleem. Die Senwes groep is ook blootgestel aan mediumtermyn likiditeit en rentekoers-skommelinge. Markrisiko sluit in die herprysing van die Suid-Afrikaanse ekonomie met betrekking tot kredietgraderings.	Die potensiële kredietkonsentrasierisiko het hoofsaaklik betrekking op handelsdebiteure. Handelsdebiteure bestaan uit 'n groot aantal kliënte, versprei oor verskeie geografiese gebiede. Krediet word verleen ooreenkomsdig die kredietbeleid van die groep. Omsigte kredietevalueringsprosesse word streng nagekom. Die groep is tot 'n groot mate natuurlik verskans teen fluktuerende rentekoerse aangesien rentedraende skuld hoofsaaklik gebruik word vir bates wat rente verdien, beide teen swewende rentekoerse. Alle kontakte is egter aan die Absa primakoers gekoppel.	❖ Geleenthed vir diversifikasie en/of eksternalisering na nuwe markte of produk- en diensoplossings. ❖ Geleenthed vir die optimalisering van huidige en/of ontwikkeling van nuwe produk- of diensaambiedinge wat verband hou met die mitigering van krediet-, likiditeits- en markrisiko.	 
2 3	<b>Kommoditeitsprysrisiko</b>  Volatile kommoditeitspryse (grane, oliesade, kunsmis, staal en olie) het 'n impak op insetkoste en die koste van kapitaalgoedere vir produsente en skep dus verhandelingsrisiko's. Hoë kommoditeitspryse gee ook aanleiding tot 'n vooruitkontrakteringsrisiko.	Die groep gebruik afgeleide instrumente om blootstelling aan kommoditeitsprysrisiko te verskans. Volgens die groep se risikobestuursbeleid, bestaan slegs minimale onverskanste markposisies van tyd tot tyd. Die verskansingsinstrumente wat gebruik word, bestaan uit sagtekommunitettermynkontrakte sowel as opsiekontrakte.	❖ Geleenthed vir optimalisering van huidige en/of ontwikkeling van nuwe verskansingsinstrumente-/produkte. Nuwe innoverende en effektiel bestuurde produkte sal waarde toevoeg tot die prysingsportefeuille van die klant.	 
3 2	<b>Politieke onstabilitate en ekonomiese klimaat</b>  Die groep en die landbou-sektor as geheel kan negatief geaffekteer word deur politieke besluite, burgerlike opstand, hoë werkloosheidssyfers, volatile wisselkoersbewegings en nie-volhoubare groei. Verskeie beleidsveranderinge wat die landbousektor impakteer kan 'n ernstige effek op die groep se strategie hê.	Senwes gebruik grond wat deur produsente besit word as sekuriteit vir kredietverlening aan hierdie kliënte. Sou landbougrond genasionaliseer word, sal die waarde van die grond sodanig verlaag dat dit die waarde van die sekuriteit wat teen uitstaande krediet gehou word, sal vernietig. Hierdie risiko kan slegs aanvaar word en kan nie verlaag word nie.	❖ Eksternalisering na nuwe markte/laer risiko jurisdiksies.	 

### KAPITALE



● HUIDIGE POSISIE VAN RISIKO   ● VORIGE POSISIE VAN RISIKO

Risiko-positie	Risikobeskywing	Mitigering en bestuurskontrole	Geleenthede	Kapitale wat beïnvloed word
4 5	<b>Oorgangs- en klantrisiko</b>  Die groep is blootgestel aan tegnologiese kwantumspronge in landbou, alternatiewe opbergingsoplossings, klantbehoeftes en prioriteite wat tot 'n paradigmaskuif binne die landbousektor aanleiding kan gee. Die volhoubaarheid en reputasie van die groep is op risiko sonder oorgangsmaatreëls en diversifikasie.	Senwes het 'n projek geloods om omvattende boerderybestuursoplossings te ontwikkel wat ons klante se vermoë om kritiese besigheidsbesluite te neem, sal verbeter. Hierdie oplossings sal die verskillende aspekte van die Senwes besigheidswaardeketting moeiteloos integreer en sodoende die algehele klanteondervinding verbeter. Die groep se Innovasie- en Geïntegreerde Oplossingsafdeling is verantwoordelik vir die ontwerp en ontwikkeling van innoverende besigheidsoplossings wat die algehele klanteondervinding sal verbeter en uiteindelik inkomste sal verhoog. Alternatiewe opbergingsstrukture sal deur innoverende marktransaksies en deur die instandhouding van goeie produsenteverhoudings aangespreek word.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Die gebruik van innovasie en tegnologiese ontwikkeling in die landbousektor om klante te werf en te behou en om aan hul ontwikkelende behoeftes te voldoen.</li> <li>❖ Verhoogde deelname aan die waardeketting - veral in die gedeeltes van die waardeketting wat goeie langtermynresultate lewer.</li> <li>❖ Optimalisering van produk- en/of diensaanbod.</li> <li>❖ Herorganisering van besigheidsmodelle.</li> </ul>	    
5 1	<b>Weer- en klimaatsrisiko</b>  Die groep is afhanglik van gunstige weerstoestande vir volhoubare landbouproduksie en winsgewendheid van produsente. Die seisoenialiteit van weer- en klimaatsveranderinge is nie aan 'n finansiële of kalenderjaar gekoppel nie en kan dus negatief op die maatskappy impakteer oor opvolgende jare.	Senwes is indirek blootgestel aan inkomstevolatiliteit weens ongunstige weer- of klimaatsomstandighede. Hierdie omstandighede beïnvloed die volume graan geproduseer in die Senwes bedieningsgebied, wat weer opbergingsinkomste en die winsgewendheid van produsente verlaag. Die risiko van volatile inkomste weens catastrofiese weersomstandighede word deur die gebruik van weerafgeleide instrumente gemitigeer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eksternalisering na nuwe markte/laer risiko jurisdiksies.</li> <li>❖ Gebruik van innovasie en tegnologiese ontwikkeling in die landbousektor.</li> <li>❖ Verhoogde deelname in die waardeketting - veral in die gedeeltes van die waardeketting wat goeie langtermynresultate lewer.</li> </ul>	  
6	<b>Diversifikasie- en landboubedryfsrisiko</b>  Senwes is blootgestel aan beperkte groeigeleenthede, veral in die plaaslike landbousektor. Die besigheid en bedryf kan 'n volwas-senheidsvlek bereik wat die probleme van volume- en winsgroei kan verhoog.	Senwes werk op 'n 10-jaar rollende strategie na 2026. Die fokus van ons strategie is die opradering van ons kernbesigheid, waardeverbetering, groter deelname aan die hantering van sagtekommunitate en die verla-ging van die huidige risikoporfotefulje ten einde te kan uitbrei na nuwe markte. Daar word ook gefokus op interne integrasie en innovasie van besigheidsdienste om die spande-ringsvermoë van klante sowel as die markaandeel te maksimaliseer en om sodoende die dienste binne die onder-skeie entiteite te verbeter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plaaslike uitbreidings en diversifikasie ten einde groei te be-werkstellig.</li> <li>❖ Gebruik van innovasie en tegnologiese ontwikkeling in die landbousektor</li> <li>❖ Verhoogde deelname aan die waardeketting - veral in die gedeeltes van die waardeketting wat goeie langtermynresultate lewer, soos die ontwikkeling van nuwe, meer kompetenterende en effektiewe oplossings vir die hantering van sagtekommunitate, veral met die oog op inwaartse en uitwaartse vervoer deur groter deelname aan logistieke netwerke.</li> <li>❖ Eksternalisering/internasionalisering na nuwe markte.</li> </ul>	   

## Wesenlike risiko's en geleenthede | vervolg

Risiko-posisie	Risikobeskrywing	Mitigering en bestuurskontrole	Geleenthede	Kapitale wat beïnvloed word
7 7	<b>Markaandeelrisiko</b>  Die landboubedryf is hoogs mededingend met betrekking tot insetmiddele, kommoditeitsproduksie, megalisasie- en kleinhandelsbesigheid. Die beperkte plaaslike diversifikasiegeleenthede verhoog blootstelling aan sterk mededinging.	Senwes Grainlink se belegging in tegnologie en infrastruktuur by sy silo's het ook 'n verhoging in markaandeel tot gevolg gehad weens 'n meer aantreklike waardeproposisie vir klante. Soortgelyke beleggings word regdeur die groep gemaak ten einde groei in markaandeel te bewerkstellig. Senwes Equipment bied uiter mededingende finansieringsoplossings om groei in markaandeel te bewerkstellig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plaaslike uitbreiding en diversifikasie om waardesinergieë te identifiseer en te benut, kritiese massa te verkry en markaandeelgroei te bewerkstellig.</li> <li>❖ Gebruik van innovasie en tegnologiese vordering in die landbousektor ten einde klantespandering aan te moedig.</li> <li>❖ Produkoptimalisering en/of diensaanbod en herorganisasie van besigheidsmodelle.</li> </ul>	  
8 8	<b>Regulerings- en nakomingsrisiko</b>  Hierdie risiko beskryf die wye reeks wetgewing wat deur die groep nagekom moet word. Die belangrikste wette is, onder ander, die Maatskappywet, Mededingingswet, FICA, Wet op Finansiële Markte, FAIS, Nasionale Kredietwet, Verbruikersbeskermingswet en die Wet op Bedryfsgesondheid en -Veiligheid.	Die direksie aanvaar volle verantwoordelikheid vir die nakoming van alle toepaslike wetgewing en regulatoriese vereistes. Dit word via die interne Nakomingskomitee gerapporteer, en daarna aan die Risikokomitee en die Ouditkomitee. Gefokusde aandag word aan nakomingsaspekte regdeur die groep geskenk. Die direksie het die Groep Nakomingsplan amptelik aanvaar, wat 'n groepswyse benadering tot nakoming behels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geleenthed om die groep se nakomingsplan deurlopend te verbeter.</li> <li>❖ Streef na 'n kultuur van deursigtigheid en nakoming, wat goede korporatiewe beheer bevorder.</li> </ul>	  
9 9	<b>Unieke mededingingsrisiko</b>  Die groep bedryf besigheid in 'n mededingende omgewing. Innovering- en markpenetrasiestrategieë van mededingers regdeur die landbouwaardeketting (plaaslik en internasionaal), kan 'n negatiewe effek op markaandeel en groepresultate hê.	Senwes, soos alle besighede, is blootgestel aan mededingers wat die mark betree en innoverende strategieë en kapitaalbeleggings is gemaak om markaandeel te behou en uit te brei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gebruik van innovasie en tegnologiese ontwikkeling in die landbousektor.</li> <li>❖ Verhoogde deelname in die waardeketting - veral in die gedeeltes van die waardeketting wat goede langtermynresultate lewer.</li> <li>❖ Eksternalisering/internasionalisering na nuwe markte.</li> <li>❖ Optimalisering van produk- en/of diensaanbod.</li> <li>❖ Herorganisasie van besigheidsmodelle.</li> </ul>	  

### KAPITALE



● HUIDIGE POSISIE VAN RISIKO   ● VORIGE POSISIE VAN RISIKO

Risiko-posisie	Risikobeskrywing	Mitigering en bestuurskontrole	Geleenthede	Kapitale wat beïnvloed word
10 10	<b>Verstedeliking, skaarsheid en retensie van vaardighede</b>  Die groep is blootgestel aan landelike en/of landbougebiede, nie slegs met betrekking tot besigheidsvoering nie, maar ook met betrekking tot die skaarsheid van vaardighede in hierdie gebiede.	Ons geïntegreerde vaardigheidsontwikkelingsraamwerke rig proporsionele, dog gebalanceerde, belegging in verskeie vaardigheidsontwikkelings-kategorieë oor alle vlakke van die organisasie. Die raamwerk stel duidelike riglyne vir werknelers vir die verkryging van opleiding oor die volle spektrum, wat wissel van tegniese tot posspesifieke vaardighede, sonder om die behoefté aan persoonlike groei, mensvaardighede en leierskapontwikkeling agterweé te laat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beleggingsgeleenthede in geïntegreerde landelike vaardigheidsontwikkelingsprogramme.</li> <li>❖ Ontwikkeling van oplossings vir opkomende boere.</li> <li>❖ Optimalisering van ontwikkelingsprogramme wat verband hou met persoonlike groei, mensvaardighede en leierskap.</li> <li>❖ Optimalisering van strategieë met betrekking tot die retensie van vaardighede en opvolgbeplanning.</li> </ul>	   
11 11	<b>Stelselrisiko</b>  Die maatskappy maak tot 'n groot mate staat op tegnologie en innoverende stelselontwikkeling. Die belangrikste risiko's hou verband met liassing, kapasiteit, data-integriteit, relevansie, integrasie en aanpasbaarheid.	'n IT-strategie en -bestuurskomitee is in plek en formele veranderings-, projek- en integrasieberaad word toegepas. Uitgebreide besigheids- en IT-rampherstelprosesse is reeds gevestig. Daar word deurlopend gefokus op IT-bestuur en stelselverbetering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geleenthede om tegnologiese vordering en innovasie te gebruik om die volhoubaarheid van stelsels, meer effektiewe liassing, kapasiteit, data-integriteit, relevansie, integrasie en aanpasbaarheid te verseker.</li> <li>❖ Ontsluiting van die waarde van sogenaamde "big data" deur interne stelselontwikkeling ten einde die kliënt meer effektief en koste-effektief te diens.</li> </ul>	   
12 12	<b>Diefstal en bedrog</b>  Die huidige ekonomiese klimaat leen hom tot verhoogde diefstal- en bedrogaktiwiteite, veral met betrekking tot hoëwaardekommunitate soos graan. Die gediversifieerde aard van die groep se aktiwiteite verhoog ook die moontlikheid van diefstal of bedrog. Dit word verder verhoog deur die kompleksiteit van sekere aktiwiteite, wat spesiale beheermaatreëls verg.	'n Herfokus van besigheidsprosesse, 'n kultuurprogram, die herontwerp van aanstellingspraktyke en die upgrading van fisiese beheermaatreëls is van die bestuursaksies wat geïmplementeer is om die risiko tot 'n aanvaarbare vlak te verlaag. Die gedragkode is vasgelê in die risikokultuur van die maatskappy, wat bydra tot die verlaag van hierdie risiko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geleenthede om die groep se gedragkode en etiese kode, sowel as prosesse en kommunikasie in dié verband, deurlopend te ontwikkel en te optimaliseer.</li> <li>❖ Geleenthede om tegnologiese ontwikkeling te gebruik vir selfs meer effektiewe maatreëls ten einde die risiko in dié verband te verlaag.</li> <li>❖ Voeg waarde toe tot die groepskultuur vir toekomstige generasies.</li> </ul>	  
13 13	<b>Omgewing, gesondheid en veiligheid</b>  Die groep is onderworpe aan nakomingsvereistes met betrekking tot die gesondheid en veiligheid van werknelers sowel as omgewings- en kwaliteitgerusstelling.	Die veiligheid van graan as kernprodukt en die hantering daarvan word deurlopend deur Senwes geëvalueer deur middel van "Hazard Critical Control Point" (HACCP)- en kwaliteit-bestuurstelsels. Senwes het ook 'n SHEQ-afdeling wat binne die beleidsomgewing funksioneer en aspekte hanteer soos effektiewe strukture, onderwys en opleiding, bemagtiging van werknelers om oordeelsbesluite te neem en die afdwing van reëls en regulasies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geleenthede om die groep se omgewings-, gesondheids- en veiligheidsnakoming en gerusstelling te ontwikkel en/of te optimaliseer.</li> <li>❖ Geleenthede om tegnologiese ontwikkeling te gebruik om omgewings-, gesondheids- en veiligheidsuitdagings beter te hanteer.</li> <li>❖ Deurlopende persoonlike ontwikkeling en opleiding met betrekking tot verskeie nakomingsregulasies voeg waarde toe tot menslike kapitaal.</li> </ul>	    

# FINANSIEËLE OORSIG

## Senwes Groep 5-jaar Oorsig

	2017 R'm	2016 R'm	2015 R'm	2014 R'm	2013 R'm
<b>Staat van finansiële posisie*</b>					
<b>Bates</b>					
Nie-bedryfsbates	<b>1 777</b>	1 545	1 214	1 077	822
Bedryfsbates	<b>3 484</b>	3 115	3 533	3 051	3 199
<b>Totale bates</b>	<b>5 261</b>	4 660	4 747	4 128	4 021
<b>Ekwiteit en aanspreeklikhede</b>					
Kapitaal en reserwes	<b>1 970</b>	1 863	1 781	1 622	1 583
Nie-beherende belang	<b>19</b>	19	17	13	10
Ekwiteit	<b>1 989</b>	1 882	1 798	1 635	1 593
Nie-bedryfslaste	<b>1 002</b>	1 002	1 007	662	1 009
Bedryfslaste	<b>2 270</b>	1 776	1 942	1 831	1 419
<b>Totale ekwiteit en aanspreeklikhede</b>	<b>5 261</b>	4 660	4 747	4 128	4 021
Rentedraende laste ingesluit in bedryfslaste en nie-bedryfslaste	<b>2 617</b>	2 200	2 161	1 961	1 782
<b>Staat van omvattende inkomste</b>					
<b>Inkomste</b>					
<b>Finansiële Dienste</b> ( <i>Senwes Credit, Senwes Batefinansiering en Certisure groep</i> )	<b>309</b>	230	219	170	139
<b>Insetverskaffing</b> ( <i>Senwes Equipment, JD Implemente, Hinterland groep en Grasland Ondernemings</i> )	<b>1 350</b>	1 429	1 463	1 552	2 871
<b>Marktoegang</b> ( <i>Senwes Grainlink, Tradevantage, Senwes Graanmakelaars, Grainovation en ESC</i> )	<b>8 171</b>	7 468	6 985	9 889	12 209
<b>Normale bedryfsaktiwiteite</b>	<b>9 830</b>	9 127	8 667	11 611	15 219
Korporatiewe inkomste	<b>97</b>	101	88	15	35
<b>Totale Inkomste</b>	<b>9 927</b>	9 228	8 755	11 626	15 254
Beëindigende bedrywighede	-	-	-	(150)	(1 370)
<b>Inkomste uit voortgesette bedrywighede</b>	<b>9 927</b>	9 228	8 755	11 476	13 884
<b>Wins*</b>					
<b>Finansiële Dienste</b> ( <i>Senwes Credit, Senwes Batefinansiering en Certisure groep</i> )	<b>147</b>	74	99	95	71
<b>Insetverskaffing</b> ( <i>Senwes Equipment, JD Implemente, Hinterland groep en Grasland Ondernemings</i> )	<b>43</b>	5	89	80	170
<b>Marktoegang</b> ( <i>Senwes Grainlink, Tradevantage, Senwes Graanmakelaars, Grainovation en ESC</i> )	<b>85</b>	174	210	85	177
<b>Normale bedryfsaktiwiteite</b>	<b>275</b>	253	398	260	418
Korporatiewe kostes	<b>(46)</b>	(40)	(65)	(75)	(69)
Beleggings-, besigheidskombinasies- en herstruktureringinkomste	-	-	-	146	58
<b>Wins voor belasting</b>	<b>229</b>	213	333	331	407
Belasting	<b>(62)</b>	(57)	(86)	(80)	(100)
<b>Wins vir die jaar</b>	<b>167</b>	156	247	251	307
<b>Wins toeskryfbaar aan:</b>					
Nie-beherende belang	<b>1</b>	3	4	3	2
Finansieringskoste hierbo ingesluit	<b>(204)</b>	(164)	(137)	(124)	(104)
<b>Staat van kontantvloei *</b>					
<b>Kontant uit bedrywe gegenerer</b>	<b>457</b>	500	575	381	490
<b>Totale finansieringskoste, belasting en dividende betaal</b>	<b>(325)</b>	(319)	(314)	(276)	(295)
Finansieringskoste betaal	<b>(204)</b>	(164)	(137)	(124)	(104)
Belasting betaal	<b>(50)</b>	(66)	(98)	(46)	(117)
Dividende betaal	<b>(71)</b>	(89)	(79)	(106)	(74)
<b>Verandering in bedryfskapitaal</b>	<b>33</b>	(17)	(327)	(28)	(544)
<b>Ander bedryfsinkomste</b>	-	-	1	2	-
<b>Netto kontantvloei uit/(gebruik deur) bedryfsaktiwiteite</b>	<b>165</b>	164	(65)	79	(349)
<b>Netto kontant (gebruik deur)/uit beleggingsaktiwiteite</b>	<b>(186)</b>	(142)	53	4	(148)
<b>Netto kontant (gebruik deur)/uit finansieringsaktiwiteite</b>	-	-	(5)	(102)	531
<b>Netto (afname)/toename in kontant en kontant ekwivalente</b>	<b>(21)</b>	22	(17)	(19)	34

\*Ingesluit beëindigende- en voortgesette bedrywighede

## Finansiële- en Bedryfsverhoudings

	2017	2016	2015	2014	2013	5-jaar saamgestelde jaarlikse groei (%)
<b>Finansiële groei (%)</b>						
Totale bates	<b>12,9</b>	(1,8)	15,0	2,7	19,2	9,3
Totale aandeelhouersbelang	<b>5,7</b>	4,7	10,0	2,6	15,8	7,6
Rentedraende aanspreeklikhede	<b>18,9</b>	1,8	10,2	10,0	23,8	12,7
Totale inkomste van voortgesette bedrywighede	<b>7,6</b>	5,4	(23,7)	(17,3)	16,9	(3,5)
Wins voor belasting	<b>7,5</b>	(36,0)	0,6	(18,7)	12,4	(8,8)
Genormaliseerde wesensverdienste per aandeel	<b>36,6</b>	(54,7)	77,0	(35,1)	14,8	(4,0)
Netto batewaarde per aandeel	<b>5,7</b>	4,6	10,1	8,3	16,9	9,0
Sluitingsmarkprys per aandeel	<b>(1,0)</b>	(8,7)	7,0	3,4	15,6	2,9
Totale dividende vir die jaar	-	(10,0)	4,2	(21,3)	1,7	(5,6)
<b>Gewone aandeelprestasie</b>						
<b>Getal gewone aandele ('m)</b>						
Geweegde gemiddelde aantal uitgereik	<b>168,88</b>	168,88	169,21	172,38	180,46	
Aantal uitgereik op jaareinde	<b>168,88</b>	168,88	168,88	169,29	178,99	
<b>Sent per aandeel</b>						
Verdienste	<b>98,3</b>	90,6	143,4	143,9	168,9	(7,6)
Genormaliseerde wesensverdienste	<b>108,4</b>	79,3	175,2	99,0	152,4	(4,0)
Verwaterde genormaliseerde wesensverdienste	<b>101,2</b>	74,1	164,0	94,4	152,2	(5,3)
Netto batewaarde	<b>1 166,5</b>	1 103,1	1 054,6	958,1	884,4	9,0
Sluitingsmarkprys	<b>1 040,0</b>	1 050,0	1 150,0	1 075,0	1 040,0	2,9
Totale dividende vir die jaar	<b>45,0</b>	45,0	50,0	48,0	61,0	
Finale dividend voorgestel	<b>25,0</b>	20,0	26,0	22,0	31,0	
Interim dividend betaal	<b>20,0</b>	25,0	24,0	26,0	26,0	
Spesiale dividend betaal	-	-	-	-	4,0	
<b>Persentasie</b>						
Prysboekverhouding	<b>89,2</b>	95,2	109,0	112,2	117,6	
Dividendopbrengs, ingesluit spesiale dividende	<b>4,3</b>	3,9	4,7	4,6	6,8	
Dividendopbrengs, uitgesluit spesiale dividende	<b>4,3</b>	3,9	4,7	4,6	6,3	
Dividendopbrengs op gemiddelde markprys, ingesluit spesiale dividende	<b>4,3</b>	4,1	4,5	4,5	6,3	
<b>Keer</b>						
Prysverdiensteverhouding	<b>9,6</b>	13,2	6,6	10,9	6,8	
Dividenddekking, ingesluit spesiale dividende	<b>2,2</b>	2,0	2,9	3,0	2,8	
Dividenddekking, uitgesluit spesiale dividende	<b>2,2</b>	2,0	2,9	3,0	3,0	
<b>Aandeelhouersopbrengs (%)</b>						
Opbrengs op openingsekwiteit	<b>8,9</b>	8,6	15,0	15,7	22,3	
Opbrengs op gemiddelde ekwiteit	<b>8,7</b>	8,4	14,3	15,5	20,7	
Totale aandeelhouersopbrengs (op openingsmarkprys) (dividend en kapitaalgroei)	<b>3,3</b>	(4,8)	11,6	8,0	22,3	
Totale aandeelhouersopbrengs (op gemiddelde markprys) (dividend en kapitaalgroei)	<b>3,3</b>	(5,0)	11,2	7,8	20,7	
<b>Produktiwiteit</b>						
Bate omsetsnelheid (aantal keer)*	<b>2,0</b>	2,0	2,0	2,8	3,8	
Inkomste/ekwiteit (aantal keer)*	<b>5,0</b>	4,9	4,9	7,0	8,7	
Aantal werknemers	<b>1 540</b>	1 412	1 482	1 443	2 124	
Bedryfswins per werknemer (R'000)	<b>269</b>	264	360	337	214	
Opbrengs (EBIT) op totale bates (%)	<b>8,2</b>	7,7	11,4	12,1	11,5	
Bedryfswins as % van inkomste*	<b>4,2</b>	4,2	5,3	3,9	3,6	
Effektiewe belastingkoers	<b>28</b>	27	26	25	25	
<b>Solvensie en likiditeit</b>						
Ekwiteit as % van netto bates	<b>43</b>	46	45	45	47	
Ekwiteit as % van totale bates (eiekapitaalverhouding)	<b>38</b>	40	38	40	40	
Hefboomverhouding (%)	<b>131</b>	115	119	118	109	
Nie-rentedraende laste as % ekwiteit	<b>33</b>	31	44	33	41	
Finansieringskoste betaal (R'm)	<b>(204)</b>	(164)	(137)	(124)	(104)	
Rentedekking (aantal keer)	<b>2,3</b>	2,5	3,7	4,0	5,3	
Bedryfsverhouding	<b>1,5</b>	1,8	1,8	1,7	2,3	
Vuurproefverhouding	<b>1,2</b>	1,3	1,2	1,3	1,6	

\*Omset uit voortgesette bedrywighede gebruik

## Staat van Toegevoegde Waarde

vir die jaar geëindig 30 April 2017

Aantekeninge	GROEP			
	2017 R'm	%	2016 R'm	%
Inkomste	9 927		9 228	
Betaal aan verskaffers vir goedere en dienste	(9 066)		(8 438)	
<b>WELVAART GESKEP</b>	<b>861</b>		<b>790</b>	
<b>Verdeel soos volg:</b>				
Werknemers en direkteure	374	40%	362	38%
Salarisse, lone en ander voordele	349	37%	331	34%
Aansporingskema	25	3%	31	3%
Owerhede	75	8%	69	7%
Finansiers	204	22%	164	17%
Aandeelhouers	208	22%	195	20%
Dividende en distribusie aan gewone aandeelhouers	71	8%	89	9%
Voorsiening vir vervanging van bates	41	4%	39	4%
Behoue surplus	96	10%	67	7%
<b>Welvaart geskep uit inkomste</b>	<b>861</b>	<b>92%</b>	<b>790</b>	<b>82%</b>
<b>Welvaart geskep uit ander bronne</b>				
Owerhede	78	8%	175	18%
<b>TOTALE WELVAART GESKEP</b>	<b>939</b>	<b>100%</b>	<b>965</b>	<b>100%</b>

Aantekeninge:

1. Werkgewer bydraes van R4 miljoen (2016: R4 miljoen) met betrekking tot sentrale versekeringsfondse (WVF en Ongevallekommisaris) is nie hierby ingesluit nie, aangesien dit verreken word in die bedrag betaal aan owerhede (Aantekening 2).

2. Sentrale- en plaaslike owerhede:

SA normale belasting - huidige jaar (ingesluit beëindigde bedrywighede)	48	63
Afname/(toename) in uitgestelde belasting	14	(10)
Verandering in kapitaalwinsbelastingkoers	-	6
Vorige jaar aanpassings	-	(2)
Vaardigheidsontwikkelingsheffing	3	3
Belasting betaal aan plaaslike owerhede	6	5
Sentrale versekeringsfondse	4	4
<b>Spandering aan owerhede</b>	<b>75</b>	<b>69</b>

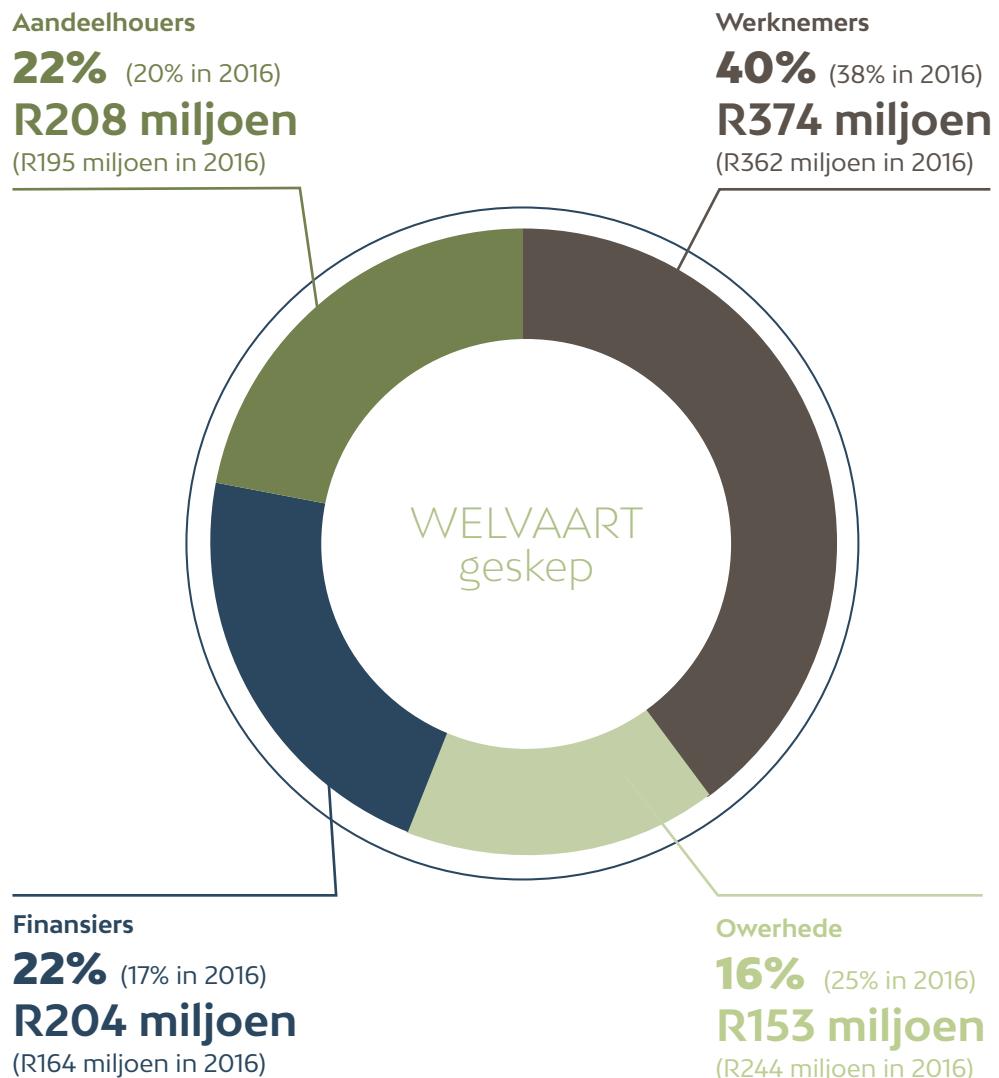
3. Ander belasting bestaan uit:

BTW	8	99
LBS	65	73
Terughoubelasting op dividende	5	3
<b>Spandering aan owerhede</b>	<b>78</b>	<b>175</b>

<b>Totale spandering aan owerhede</b>	<b>153</b>	<b>244</b>
---------------------------------------	------------	------------

4. Behoue surplus bestaan uit:

Groep wins na belasting	167	156
Dividende	(71)	(89)
<b>Behoue surplus</b>	<b>96</b>	<b>67</b>



## Gekonsolideerde Staat van Finansiële Posisie

soos op 30 April 2017

	<b>GROEP</b>		<b>MAATSKAPPY</b>	
	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm
<b>Bates</b>				
<b>Nie-bedryfsbates</b>				
Eiendom, aanleg en toerusting	<b>471</b>	403	<b>397</b>	341
Belegging in filiale	-	-	<b>98</b>	70
Belegging in gesamentlike ondernemings	<b>228</b>	226	<b>263</b>	273
Belegging in geassosieerde	<b>25</b>	-	<b>25</b>	-
Ander finansiële bates	<b>4</b>	4	<b>4</b>	4
Langtermyngedeelte van ander lenings ontvangbaar	<b>7</b>	-	<b>34</b>	-
Lenings en bedrae ontvangbaar	<b>1 031</b>	888	<b>1 031</b>	888
Uitgestelde belastingbate	<b>11</b>	24	-	16
<b>Totale nie-bedryfsbates</b>	<b>1 777</b>	1 545	<b>1 852</b>	1 592
<b>Bedryfsbates</b>				
Voorraad	<b>674</b>	536	<b>525</b>	353
Handels- en ander rekening ontvangbaar	<b>2 557</b>	2 175	<b>2 411</b>	2 047
Ander lenings ontvangbaar	<b>36</b>	32	<b>415</b>	342
Voorraad gehou onder vaste verkoopsverbintenis	<b>75</b>	250	<b>82</b>	125
Afgeleide finansiële instrumente	<b>128</b>	87	<b>1</b>	85
Kontant en korttermyndeposito's	<b>14</b>	35	-	19
<b>Totale bedryfsbates</b>	<b>3 484</b>	3 115	<b>3 434</b>	2 971
<b>TOTALE BATES</b>	<b>5 261</b>	4 660	<b>5 286</b>	4 563
<b>Ekwiteit en aanspreeklikhede</b>				
<b>Ekwiteit</b>				
Utgereikte aandelekapitaal	<b>1</b>	1	<b>1</b>	1
Aandelepremie	<b>67</b>	67	<b>67</b>	67
Tesourie-aandele	<b>(126)</b>	(126)	-	-
Reservewes	<b>33</b>	20	<b>42</b>	32
Behoue inkomste	<b>1 995</b>	1 901	<b>1 950</b>	1 831
<b>Eie ekwiteit</b>	<b>1 970</b>	1 863	<b>2 060</b>	1 931
Nie-beherende belang	<b>19</b>	19	-	-
<b>Totale ekwiteit</b>	<b>1 989</b>	1 882	<b>2 060</b>	1 931
<b>Nie-bedryfslaste</b>				
Rentedraende lenings	<b>1 002</b>	1 002	<b>1 000</b>	1 000
Uitgestelde belastingglas	-	-	<b>17</b>	-
<b>Totale nie-bedryfslaste</b>	<b>1 002</b>	1 002	<b>1 017</b>	1 000
<b>Bedryfslaste</b>				
Handels- en ander rekening betaalbaar	<b>459</b>	479	<b>375</b>	387
Rentedraende lenings	<b>1 574</b>	1 160	<b>1 573</b>	1 160
Ander lenings betaalbaar	<b>43</b>	41	<b>67</b>	41
Afgeleide finansiële instrumente	<b>169</b>	58	<b>167</b>	6
Belasting betaalbaar	-	2	<b>2</b>	2
Korttermynaansporingsbonusse	<b>14</b>	19	<b>14</b>	19
Voorsienings	<b>11</b>	17	<b>11</b>	17
<b>Totale bedryfslaste</b>	<b>2 270</b>	1 776	<b>2 209</b>	1 632
<b>Totale laste</b>	<b>3 272</b>	2 778	<b>3 226</b>	2 632
<b>TOTALE EKWITEIT EN AANSPREEKLIKHEDE</b>	<b>5 261</b>	4 660	<b>5 286</b>	4 563

## Gekonsolideerde Staat van Omvattende Inkomste

vir die jaar geëindig 30 April 2017

	GROEP	MAATSKAPPY		
	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm
Dienste gelewer	<b>409</b>	498	<b>425</b>	513
Finansieringsinkomste	<b>328</b>	245	<b>364</b>	247
Inkomste uit verkoop van goedere	<b>1 730</b>	1 508	<b>1 295</b>	1 284
Inkomste uit kommoditeitsverhandeling	<b>7 460</b>	6 977	<b>5 116</b>	5 833
<b>Inkomste</b>	<b>9 927</b>	9 228	<b>7 200</b>	7 877
Koste van verkope	<b>(8 833)</b>	(8 150)	<b>(6 096)</b>	(6 843)
<b>Bruto wins</b>	<b>1 094</b>	1 078	<b>1 104</b>	1 034
Dividendinkomste	-	-	5	4
Distribusie-, verkoops- en administratiewe uitgawes	<b>(680)</b>	(705)	<b>(636)</b>	(678)
<b>Bedryfswins voor finansieringskoste</b>	<b>414</b>	373	<b>473</b>	360
Finansieringskoste	<b>(204)</b>	(164)	<b>(206)</b>	(166)
Wins/(verlies) van gesamentlike ondernemings en geassosieerde	<b>19</b>	(12)	-	-
<b>Wins voor belasting uit voortgesette bedrywighede</b>	<b>229</b>	197	<b>267</b>	194
Belasting	<b>(62)</b>	(60)	<b>(76)</b>	(55)
<b>Wins vir die jaar na belasting uit voortgesette bedrywighede</b>	<b>167</b>	137	<b>191</b>	139
Wins na belasting van beëindigde bedrywighede	-	19	-	18
<b>Wins vir die jaar</b>	<b>167</b>	156	<b>191</b>	157
<b>Ander omvattende inkomste klassifiseerbaar na wins en verlies, na belasting</b>				
Ander omvattende inkomste van gesamentlike onderneming	<b>1</b>	-	-	-
<b>Totale omvattende inkomste vir die jaar na belasting</b>	<b>168</b>	156	<b>191</b>	157
<b>Wins toeskrybaar aan:</b>				
Ekwiteitshouers van die houermaatskappy	<b>166</b>	153	<b>191</b>	157
Nie-beherende belang	<b>1</b>	3	-	-
<b>Totale omvattende inkomste toeskrybaar aan:</b>				
Ekwiteitshouers van die houermaatskappy	<b>167</b>	153	<b>191</b>	157
Nie-beherende belang	<b>1</b>	3	-	-

### Verdienste per aandeel

	2017 sent/ aandeel	2016 sent/ aandeel
Verdienste per aandeel	<b>98,3</b>	90,6
Verdienste per aandeel (voortgesette bedrywighede)	<b>98,3</b>	79,3
Genormaliseerde wesensverdienste per aandeel	<b>108,4</b>	79,3
Verwaterde verdienste per aandeel	<b>91,8</b>	84,7
Verwaterde genormaliseerde wesensverdienste per aandeel	<b>101,2</b>	74,1

### Dividende vir die jaar

	2017 sent/ aandeel	2016 sent/ aandeel
Dividende per aandeel betaal gedurende die jaar	<b>40</b>	51
Vorige jaar finale dividend	<b>20</b>	26
Interim dividend	<b>20</b>	25
Finale dividend per aandeel voorgestel	<b>25</b>	20

## Gekonsolideerde Staat van Verandering in Ekwiteit

vir die jaar geëindig 30 April 2017

	Uit-gereikte aandele- kapitaal R'm	Aandele premie R'm	Tesourie- aandele R'm	Aandeel- gebaseerde betalings- reserwe R'm	Verandering in eienaar- skap R'm	Billike- waarde- aanpassing R'm	Behoue verdienste R'm	Nie- beherende belang R'm	Totale ekwiteit R'm
<b>Groep</b>									
<b>Saldo op 30 April 2015</b>	1	67	(126)	14	(14)	5	1 834	17	1 798
Totale omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	153	3	156
Wins vir die jaar	-	-	-	-	-	-	153	3	156
Ander omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende	-	-	-	-	-	-	(88)	(1)	(89)
Ekwiteitsvereffende aandeel- gebaseerde betalingskema	-	-	-	17	-	-	-	-	17
<b>Saldo op 30 April 2016</b>	1	67	(126)	31	(14)	5	1 899	19	1 882
Totale omvattende inkomste	-	-	-	-	-	1	166	1	168
Wins vir die jaar	-	-	-	-	-	-	166	1	167
Ander omvattende inkomste	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Dividende	-	-	-	-	-	-	(70)	(1)	(71)
Ekwiteitsvereffende aandeel- gebaseerde betalingskema	-	-	-	10	-	-	-	-	10
<b>Saldo op 30 April 2017</b>	1	67	(126)	41	(14)	6	1 995	19	1 989
<b>Maatskappy</b>									
<b>Saldo op 30 April 2015</b>	1	67	-	14	-	3	1 766	-	1 851
Totale omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	157	-	157
Wins vir die jaar	-	-	-	-	-	-	157	-	157
Ander omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende	-	-	-	-	-	-	(92)	-	(92)
Ekwiteitsvereffende aandeel- gebaseerde betalingskema	-	-	-	15	-	-	-	-	15
<b>Saldo op 30 April 2016</b>	1	67	-	29	-	3	1 831	-	1 931
Totale omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	191	-	191
Wins vir die jaar	-	-	-	-	-	-	191	-	191
Ander omvattende inkomste	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende	-	-	-	-	-	-	(72)	-	(72)
Ekwiteitsvereffende aandeel- gebaseerde betalingskema	-	-	-	10	-	-	-	-	10
<b>Saldo op 30 April 2017</b>	1	67	-	39	-	3	1 950	-	2 060

## Gekonsolideerde Staat van Kontantvloeい

vir die jaar geëindig 30 April 2017

### **Netto kontantvloeい uit bedryfsaktiwiteite**

Kontant uit bedryfsaktiwiteite

Finansieringskoste betaal

Belasting betaal

Dividende betaal

Verandering in bedryfskapitaal

### **Netto kontantvloeい (gebruik deur)/uit beleggingsaktiwiteite**

Aankoop van eiendom, aanleg en toerusting

Opbrengs met die verkoop van eiendom, aanleg en toerusting

Opbrengs met die verkoop van beskikbaar-vir-verkoop finansiële bates

Subsidie aan Senwes Share Incentive Scheme Trust

Addisionele beleggings in gesamentlike ondernemings en geassosieerde

Dividende ontvang van belegging in gesamentlike ondernemings

Dividende ontvang vanaf filiale

Addisionele lenings ontvang van verwante partye

Terugbetaling van lenings van verwante partye

Addisionele lenings aan verwante partye

Terugbetaling van lenings aan verwante partye

### **Netto kontantvloeい voor finansieringsaktiwiteite**

Netto kontantvloeい gebruik deur finansieringsaktiwiteite

Terugbetaling van rentedraende lenings

Opbrengs uit rentedraende lenings

### **Netto (afname)/toename in kontant en kontantekwivalente**

**Kontant en kontantekwivalente - begin van die jaar**

**Kontant en kontantekwivalente- einde van die jaar**

<b>GROEP</b>		<b>MAATSKAPPY</b>	
<b>2017 R'm</b>	<b>2016 R'm</b>	<b>2017 R'm</b>	<b>2016 R'm</b>
<b>165</b>	164	<b>253</b>	151
<b>457</b>	500	<b>508</b>	480
(204)	(164)	(206)	(166)
(50)	(66)	(43)	(61)
(71)	(89)	(72)	(92)
<b>33</b>	(17)	<b>66</b>	(10)
<b>(186)</b>	(142)	<b>(272)</b>	(138)
(116)	(122)	(102)	(120)
<b>2</b>	2	<b>2</b>	2
-	1	-	1
-	-	(27)	(20)
<b>(25)</b>	(26)	<b>(25)</b>	(26)
<b>4</b>	3	<b>4</b>	3
-	-	<b>1</b>	1
<b>2</b>	7	<b>26</b>	7
<b>(44)</b>	(8)	<b>(44)</b>	(8)
<b>(16)</b>	(36)	<b>(130)</b>	(64)
<b>7</b>	37	<b>23</b>	86
<b>(21)</b>	22	<b>(19)</b>	13
-	-	-	-
-	(650)	-	(650)
-	650	-	650
<b>(21)</b>	22	<b>(19)</b>	13
<b>35</b>	13	<b>19</b>	6
<b>14</b>	35	-	19

## Segmentinligting

Vir bestuur- en beheerdeleindes is die groep georganiseer in bedryfseenhede op grond van hul produkte, dienste en klante wat uit die volgende vier rapporteerbare segmente bestaan:

### Finansiële Dienste

(Senwes Credit, Senwes Batefinansiering en Certisure groep)

Toestaan van krediet aan landbouprodusente en graankopers. Senwes Credit versaf landboudienste aan sy groeiende kliëntebasis. Certisure sluit kommissie ontvang op korttermyn-, oes- en lewensversekeringspremies en administrasiefooie in.

### Insetverskaffing

(Senwes Equipment, JD Implemente, Hinterland groep en Grasland Ondernemings)

Verkope by die handelstakte, direkte verkope van boerderyinsette, benodigdhede en verkope van meganisasiegoedere/onderdele.

### Marktoegang

(Senwes Grainlink, Tradavantage, Senwes Graanmakelaars, Grainovation en ESC)

Inkomste ontvang vir die hantering en bering van landbouprodukte. Kommissie ontvang vir die bemarking van graan. Inkomste ontvang uit die verkoop van eie graan. Elektroniese uitreiking en verhandeling van silosertifikate.

### Korporatief

(Molemi Sele, Senwes Share Incentive Trust, Thobo Trust, Senwes Capital, Senwes Agrowth en Nautilus Hedge Fund)

Hoofkantoordele, inligtingsteknologie, menslike hulpbronne, eiendomme, vlootbestuur, sekretariaat, regsdienste, korporatiewe bemarking, risikobestuur, interne audit, strategiese ontwikkeling, groep finansies, korporatiewe finansies, sentrale administrasie, tesourie, innovasie en integrasie, besigheidswerp en direkteure.

Belasting word op 'n groepsbasis bestuur en word nie na bedryfsegmente toegedeel nie. Dienste gelewer tussen verwante partye soos getoon in bedryfsegmente is op 'n armlengtebasis soos in soortgelyke transaksies met derde partye. Bestuur monitor die operasionele resultate van sy besigheidseenhede apart vir doeleindes van die neem van besluite oor hulpbronne en prestasie-evaluering. Segmentprestasie is geëvalueer op grond van bedryfswins of -verlies en konsekwent gemeet teenoor bedryfswins of -verlies in die gekonsolideerde finansiële state.

## Segmentinkomste en -resultate

Die Senwes groep bedryf slegs in Suid-Afrika besighied

### Finansiële Dienste (Senwes Credit, Senwes Batefinansiering en Certisure groep)

Inkomste vanaf finansieringskliënte en diensleveringsooreenkoms

Finansieringskoste

Wins van gesamentlike ondernemings

### Insetverskaffing (Senwes Equipment, JD Implemente, Hinterland groep en Grasland Ondernemings)

Inkomste uit die verkoop van goedere en levering van dienste

Intragroepverkope

Finansieringskoste

Verlies van gesamentlike ondernemings

### Marktoegang (Senwes Grainlink, Tradavantage, Senwes Graanmakelaars, Grainovation en ESC)

Inkomste uit kommoditeitsverhandeling, verkoop van goedere en levering van dienste

Intragroepverkope

Finansieringskoste

Wins van gesamentlike ondernemings

### Normale bedryfsaktiwiteite

#### Korporatief

Inkomste van diensleveringsooreenkoms

Rente-inkomste van gesamentlike ondernemings

Finansieringskoste

Korporatiewe koste\*

### Totale inkomste

### Wins voor belasting uit voortgesette en beëindigde bedrywighede

Belasting

### Wins vir die jaar uit voortgesette en beëindigde bedrywighede

### Wins na belasting uit beëindigde bedrywighede

Marktoegang

### Wins na belasting uit voortgesette bedrywighede

GROEP			
2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm
SEGMENTINKOMSTE		SEGMENT WINS/(VERLIES)	
309	230	147	74
309	230	275	158
-	-	(136)	(92)
-	-	8	8
1 350	1 429	43	5
1 470	1 447	62	46
(120)	(18)	-	-
-	-	(14)	(18)
-	-	(5)	(23)
8 171	7 468	85	174
12 508	12 401	133	223
(4 337)	(4 933)	-	-
-	-	(51)	(52)
-	-	3	3
9 830	9 127	275	253
97	101	(46)	(40)
82	82	15	15
15	19	16	11
-	-	(3)	(2)
-	-	(74)	(64)
<b>Totale inkomste</b>	<b>9 927</b>	<b>9 228</b>	
<b>Wins voor belasting uit voortgesette en beëindigde bedrywighede</b>		<b>229</b>	<b>213</b>
Belasting		(62)	(57)
<b>Wins vir die jaar uit voortgesette en beëindigde bedrywighede</b>		<b>167</b>	<b>156</b>
<b>Wins na belasting uit beëindigde bedrywighede</b>		-	(19)
Marktoegang			
<b>Wins na belasting uit voortgesette bedrywighede</b>		<b>167</b>	<b>137</b>

\*Ingesluit saam met korporatiewe koste is groepaanpassing op beleggings in gesamentlike ondernemings.

## Netto segmentbates

	GROEP					
	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm
	BATES		LASTE		NETTO	
Finansiële dienste	3 230	2 812	(1 956)	(1 618)	1 274	1 194
Insetverskaffing*	898	724	(571)	(425)	327	299
Marktoegang	955	966	(527)	(569)	428	397
Total bedrywighede	5 083	4 502	(3 054)	(2 612)	2 029	1 890
Korporatief	167	134	(218)	(166)	(51)	(32)
Total segment bates/(laste)	5 250	4 636	(3 272)	(2 778)	1 978	1 858
Uitgestelde belasting	11	24	-	-	11	24
<b>Totaal</b>	<b>5 261</b>	<b>4 660</b>	<b>(3 272)</b>	<b>(2 778)</b>	<b>1 989</b>	<b>1 882</b>

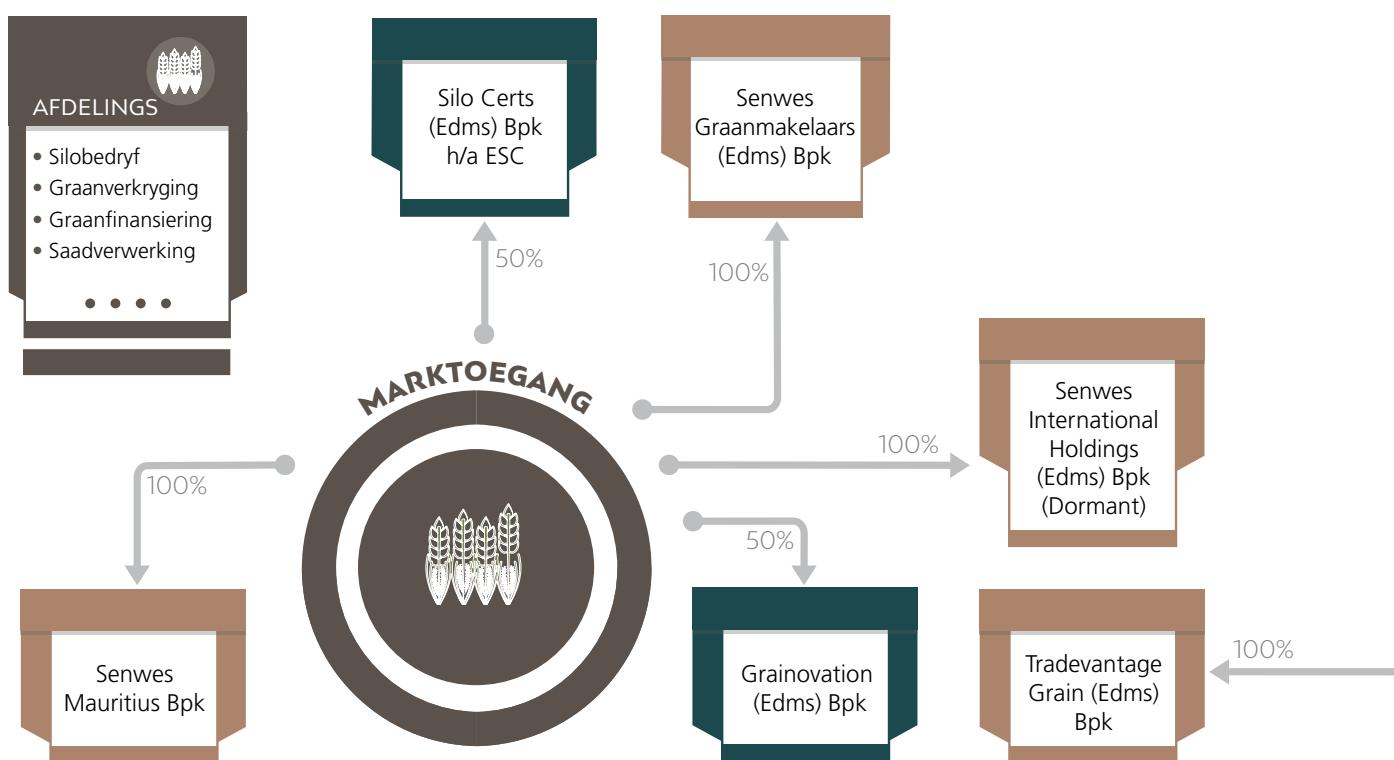
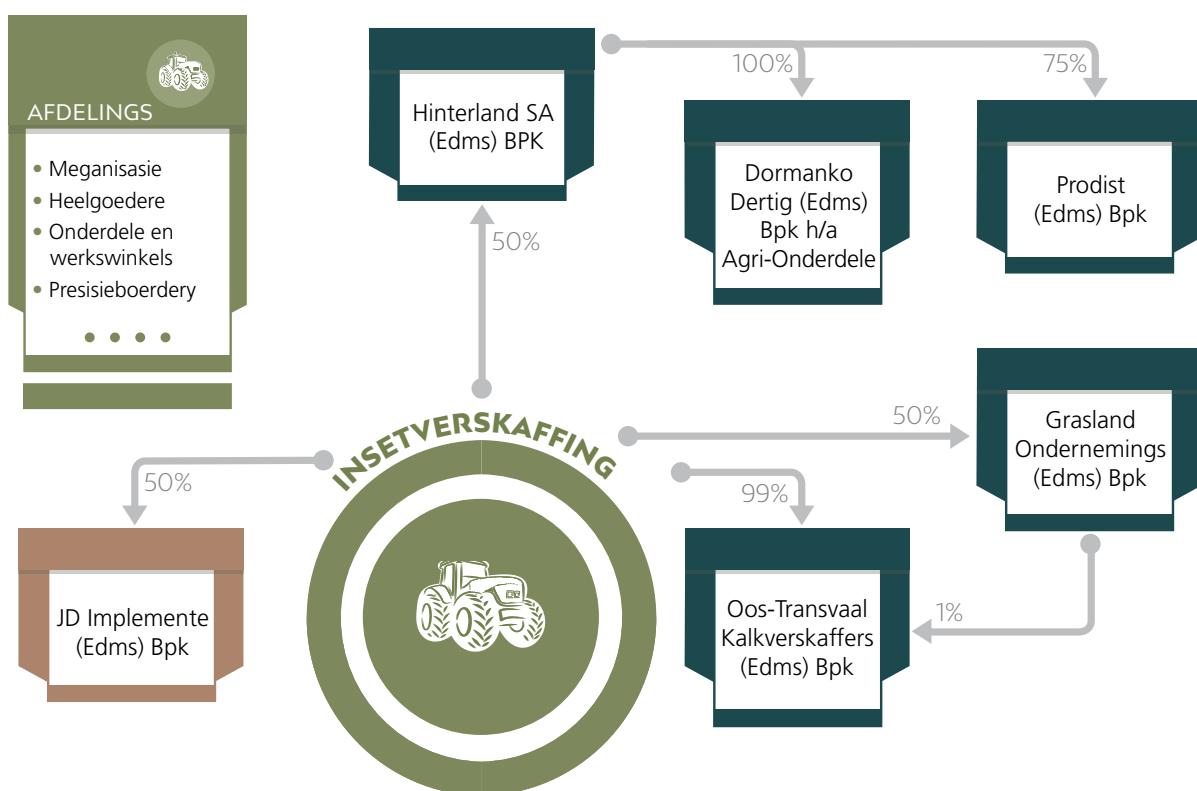
\*Bates sluit die belegging in die gesamentlike onderneming, Hinterland, van R127 miljoen (2016: R125 miljoen) in.

## Segment aantoonbare items

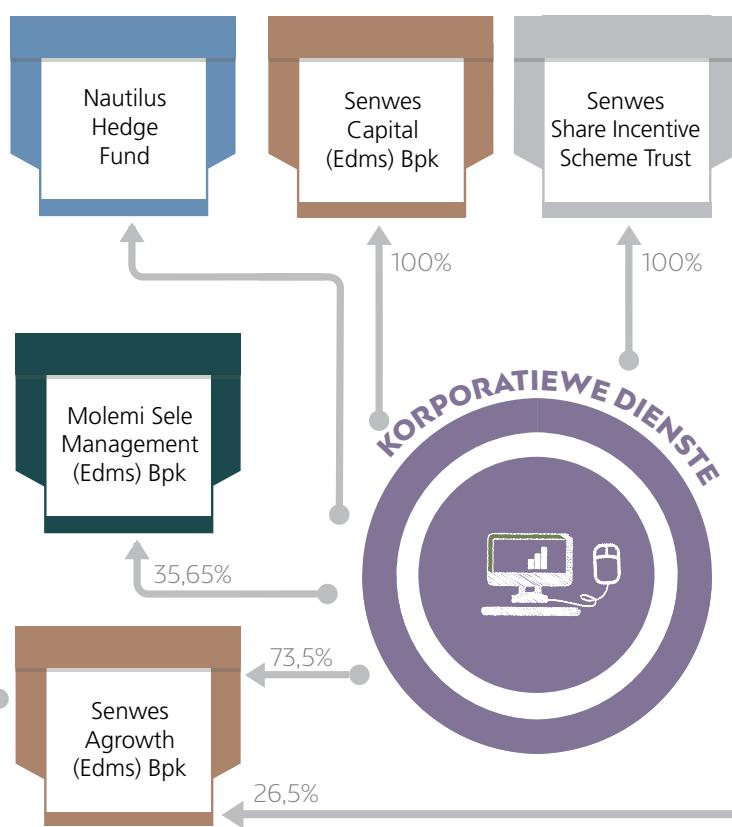
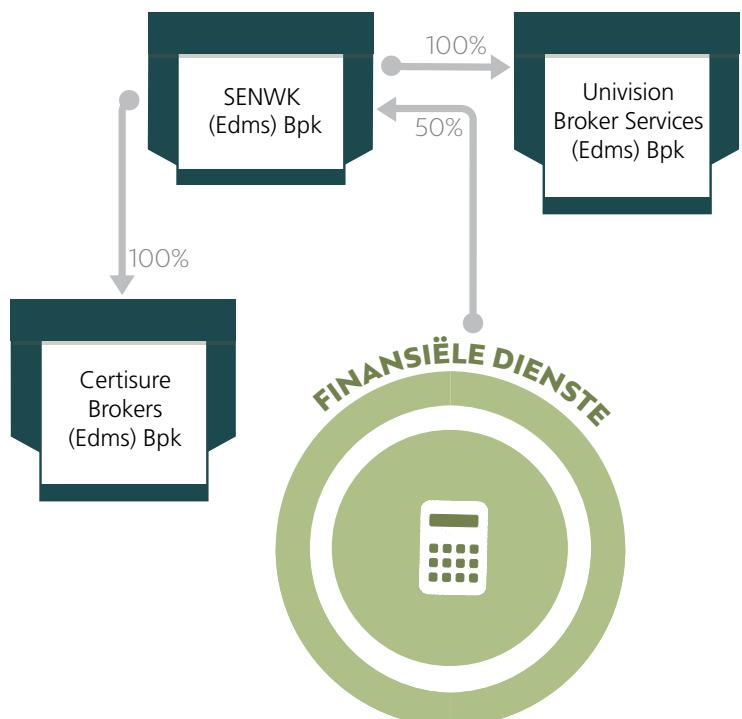
	GROEP					
	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm	2017 R'm	2016 R'm
	KAPITAALBESTEDING		DEPRESIASIE		NIE-KONTANT TRANSAKSIES*	
Finansiële dienste	-	-	1	-	(5)	44
Insetverskaffing	29	11	7	7	(12)	17
Marktoegang	68	79	22	20	(15)	-
Korporatief	19	32	11	12	4	-
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>(28)</b>	<b>61</b>

\*Nie-kontant transaksies bestaan uit voorsienings wat gemaak is.

## SENWES AANDEELHOUDING EN BEDRYFSTRUKTUUR



GEASSOSIEERDE      FILIALE      GESAMENTLIKE ONDERNEMINGS      TRUST



## GEWONE AANDEELHOUERS





## KORPORATIEWE BEHEERVERSLAG

### NAKOMING VAN KING KODE MET BETREKKING TOT KORPORATIEWE BEHEER (King IV)

**D**ie Senwes groep (die groep) en die raad van direkteure (die direksie) van Senwes en sy verwante partye bedryf besigheid volgens die hoogste standaarde van korporatiewe beheer en in die belang van alle belanghebbendes. Die groep se korporatiewe beste praktyke soos vervat in die handves, beleide en bedryfsprosedures, en die toepassing daarvan, word gerekontrarieer teen praktiese realiteit en uitvoering getoets. Gedurende die jaar onder oorsig is King IV geloods en deur die maatskappy aanvaar.

Die groep ondersteun en is verbind tot die beste praktyke met betrekking tot verhoogde deursigtigheid, integrasie in terme van rapportering en volhoubare ontwikkeling van die landelike gemeenskappe waarbinne ons besigheid bedryf. Die volhoubaarheidsverslag, wat apart op die Senwes webtuiste beskikbaar is, verduidelik hierdie aspekte omvattend.

Die beginsels en praktiese toepassing van die King IV praktyke en aanbevelings is geverifieer en 'n omvattende gapingsanalise is gedoen. Die direksie is tevrede dat die groep in wese voldoen aan die bepalings en aanbevelings van King IV en die gepaardgaande beheerraamwerke. Die maatskappy voldoen

nie aan sekere King IV aanbevelings nie, gegewe die huidige aandeelhouerstruktuur:

- ❖ Die nie-uitvoerende voorsitter van die direksie is nie 'n onafhanklike direkteur nie, maar word ondersteun deur 'n verkose en ervare onafhanklike nie-uitvoerende direkteur, wat ook verkies is as die leidende onafhanklike direkteur;
- ❖ Die direksie bestaan nie uit 'n meerderheid van onafhanklike direkteure nie;
- ❖ Die voorsitter van die direksie is ook die voorsitter van die Nominasiekomitee;
- ❖ Die voorsitter van die Vergoedingskomitee is nie onafhanklik nie, maar is 'n nie-uitvoerende direkteur.

Gegewe bogenoemde, het die direksie die behoeftte gevind om nog 'n onafhanklike, nie-uitvoerende direkteur te werf en die nodige aksies in die verband word geneem.

#### Aandeelhouerstruktuur

Soos hierbo aangedui, bepaal die aandeelhouerstruktuur die direksiesamestelling en is dit soos volg:

AANTAL AANDELE					
Senwesbel Bpk	Grindrod Trading Holdings (Edms) Bpk ("Grindrod")	Senwes Capital (Edms) Bpk ("Tesourie-aandele")	Senwes Share Incentive Scheme Trust	Produsente	Publiek
95 654 583	37 395 213	5 702 809	6 201 937	22 861 632	12 973 134
↓					
<b>180 789 308</b>					

Die twee hoofaandeelhouders, Senwesbel en Grindrod, het 'n langtermyn strategiese siening met betrekking tot die groep en 'n meerderheidsverteenvoerding op die direksie.

Die Senwes groep bestaan uit die afdelings, maatskappye en vennootskappe, insluitend filiale, gesamentlike ondernemings en geassosieerde, soos aangedui op bl. 76 van die verslag.

## Die direksie

### Die raad van direkteure

Die strewe na die bestuur van die groep ooreenkomstig goeie korporatiewe beheerbeginsels, is steeds van toepassing en die direksie bestaan uit 13 lede, soos hieronder aangedui:

Direksielede	
<b>Uitvoerende direkteure</b>	3
<b>Onafhanklike nie-uitvoerende direkteure</b>	3
<b>Nie-uitvoerende direkteure</b>	
Senwesbel Bpk	6
Grindrod	1 (1 alternatiewe direkteur)

Die feit dat drie onafhanklike nie-uitvoerende direkteure op die direksie aangestel is, tesame met die balans van 'n ervare uitvoerende span, verseker dat geen enkele individu onbehoorlike invloed op die besluitnemingsprosesse van die direksie kan uitoefen nie.

Me Zarina Bassa het gedurende die jaar onder oorsig by die algemene jaarvergadering in Augustus 2016 uitgetree en mnr Simon Mohapi is in haar plek aangestel.

Mnr Joe Maswanganyi het ook sy bedanking as uitvoerende direkteur van die maatskappy in Februarie 2017 aangekondig, effekief vanaf 30 Junie 2017, ten einde 'n konsultasieberoep te volg.

Direkteure word deur aandeelhouers genomineer en verkies en voorsiening is gemaak vir rotasie in die vorm van 'n verspreide rotasieprogram in terme waarvan die ampstermy van direkteure nie drie jaar mag oorskry nie. Direkteure word aangestel, onderworpe aan herverkiesing deur die aandeelhouers, ooreenkomstig die bepalings van die Maatskappywet en die Akte van Oprigting (AVO).

Die samestelling en prestasie van die direksie, individuele direkteure en komitees word deeglik deur die Nominasiekomitee gemonitor. Aandeelhouers word voorsien van inligting met betrekking tot direkteure ten einde hulle in staat te stel om ingeligte besluite te neem oor die verkiesing van sodanige direkteure. Die heraanstelling van nie-uitvoerende direkteure is nie 'n outomatiese proses nie en die direksie onderneem 'n keuringsproses via die Nominasiekomitee om te verseker dat die voorgestelde kandidate geskik is om as direkteure te dien.

Die direksiekomitees lever 'n beduidende bydrae tot die effektiviteit van die direksie deur te verseker dat behoorlike oorsig en verslagdoening plaasvind. Die voorstappers van die direksiekomitees doen volledig verslag aan die direksie ten einde te verseker dat die funksies van die komitees uitgevoer word ooreenkomstig die geskrewe mandate.

Geskreve mandate en magte is deur die direksie in die handves van die direksie in plek gestel, in terme waarvan sekere magte vir die direksie alleen, as die hoogste besluitnemingsgesag, gereserveer is, waardoor verseker word dat die direksie al sy verantwoordelikhede nakom.

Gedurende die jaar onder oorsig en as die toesighouer oor beheer en die beheerraamwerke, is 'n hersiene handves van die direksie goedgekeur, wat met King IV belyn.



**Die raad van direkteure | vervolg**

**1 JDM (Danie) Minnaar (52)**

VOORSITTER

*Direkteur sedert September 1999*

B.Com

Danie boer sedert 1988 in die Kroonstad distrik en is vir baie jare reeds deel van die landbousektor. Hy is 'n voormalige voorstander van die Vrystaat Landbou-unie Jongboerkomitee en was betrokke in die implementering en bevordering van graanbemarking op Safex.

Ander belangrike direkteurskappe: Senwesbel Bpk

**2 F (Francois) Strydom (57)**

GROEP HOOF UITVOERENDE BEAMPTE

*Direkteur sedert Junie 2002*

B.Sc Landbou (Hons) (Veeekunde)

Francois het waargeneem as hoof uitvoerende beampte vanaf 1 Junie 2010 en is in die pos aangestel op 6 Augustus 2010. Voor sy aanstelling was hy die direkteur: bedryf, welke posisie hy beklee het vanaf 2002. Hy het in 2001 by Senwes aangesluit en is na die voormalige Kolosus Beherend gesekondeer as besturende direkteur. Sy loopbaan het by AFGRI afgeskop as veeekundige en hy is bevorder tot direkteur: graan by AFGRI oor 'n periode van 13 jaar.

Ander belangrike direkteurskappe: direkteur van verskeie maatskappye in die Senwes groep. Hy is ook 'n raadslid by die Noord-Wes Universiteit en is aangestel as 'n lid van die Uitvoerende Komitee van die raad en as lid van die Finansies- en Beleggingskomitee van die raad. Hy dien ook op die Uitvoerende Komitee van Agbiz.

**3 SF (Steve) Booyens (55)**

ONDERVOORSITTER

*Onafhanklike direkteur sedert Oktober 2010*

B.Compt (Hons) (Rek), D.Com, GR (SA)

Steve is die ondervoorsitter van die raad van direkteure sedert 2010. Sy loopbaan strek vanaf die akademiese omgewing, deur die range by Trust Bank, waarna hy die posisie van hoof uitvoerende beampte van Absa Bpk beklee het. Hy is ook die direkteur van verskeie besigheidsentiteite asook 'n raadslid van die Universiteit van Pretoria.

Ander belangrike direkteurskappe: Efficient Groep Bpk, Steinhoff Bpk, Clover Bpk, Vukile Properties Bpk

**4 JBH (James) Botha (48)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Onafhanklike direkteur sedert Oktober 2009*

B.LC.LLB en HDip (Belasting)

James het as kommersiële en korporatiewe prokureur gepraktiseer vir 15 jaar voordat hy die korporatiewe wêreld betree het. Hy is tans 'n senior regadviseur by die Institusionele Kantoor van die Noord-Wes Universiteit.

**5 AJ (Dries) Kruger (66)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Oktober 2007*

B.Compt (Hons) (Rek), GR (SA)

Dries is 'n geregistreerde ouditeur en rekenmeester wat in Kroonstad gepraktiseer het vir die grootste deel van sy loopbaan. Hy is direkteur van verskeie maatskappye, 'n finansiële konsultant en het as 'n openbare rekeningkundige en ouditeur tot 2015 gepraktiseer. Hy is ook 'n bestuurskomiteelid van die Gereformeerde Kerke van SA Administrasieburo en 'n trustee van die Gereformeerde Kerk Pensioenfonds.

Ander belangrike direkteurskappe: Voorsitter van Senwesbel Bpk

**6 CF (Corné) Kruger (44)**

GROEP HOOF FINANSIELLE BEAMPTE

*Direkteur sedert Augustus 2010*

B.Com (Hons) (Rek), GR (SA)

Corné is aangestel as hoof finansiële beampte op 26 Augustus 2010. Hy het in 1999 by Senwes aangesluit en het verskeie posisies beklee voordat hy aangestel is as hoof finansiële beampte. Hy het sy loopbaan by PWC begin as ouditeur. Corné het ondervinding in IT, Oudit, Korporatiewe Finansies, Tesourie en Groepfinansies.

Ander belangrike direkteurskappe: Direkteur van verskeie maatskappye in die Senwes groep

**7 NDP (Nico) Liebenberg (49)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Augustus 2008*

B.Com (Hons), M. Volhoubare Landbou

Nico boer sedert 1991 in die Bothaville distrik. Hy het 'n gediversifieerde boerderyeenheid gevestig en is, onder andere, een van die verskaffers van groente aan 'n bekende kleinhandelsgroep.

Ander belangrike direkteurskappe: Senwesbel Bpk

## Die raad van direkteure | vervolg

### ⑧ **J (Joe) Maswanganyi (52)**

GROEP UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Oktober 2014*

Bedank 30 June 2017

Joe is aangestel as groep uitvoerende direkteur in Oktober 2014. Hy het in 2004 by Senwes aangesluit as hoofbestuurder Korporatiewe Dienste voordat hy as uitvoerende direkteur aangestel is.

Ander belangrike direkteurskappe: Direkteur van verskeie maatskappye in die Senwes groep

### ⑨ **JJ (Jaco) Minnaar (41)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Augustus 2011*

B.Ing. (Landbou)

Jaco is betrokke by verskeie georganiseerde landboubestuurstrukture sedert 2000. Hy was ook 'n lid van die uitvoerende komitee van Vrystaat Landbou vanaf 2004 tot 2011 en vorm deel van Graan SA se besturspan sedert 2011. Jaco is onlangs vir 'n tweede termyn as voorstander van Graan Suid-Afrika verkies. Hy is ook deel van die algemene raad van Agri SA en dien op verskeie beleidskomitees.

Ander belangrike direkteurskappe: Senwesbel Bpk

### ⑩ **SM (Simon) Mohapi (61)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Augustus 2016*

Stock Market College (SA), Finansiële Beplanning

Simon is 'n gegradeerde van die Stock Market College (SA) en het 'n Diploma in Beleggingsbestuur (UJ). Hy het 'n Diploma in Maatskappyrigtinggewing (NQF7) van GIMT en IoD en het by die Finansiële Dienste Raad (FSB) gekwalificeer, waar hy die Regulatoriese Eksamens geslaag het (Sleutelindividue (RE1), Diskresionêr (RE3) en Verteenwoordigers (RE5)).

Simon het meer as 28 jaar ondervinding in die finansiële dienstebedryf. Hy is die stigter van SM Mohapi Financial Services (Edms) Beperk, handeldrywend as die Mohapi Groep, wat finansiële advies en beleggingsdienste verskaf. Hy het op verskeie direksies gedien en was ook 'n raadslid van die Noord-Wes Universiteit (NWU) (2008-2014) en dien tans as lid van die Beleggings- en Bate- en Finansieskomitee van die NWU. Hy het 'n passie vir opleiding en onderrig van verbruikers in die finansiële dienstesektor.

### ⑪ **TF (Tom) van Rooyen (52)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert November 2013*

B.Sc Landbou (Hons) (Landbou-ekonomiese)

Tom het vir meer as die afgelope 20 jaar al uitgebreide boerde-rybedrywighede op verskeie plekke in die Potchefstroom/Ven-

tersdorp gebied. Hy het sy belangtegnologie uitgebrei na kommersiële en residensiële eiendom. Sy boerderybedrywighede sluit 'n uitgebreide veekomponent in (Bonsmara en Boran stoeterye). Tom was 'n finalis in die Graanprodusent van die Jaar-kompetisie in 2010.

Ander belangrike direkteurskappe: Lid van Graan SA, Agri Potchefstroom en Noordwes. Direkteur van twee van sy eie maatskappye en Senwesbel Bpk

### ⑫ **WH (Thabo) van Zyl (43)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Augustus 2012*

B.Sc Landbou (Landbou-ekonomiese)

Thabo het sy B.Sc Landbou-graad by die Universiteit van Pretoria in 1997 behaal. Hy dien op die raad van Bothaville Meule handeldrywend as Thuso Meule, sedert 2001. Thabo het uitgebreide boerdery en sakebedrywighede in die Wesselsbron en Bothaville gebiede en naas 'n suksesvolle produsent, is hy deel van Thuso Graan, Voer en Meule. Hy was ook instrumenteel in die stigting van Telwiedre Voere in Bothaville en is ook 'n direkteur op die direksie van voorgenoemde.

Ander belangrike direkteurskappe: Senwesbel Bpk

### ⑬ **AG (Andrew) Waller (55)**

NIE-UITVOERENDE DIREKTEUR

*Direkteur sedert Desember 2014*

B.Com (Hons) (Rek), GR (SA)

Andrew is sedert Maart 2011 die finansiële direkteur van Grindrod. Hy was voorheen 'n venoot van Deloitte vir 15 jaar en was gedurende dié periode verantwoordelik vir 'n aantal Suid-Afrikaanse genoteerde maatskappye.

Ander belangrike direkteurskappe: Grindrod Bpk

### ⑭ **EM (Elmarie) Joyst (47)**

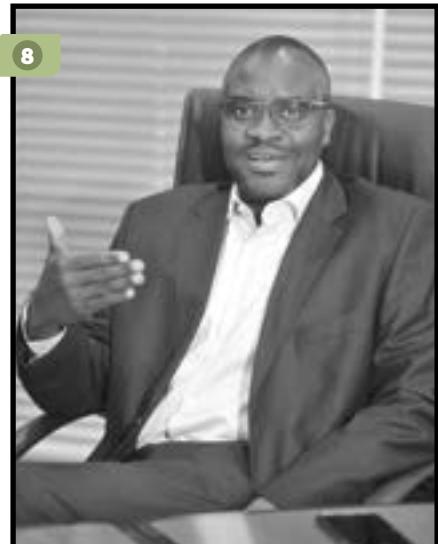
GROEP MAATSKAPPYSEKRETARIS en HOOF REGSADVISEUR

*Aangesluit in Februarie 2002*

B.Com (Regte), LLB, FCIS, FCIBM (Prokureur en Notaris van die Hoër Hof)

Elmarie het haar loopbaan as ekonomist by the Registrateur van Maatskappye begin, waarna sy as kommersiële prokureur gepraktiseer het. Sy was ook groep maatskappysekretaris en regadviseur by verskeie organisasies in die landbou- en finansiële dienstesektor. Sy het in 2002 by Senwes aangesluit. Sy was betrokke by die kommersiële, landbou- en regsektor vir 26 jaar. Sy het die Executive Development Programme (EDP) (Wits Besigheidsskool) voltooi, sowel as verskeie ander uitvoerende bestuurskursusse by Harvard, Oxford en Insead.

Ander belangrike direkteurskappe: Trustee van Thabo Trust (Senwes SEB-Trust)



## Direksiekomitees bywonings- en kundigheidsmatriks

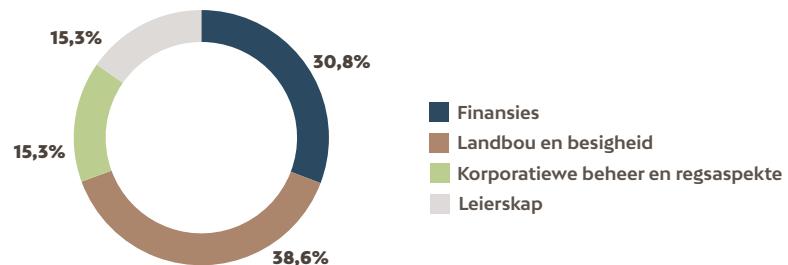
Die direksie vergader kwartaalliks en gedurende die jaar onder oorsig is twee addisionele vergaderings gehou met spesifieke fokus op strategie en die strategiese finansiële planne van die groep.

Die direksie is ernstig oor die sake van die maatskappy en vergaderings word goed bygewoon, soos gesien kan word in die volgende tabel:

Direkteur	Bywoning van direksiev-vergaderings	Oudit	Sosiaal en Eties	Vergoeding	Risiko	Nominasie	Belegging
ZBM Bassa (uitgetree 26/08/2016)	0/1	F	1/1		F	1/1	
SF Booysen**	5/6	C & F	3/3		F	2/2	
JBH Botha	6/6	G	3/3	C & G	1/1		
AJ Kruger	5/6	F	3/3				F 2/2
NDP Liebenberg	5/6	A	3/3		C & A	2/2	A 2/2 C & F 2/2
JJ Minnaar	6/6				A	2/2	
JDM Minnaar*	6/6	E	2/3	E	1/1	E	2/2 C & A 2/2 A 2/2
SM Mohapi (aangestel 26/08/2016)	5/5	G	2/2	G	–		
TF van Rooyen	5/6			A	0/1		A 2/2
WH van Zyl	5/6			A	1/1		C & A 2/2
AG Waller	5/6						F 2/2
F Strydom	6/6					A 1/2	
CF Kruger	6/6					F 2/2	
J Maswanganyi (bedank 30 Junie 2017)	6/6			A	1/1		

Senwes direksie		Senwes direksiekomitee	
*	Direksievoorsitter en ex officio-lid van alle komitees	C	Komiteevoorsitter - word jaarliks deur direksie verkies
**	Ondervoorsitter van direksie en leier onafhanklike direkteur	F	Finansiële kundigheid
	Onafhanklike nie-uitvoerende direkteure	A	Landbou- en besigheidsektor
	Senwesbel verteenwoordigers	G	Korporatiewe beheer en regssaspekte
	Grindrod verteenwoordiger	E	Ex officio-lid
	Uitvoerende direkteure		

### Direksielid doel en kundigheid

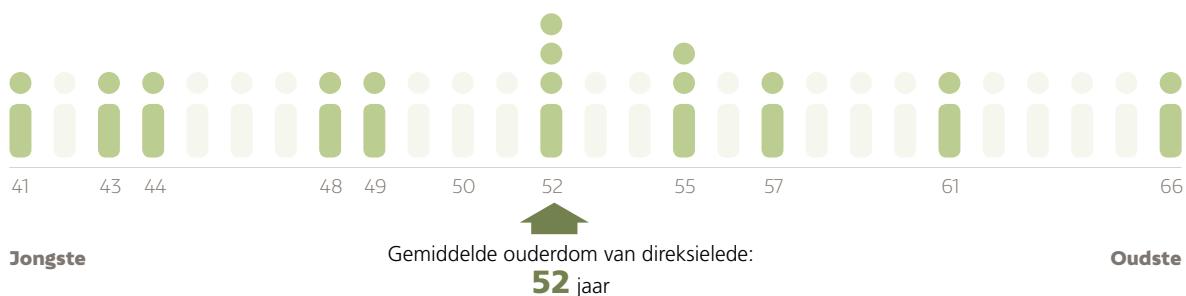


### Ouderdomsdiversiteit

(Vanaf 30 Junie - 13 lede)

**38%** van die direksie is jonger as **50**

**15%** van die direksie is ouer as **60**



## Direksierotasie en opdatering

- ❖ Rotasieprogram
- ❖ 3-jaar dienstermyne
- ❖ Tweejaarlike prestasie-evaluering
- ❖ Direksieopleiding en bewusmaking



**Kundige direksielede met goeie prestasie en vol-doende kontinuïteit. Verkiesbare lede mag uittree en is beskikbaar vir herverkiesing.**

2017	2018	2019	2020
JJ Minnaar	SF Booysen	JDM Minnaar	JBH Botha
AJ Kruger	SM Mohapi	TF van Rooyen	WH van Zyl NDP Liebenberg

Daar is besluit dat die nommers wat aan direksielede toegeken is, na nuwe aanstellings oorgedra sal word in die geval van 'n vakature.

\*Mr AG Waller (Alternatief: AK Olivier) roteer nie en is uitgesluit van die rotasieprogram. (Nieteenstaande die bepalings van kloousules 26.1 en 29 (van die AVO) sal die direkteure geregtig wees om nie-uitvoerende direkteure aan te stel ooreenkomsdig die kontraktuele bepalings wat die maatskappy bind en wat voorsiening maak vir direksieverteenwoordiging van sekere lede, wat sitting het en bedank op die basis soos uiteen-

gesit in die relevante ooreenkoms of andersins in terme van hierdie Akte van Oprigting, saamgelees met klousule 8.1.3 van die Aandeelhouersooreenkoms wat in September 2013 gesluit is tussen Senwes, Senwesbel en Grindrod).

Nota: Voortgekomende is egter altyd onderworpe aan die bepalings met betrekking tot die fidusière verpligtinge van direkteure en die kwalifiseringskriteria in die Maatskappywet, 2008, welke wetlike bepalings altyd voorkeur geniet oor dié van ooreenkomste.

### ONS BENODIG U STEM BY DIE ALGEMENE JAARVERGADERING VIR DIREKTEURE WAT IN 2017 UITTREE - DAAR IS TWEE VAKATURES - BEIDE IS BESKIKBAAR VIR HERVERKIESING:

#### Dries Kruger

66 jaar oud, direkteur sedert Oktober 2007 met 'n B.Compt (Hons) (Rek), GR (SA) kwalifikasie.

Finansiële kundigheid en lid van die Oudit-, Belegging- en Nominasiekomitee.

#### Jaco Minnaar

41 jaar oud, direkteur sedert Augustus 2011 met 'n B.Ing Landbou-kwalifikasie

Landboubesigheidsvernuf en lid van die Vergoedings- en Risikokomitee. Voorsitter van Graan SA.

## Die rol en funksie van die voorsitter

Die voorsitter is 'n nie-uitvoerende direkteur wat deur die direksie aangestel word op 'n jaarlikse basis. Die ampte van die voorsitter en hoof uitvoerende beampete is van mekaar geskei met afsonderlike pligte.

Alhoewel die voorsitter nie onafhanklik is soos gedefinieer in King IV nie, is die direksie van mening dat, gegewe die aandeelhouerstruktur en die voorsitter se uitgebreide ondervinding in die kommersiële landbousektor, dit toepaslik vir hom is om as voorsitter van die direksie op te tree.

Die voorsitter word ondersteun deur 'n onafhanklike ondervoorsitter en leidende onafhanklike direkteur, wat ook die voorsitter van die Oudit- en Beleggingskomitee is.

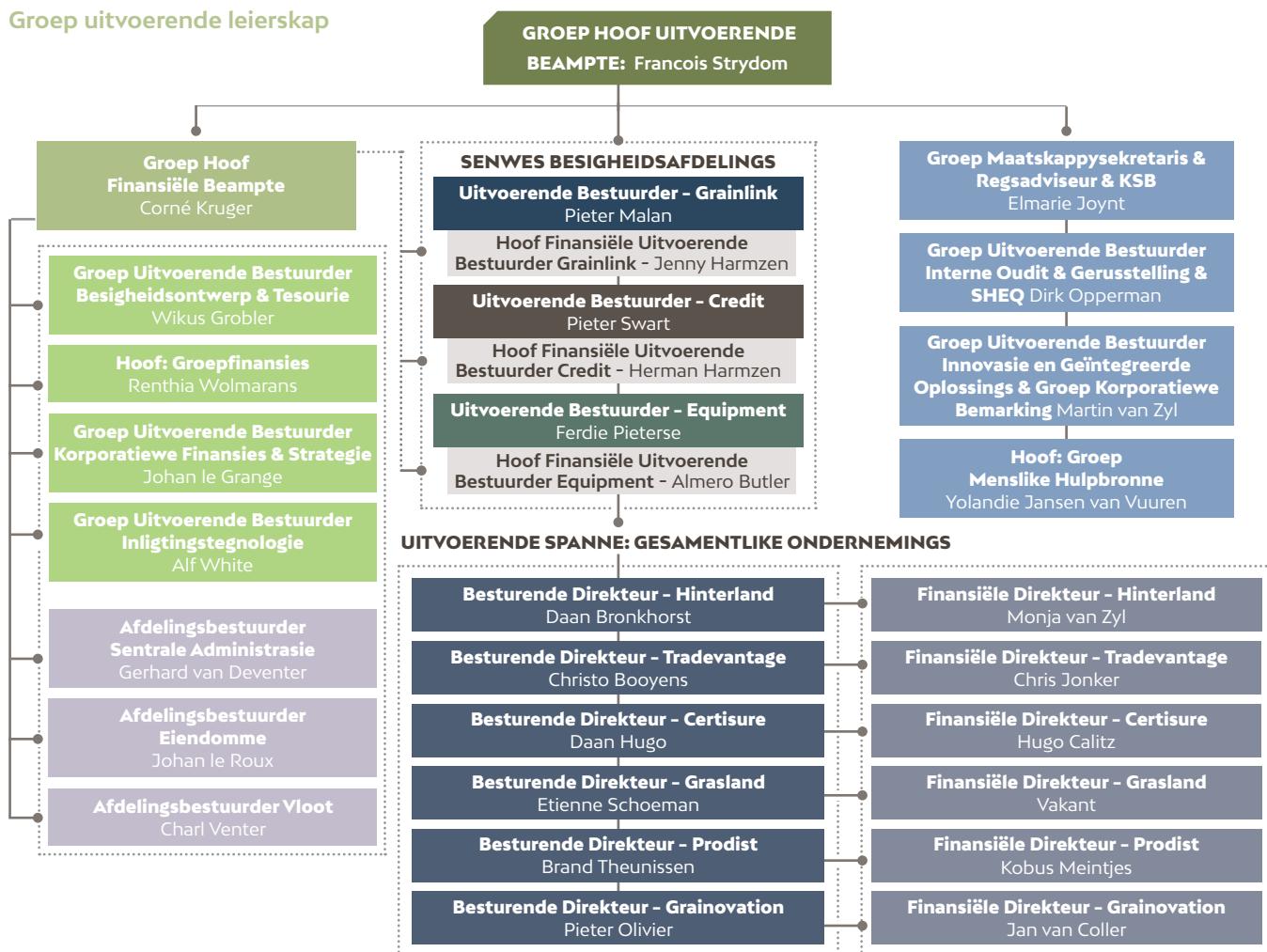
## Die rol en funksie van die hoof uitvoerende beampete en die Uitvoerende Komitee

Die groep hoof uitvoerende beampete hanteer die maatskappy se dag-tot-dag korporatiewe en bestursfunksies.

Die pligte van die groep hoof uitvoerende beampete is om die strategie en beleide, soos goedgekeur deur die direksie, uit te voer, om die besigheid te bestuur en om alle opdragte van die direksie uit te voer. Die groep hoof uitvoerende beampete word ondersteun deur 'n bestuurspan, wat soos volg opgemaak is:



## Groep uitvoerende leierskap



## Senwes Exco



Van links na regs: Francois Strydom, Corné Kruger, Joe Maswanganyi en Elmarie Joynt.

## Senwes Exco | vervolg



**Van links na regs:** Pieter Swart, Pieter Malan, Ferdie Pieterse en Christo Booyens.



**Van links na regs:** Johan le Grange, Martin van Zyl, Wikus Grobler, Alf White en Dirk Opperman.

## Verklaring en hantering van persoonlike belang

Die persoonlike belang van direkteure word gemonitor en gerapporteer ooreenkomstig die beheerpraktyke soos hieronder verduidelik. Die formele verklaring van belang is 'n staande item op die raadsagenda sowel as die agendas van die direksies van gesamentlike ondernemings. Direksielede en senior bestuur word versoek om persoonlike belang en ander direkteurskappe te verklaar.

### Beheerpraktyke om deursigtigheid en die voorkoming en hantering van konflikte van belang te verseker:

- ❖ Jaarlikse verklaring van ander belang deur direksielede en werknemers (in elke afdeling) in die register van belang wat by die geregistreerde kantoor van die maatskappy gehou word.
- ❖ Jaarlikse verklaring van ander direkteurskappe (insluitend trusts, professionele kapasiteit soos trustee of professionele kapasiteit as ouditeur).
- ❖ Blootlegging en voorlegging van 'n uittreksel van bogenoemde register by die eerste direksievergadering van Senwes vir 'n kalenderjaar.
- ❖ Verklaring van potensiële konflikte van belang in die register deur die loop van die jaar.
- ❖ Lede word by elke direksievergadering, voor die aanvang van die geskeduleerde direksievergadering, versoek om potensiële konflikte van belang of ander belang wat uit sake op die agenda mag voortvloei, te verklaar.
- ❖ Tweejaarlikse evaluering van die prestasie van die direksie en direksielede deur die Nominasiekomitee, wat gedragsevaluering insluit.
- ❖ Individuele leiding en verklaring en die verkryging van advies in die geval van 'n potensiële konflik.
- ❖ Publieke verklaring, openbaarmaking en rapportering van alle transaksies deur direkteure (ZAPS/Senwes webtuiste en jaarverslag).
- ❖ Verifiëring en maandelikse ondersoek van rekeninge van direkteure ten einde te verseker dat sodanige rekeninge behoorlik bedryf word, op 'n armlengtebasis, binne die normale verloop van besigheid.
- ❖ Breedvoerige bedryfsinligting en besluite wat daarmee verband hou, word nie op direksievlek voorgelê nie en is na bestuur gedelegeer.
- ❖ Dit beteken: Daar word van alle direksielede en beampies verwag om hul aandeelhouding in Senwes, ander direkteurskappe en enige potensiële konflikte van belang te verklaar en om nie deel te neem aan enige besprekings en besluitneming met betrekking tot sake waarin hulle 'n botsende belang het nie.
- ❖ Jaarlikse goedkeuring aan werknemers vir die verhandeling van sagtekommunitete vir hul eie rekening.
- ❖ Formele geskrewe beleid om konflikte van belang te verklaar en te mitiger.





Direkteure het onbeperkte toegang tot die maatskappysekretaris, wat leiding en advies in toepaslike omstandighede verskaf. Hulle mag ook onafhanklike advies bekom ooreenkomstig die beleid vir die verkryging van onafhanklike, eksterne advies rakende die besigheid van die groep, vir die rekening van die maatskappy.

Aandeelverhandeling deur direkteure en bestuur vind plaas ooreenkomstig 'n formele Gedragskode vir die Verhandeling van Aandele in die Groep. Gedurende die jaar onder oorsig het aandeelverhandeling tydens die volgende oop periodes plaasgevind, terwyl verhandeling tydens geslotte periodes of wanneer 'n omsigtighedsverklaring uitgereik is, verbied word:

Datum 2016/2017	Verhandeling- status	Rede
1 April 2016	Gesloten	Voorbereiding van finansiële jaarstate
1 Julie	Oop	Publikasie van finansiële resultate
1 – 30 September	Gesloten	Migrasievoorbereiding na genoteerde omgewing
1 Oktober	Oop	Migrasie uitgestel en ooreenkomstig die gewysigde gedragskode, is 'n oop periode aangekondig
31 Oktober	Gesloten	Voorbereiding van tussentydse finansiële state
7 Desember	Oop	Aankondiging van interim finansiële resultate
10 Maart	Gesloten	Oorweging van interim dividend
28 Maart	Oop	Aankondiging van Senwes aandeelerugkooppogram
30 April	Gesloten	Voorbereiding van finansiële jaarstate
30 Junie	Oop	Aankondiging van finansiële resultate

Die persoonlike belang van die huidige direksielede in die groep word in die volgende tabel uiteengesit.

Naam	2017		2016	
	Direk	Indirek*	Direk	Indirek*
	Aandele	%	Aandele	%
<b>Nie-uitvoerend:</b>				
AJ Kruger	142 386	0,08%	790 738	0,44%
NDP Liebenberg	-	-	821 705	0,45%
JDM Minnaar	-	-	10 825 338	5,99%
JJ Minnaar	-	-	3 497 963	1,93%
TF van Rooyen	32 382	0,02%	311 531	0,17%
WH van Zyl	38 384	0,02%	6 656 967	3,68%
<b>Uitvoerend:</b>				
F Strydom	-	-	2 158 005	1,19%
CF Kruger	174 655	0,10%	813 126	0,45%
Subtotaal van direkteure	387 807	0,22%	25 875 373	14,30%
Ander aandeelhouers**	180 401 501	99,78%	180 403 704	99,78%
<b>TOTAAL</b>	<b>180 789 308</b>	<b>100,00%</b>	<b>180 789 308</b>	<b>100,00%</b>

\*Indirekte belang is gebaseer op die aandeelhoudingspersentasie van die entiteit in Senwes, vermenigvuldig met die persentasie belang gehou deur die individu.

\*\*Ander aandeelhouers sluit in indirekte aandeelhouding van direkteure.

## Direksiekomitees

### Ouditkomitee (deur AJV aangestel)



**Voorsitter:** SF Booysen

**Lede:** JBH Botha, AJ Kruger, NDP Liebenberg, SM Mohapi

**Aantal vergaderings per jaar:** 3

**Verantwoordelikhede:** Die Ouditkomitee verseker toepaslike rapportering van die lopende saak aanbevelings en ondersteun die direksie aktief daarom te verseker dat toepaslike korporatiewe beheer- en inligtingstegnolo-gieraamwerke in plek is en as sodanig gehandhaaf word. In terme van die bepalings van die Maatskappywet en sy mandaat, skenk die komitee aandag aan die volgende:

- ❖ Jaarlikse interne en eksterne ouditbeplanning en begrotings;
- ❖ Interne en eksterne ouditrapportering;
- ❖ Geïntegreerde rapportering;
- ❖ Integriteit van kontroles en finansiële openbaarmaking;
- ❖ Aanstelling van eksterne ouditeure en bevestiging van onafhanklikheid;
- ❖ Goedkeuring en aanbeveling van finansiële jaarverslae, verdeling na aandeelhouers, likiditeit- en solvensietoets en nakomingsgerusstelling ooreenkomsdig die Maatskappywet, IFRS en rekening-kundige beleide;
- ❖ Beheerraamwerke;
- ❖ Belastingstrategie en risiko; en
- ❖ Gekombineerde gerusstelling in terme van risiko, oudit en nakoming.

**Onlangse fokusareas:** Die Belastingrisikokomitee, deur die Ouditkomitee, oorweeg jaarliks die belangrikste belastingstrate-gie en risiko's in terme van wetgewing, die strukturering van voorgestelde transaksies en heersende belastingkwessies wat die groep affekteer. Gedurende die jaar onder oorsig het die komitee breedvoe-riug gefokus op kubersekuriteit en die toets en toepaslikheid van kontroles.

**Vereistes:** Maatskappywet en King IV vereistes

**Samestellings:** Die komitee bestaan uit vyf lede, waarvan die meerderheid (minstens drie) onafhanklike nie-uitvoerende direkteure moet wees. Die groep hoof uitvoerende beampete, groep hoof finansiële beampete en die hoof finansiële en korporatiewe dissiplines regdeur die Senwes groep woon ook komiteevergaderings by.

### Beleggingskomitee



**Voorsitter:** SF Booysen

**Lede:** AJ Kruger, JDM Minnaar, AG Waller

**Aantal vergaderings per jaar:** 2

**Verantwoordelikhede:** Die komitee is verantwoordelik vir verskeie sake en sy mandaat is uitgebrei om die bestuur van laste ook in te sluit. Die komitee skenk aandag aan die volgende:

- ❖ Beleggingsfilosofie en beleggingsbestuur;
- ❖ Groeitransaksies en gesamentlike ondernemingsvennootskappe;
- ❖ Beleggingsprestasie;
- ❖ Befondingsbehoeftes en ekwiteitstrukturering;
- ❖ Lastebestuur; en
- ❖ Oorsig- of na-implementeringsoudits met betrekking tot beleggings wat gemaak is.

**Onlangse fokusareas:** Die beleggingsfilosofie en potensiële groeigeleenthede

**Vereistes:** Maatskappypesifieke vereistes

**Samestellings:** Slegs nie-uitvoerende direkteure. Vergaderings word ook bygewoon deur die groep hoof uitvoerende beampete en groep hoof finansiële beampete.



## Direksiekomitees | vervolg

### Nominasiekomitee (Nomco)



**Voorsitter:** JDM Minnaar

**Lede:** SF Booysen, AJ Kruger

**Aantal vergaderings per jaar:** 2

**Verantwoordelikhede:** Nomco is verantwoordelik vir beheer en nakoming van King IV en die handves van die direksie en sy mandaat is soos volg:

- ❖ Oorweeg die samestelling van die raad van direkteure, met inagneming van die besigheid en grootte van die maatskappy en die noodsaaklike kommersiële en sektor-elemente waarbinne die maatskappy besigheid bedryf;
- ❖ Bepaal en doen aanbevelings met betrekking tot ras- en geslagsverteenvoerdiging;
- ❖ Bepaal die onafhanklikheidsvereistes en die aanstelling van 'n leidende onafhanklike direkteur;
- ❖ Identifiseer die behoeftes met betrekking tot kennis, vaardighede, ondervinding, kultuur, ouderdom, geslag en ras ten einde aan sodanige behoeftes te voldoen;
- ❖ Verseker 'n deursigtige en formele nominasie-, verkiesings- en uiteindelike aanstellingsproses;
- ❖ Versoek nominasies vir potensiële kandidate vir aanstelling, onderworpe aan die bepalings van die Maatskappywet, 2008 en die Kodes vir Korporatiewe Beheer;
- ❖ Werf en stel kandidate aan wat aan die sogenaamde gesiktheidskriteria (fit and proper) as direkteure voldoen; en
- ❖ Evalueer die prestasie, effektiwiteit, balans en diversiteit van die direksie.

**Onlangse fokusareas:** Samestelling van komitees in terme van King IV en direksieprestasie

**Vereistes:** King IV vereistes

**Samestelling:** Die komitee bestaan uit drie nie-uitvoerende direkteure. Die voorsitter en ondervoorsitter van die Senwes direksie moet lede wees en vergaderings word bygewoon deur die groep hoof uitvoerende beampete en die maatskappyssekretaris.



Wetgewende vereiste  
(Maatskappywet)



KING IV Verslag oor  
Korporatiewe Beheer



Maatskappypesifieke vereiste

**Vergoedingskomitee (Remco)****Voorsitter:** NDP Liebenberg**Lede:** SF Booysen, JJ Minnaar, WH van Zyl**Aantal vergaderings per jaar: 2****Verantwoordelikhede:** Remco hanteer die volgende:

- ❖ Aanbevelings aan die direksie met betrekking tot die vergoeding van nie-uitvoerende en uitvoerende direkteure;
- ❖ Hersien en verseker toepassing van die vergoedingsfilosofie;
- ❖ Verseker goeie bestuur van aansporingskemas en billike en toepaslike salarisse/lone;
- ❖ Verseker toepaslike opvolgbeplanning vir die uitvoerende direkteure en bestuur; en
- ❖ Gelyke indiensneming.

**Senwes Share Incentive Scheme Trust**

Die deelnemers aan die LTI-aandeelaansporingskema is uitvoerende en senior bestuurders wat die prestasie van die groep kan beïnvloed en wat die belang van die groep met dié van die aandeelhouers kan belyn. Dit is gebaseer op die tweeledige beginsels van retensie, naamlik om kontinuïteit te verseker, en die voorafgestelde prestasiedoelwitte. Indien hierdie doelwitte nie behaal word nie, word die geallokeerde aandele verbeur. Die allokasies in terme van die aandeleskema sal elke drie jaar vestig, met die eerste potensiële toekenning in 2017.

Die Vergoedingskomitee het oorsig oor skema en die skema voldoen aan artikel 97 van die Maatskappywet.

Gedurende die jaar onder oorsig het slegs 30% van die aandele wat in 2014 geallokeer is, op 30 Junie 2017 gevestig. Die besonderhede in dié verband word in die vergoedingsverslag gerapporteer.

**Onlangse fokusareas:** Die vergoedingsfilosofie en -beleid word in die vergoedingsverslag (verwys na bladsy 97), hanteer. Die verslag verduidelik die praktiese toepassing en implementering van vergoedingsbestuur ter ondersteuning van die vergoedingsaanbevelings vir direkteure vir die nuwe jaar, soos vervat in die kennisgewing van die algemene jaarvergadering en die spesiale besluit in dié verband. Die aanbevole vergoeding vir die nuwe jaar word as 'n bindende besluit beskou en word as sodanig aan die aandeelhouers voorgelê.

**Vereistes:** King IV vereistes

**Samestelling:** Die komitee bestaan slegs uit nie-uitvoerende direkteure (minstens drie) en die uitvoerende direkteure woon vergaderings by. Die hoof uitvoerende beampete, hoof finansiële beampete en korporatiewe afdelings, naamlik Korporatiewe Dienste en Menslike Hulpbronne, woon vergaderings op uitnodiging by.

Wetgewende vereiste  
(Maatskappywet)KING IV Verslag oor  
Korporatiewe Beheer

Maatskappypesifieke vereiste



## Risikokomitee



**Voorsitter:** WH van Zyl

**Lede:** TF van Rooyen, NDP Liebenberg, JJ Minnaar, F Strydom,  
CF Kruger

**Aantal vergaderings per jaar:** 2

**Verantwoordelikhede:** Die komitee vervul 'n strategiese rol om leiding aan die direksie te verskaf met betrekking tot sy strategiese planne. Dit analiseer strategiese en bedryfsrisiko's op alle vlakke. Gedurende die jaar onder oorskig het die komitee sy risikobestuursplan en risikoapptyt hersien en aan die direksie voorgelê vir goedkeuring.

Risikobestuur word regdeur die Senwes groep toegepas. Dit is 'n gegewe dat risikobestuur daartoe sal bydra om die langtermynvolhoubaarheid van Senwes te verseker. Die huidige risikokultuur binne die maatskappy dra daar toe by om volhoubare aandeelhouerswaarde te skep, wat konsekwent is met aandeelhoudersverwagtinge. Die rapporteringstruktuur is soos volg:

- ❖ Hoofrisikobestuurder en risikobeamptes;
- ❖ Uitvoerende Komitee;
- ❖ Nakomingskomitee; en
- ❖ Risikokomitee.

Die risikobestuursfunksie rapporteer deurlopend oor wesenlike risiko's en geleenthede van die groep, sowel as dié van bedryfseenhede of gesamentlike ondernemings.

**Onlangse fokusareas:** Gedurende die jaar onder oorskig het die komitee sy risikobestuursplan en risiko-apptyt hersien en aan die direksie voorgelê vir goedkeuring.

**Vereistes:** King IV vereistes

**Samestelling:** Die komitee bestaan uit nie-uitvoerende en uitvoerende direkteure. Risikobestuur en alle ander afdelings kry blootstelling tot die komitee deur middel van 'n gestruktureerde werksplan.

## Sosiale en Etiese Komitee (SOC)



**Voorsitter:** JBH Botha

**Lede:** J Maswanganyi\*, SM Mohapi,  
TF van Rooyen

**Aantal vergaderings per jaar:** 1

**Verantwoordelikhede:** Dié komitee is verantwoordelik vir die oorskig van sekere ander direksiekomitees soos bepaal in die Maatskappwyet 2008. James Botha is die voorsitter en die komitee het een maal gedurende die jaar vergader. Die komitee is verantwoordelik vir, onder andere:

- ❖ Arbeidsake;
- ❖ Transformasie en BBSEB-sake;
- ❖ Verbruikersbeskerming en gesonde besigheidspraktyke;
- ❖ Etiese Kode en Gedragskode;
- ❖ Volhoubare kultuur en waardes;
- ❖ Belanghebbende interaksies; en
- ❖ Volhoubaarheid en gepaardgaande geïntegreerde volhoubaarheidsverslagdoening.

**Onlangse fokusareas:** 'n Formele etiese program is aanvaar en geïmplementeer en etiek word deurlopend regdeur die groep gemonitor. Die program sluit in die verklaring van persoonlike belang en konflikte van belang, opleiding en bewusmaking van waardes en demonstreer verbondenheid tot die Senwes Etiese Kode en Gedragskode op alle vlakke.

Die Sosiale en Etiese Komitee het sy statutêre pligte, soos bepaal in sy mandaat, uitgevoer en die komitee bevestig dat die groep sy besigheid behoorlik en verantwoordelik uitvoer soos vereis word in terme van goeie korporatiewe burgerskap. Die komitee het oorskig gehad oor en is tevreden met die geïntegreerde verslag soos aan die aandeelhouers voorgelê.

**Vereistes:** Maatskappwyetvereistes

**Samestelling:** Die komitee bestaan slegs uit nie-uitvoerende direkteure met mnr Maswanganyi\* as die koördineerder.

\*Bedank op 30 Junie 2017



Wetgewende vereiste  
(Maatskappwyet)



KING IV Verslag oor  
Korporatiewe Beheer



Maatskappypesifieke vereiste

## Maatskappysekretaris

**D**ie direksie as geheel en die individuele direksielede word deur die maatskappysekretaris gerig in die uitvoering van hul deurlopende verantwoordelikhede en pligte. Noot aangestelde direkteure deurloop 'n toepaslike induksieproses, aangebied deur die maatskappysekretaris, wat verskeie elemente dek.

Na aanleiding van 'n direksie-evaluering gedurende die jaar onder oorsig, is die direksie van mening dat, gebaseer op die kwalifikasies, ondervinding en prestasie van die groep maatskappysekretaris, sy beskou kan word as 'n persoon wat bekwaam genoeg is om voort te gaan in hierdie kritiese rol en wat 'n armlengteverhouding met die direksie en sy direkteure gehandhaaf het.

Soos vereis in terme van die Maatskappwyet 2008, hou die maatskappysekretaris toesig oor wetgewende nakoming regdeur die groep. Die toepaslike strukture in die verband is gevvestig, soos verduidelik onder die opskrif "nakoming van wetgewing".

## Toegang tot inligting

Die maatskappy voldoen aan die Wet op Toegang tot Inligting, 2000, en 'n handleiding in dié verband is beskikbaar op die maatskappy se webtuiste.

Aandeelhouders het ook toegang tot die aandeleregister, notules van ledevergaderings en inligting met betrekking tot 'n aantal maatskappysake. Enige navrae kan aan die maatskappysekretaris as hoof inligtingsbeampte gerig word.

In terme van die ZAR X-noteringsvereistes, moet die maatskappy alle wesenlike inligting, korporatiewe aksies, uitbetaling van dividende en sake van direkteure op die beurs se nuusdiens, "ZAPS", aankondig. Die aankondigings wat gedurende die jaar onder oorsig gedoen is, is toeganklik op ZAPS.

## Volhoubaarheidsaspekte op direksievlek

Die volhoubaarheid van die maatskappy oor die lang termyn bly die belangrikste aspek en die direksie neem dus 'n langtermynsiening ten opsigte daarvan. Die strategie rus op sewe pilare en word deurlopend gedaag. Die direksie het reeds begin met die proses om die strategie tot ná 2025 uit te brei.

As verantwoordelike en aanspreeklike korporatiewe burger, speel die maatskappy 'n belangrike rol in landelike gemeenskappe in terme van sy bydrae tot werkverskaffing, belegging in infrastruktur en ontwikkeling en opleiding. Volledige ver slagdoening daaroor is vervat in die Volhoubaarheidsverslag.

In die strewe na hierdie doelwitte, werk die direksie en bestuur ten nouste saam binne die parameters van 'n gedissiplineerde en spesifieke beheeromgewing, IT-beheerraamwerk en gekom-

bineerde gerusstellingsraamwerk, wat die toekomstige bestaan van die maatskappy as 'n lopende saak sal verseker.

## Nakoming van wetgewing

Die direksie aanvaar volle verantwoordelikheid vir die nakoming van alle toepaslike wetgewing en regulatoriese vereistes. Dit word via die interne Nakomingskomitee, onder voorsitterskap van die maatskappysekretaris, gerapporteer en daarna aan die Risikokomitee en die Ouditkomitee. Gefokusde aandag word aan nakomingsaspekte regdeur die maatskappy geskenk.

Die direksie het die groep nakomingsplan amptelik aanvaar, wat verband hou met 'n groepwye benadering tot nakoming. Die nakomingsplan word geïmplementeer met spesifieke fokus op:

- ❖ Identifisering van toepaslike en wesenlike wetgewing per besigheidseenheid;
- ❖ Evaluering van nakoming deur middel van selfouditvraelyste, wat tans ontwerp word;
- ❖ Deurlopende opvolging en rapportering teen die bepalings van die betrokke wetgewing; en
- ❖ Gesamentlike paneelbordrapportering aan die betrokke direksies en bestuurskomitees.

Nakomingsaspekte word sistematies vervat in 'n gekombineerde gerusstellingsraamwerk en rapportering via hierdie raamwerk het gedurende die tweede helfte van die 2016 kalenderjaar 'n aanvang geneem. Elke besigheidseenheid en korporatiewe eenheid het die kritiese wetgewende bepalings wat van toepassing is op hulle geïdentifiseer, waaroor individueel per paneelbord gerapporteer word.

Verbetering van nakomingsprosesse en rapportering is 'n voortdurende reis en die gesondheid- en veiligheidsfunksie is na Interne Oudit geallokeer gedurende die jaar onder oorsig, aangesien deurlopende monitering en implementering van toepaslike beheermaatreëls ten opsigte daarvan benodig word.

Geen ernstige insidente of nie-nakoming van wetgewing is gedurende die jaar onder oorsig gerapporteer nie.

## IT-beheer

Die direksie verseker aktiewe bestuur van die IT-beheerraamwerk deur 'n span IT-bestuurslede as 'n integrale deel van die risikobestuursraamwerk wat aan, inter alia, die gesamentlike Finansiële en IT-Stuurkomitee rapporteer. Die strategie en prestasie van Senwes word belyn met en is afhanklik van hierdie ten volle geïnkorporeerde en geïntegreerde strukture en stelsels. Uitgebreide besigheids- en IT-ramphosterstelprosesse is reeds gevvestig.

Die eksterne ouditeure fokus jaarliks op die IT-omgewing as deel van hul jaareindoudit.

## Lopende saak

Op aanbeveling van die Ouditkomitee, keur die direksie die lopendesaakbeginsel goed, na inagneming van die feite en aannames wat gebruik word om te bepaal of die besigheid sal voortgaan as 'n lopende saak vir die nuwe finansiële jaar.

## Beleggerverhoudings

Tot 17 Februarie 2017, het Senwes 'n oor-die-toonbank platform (OTC-platform) beskikbaar gestel vir die verhandeling van aandele. Senwes en Senwesbel het op 20 Februarie 2017 suksesvol genoteer op die ZAR X-beurs, soos bepaal deur die Wet op Finansiële Markte, 2012. Senwes tree op as markdeelnemer (makelaar) op hierdie beurs en hanteer steeds die oordragsekretarisfunksie vir beide maatskappye.

Die beurs funksioneer goed en die interim betaling (dividend) wat op 16 Maart 2017 verklaar is, is deur die nuwe strukture en prosesse op 31 Maart 2017 betaal.

Lewendige aanbiedinge vir die koop en verkoop van aandele is beskikbaar op die ZAR X-webtuiste.



## Aandeelhouersake en -inligting

Senwes se vyf grootste aandeelhouers soos op 30 April 2017:

Naam van aandeelhouer	Aantal aandele	% uitgereikte aandele
Senwesbel Beperk	95 654 583	52,91
Grindrod Trading Holdings (Edms) Bpk	37 395 213	20,68
Senwes Capital (Edms) Bpk	5 702 809	3,15
Senwes Share Incentive Scheme Trust	6 201 937	3,43
Gardenview Nominees (Edms) Bpk	1 172 445	0,65

Aandeelhouersinligting ten opsigte van portefeuiljegrootte:

Omvang van aandeelhouding	Aantal aandeelhouers	%	Totale aandele	%
1 - 1 000 aandele	727	31,34	258 974	0,14
1 001 - 5 000 aandele	508	21,90	1 285 989	0,71
5 001 - 30 000 aandele	805	34,70	11 297 936	6,25
30 001 - 100 000 aandele	230	9,91	11 296 975	6,25
100 001 - of meer aandele	50	2,15	156 649 434	86,65
<b>2 320</b>		<b>100,00</b>	<b>180 789 308</b>	<b>100,00</b>

### Aandeelhouersdagboek

2017

Finansiële jaareinde	30 April
Aankondiging van resultate in media	30 Junie
Publikasie en pos van kennisgewing van algemene jaarvergadering	24 Julie
Indiening van volmagte	22 Augustus voor 9:00
Algemene jaarvergadering	24 Augustus om 9:00

# VERGOEDINGSVERSLAG

## Vergoedingsfilosofie

**D**ie doel van vergoeding is om talentvolle personeel wat goed presteer te werf, te motiveer en te vergoed ten einde die maatskappy se strategiese doelwitte te bereik, die verwagte aandeelhoudersopbrengs te lever en volhoubare prestasie en waardeskepping vir die aandeelhouer te verseker oor die lang termyn.

Die maatskappy se filosofie is om volhoubare langtermyn-prestasie aan te moedig, wat deurlopend belyn is met aandeelhoudersbelang.

Senwes het 'n holistiese en totale vergoedingsfilosofie aanvaar, wat finansiële en nie-finansiële, direkte en indirekte, sowel as intrinsiese en ekstrinsiese vergoeding, gebaseer op en ter ondersteuning van die werknerwaardeproposisie, in ag neem.

## Senwes totale vergoedingsraamwerk



Tydens die vestiging van 'n vergoedingsfilosofie en -beleid, neem Senwes die volgende aspekte in ag:

- ❖ Vergoeding wat voldoen aan die beste praktykkode;
- ❖ Regverdig, redelike en markverwante vergoeding;
- ❖ Beleide en praktyke wat interne ekwiteit ten doel het;
- ❖ Vergoeding wat ekonomies bekostigbaar is en belyn is met die maatskappy se etiese kode; en
- ❖ Belyn langtermynwelvaartbelange met die langtermynbelange van die aandeelhouders.

## Rigtinggewende beginsels

- ❖ Die vergoedingsbeleid word beheer deur beheerstrukturen ten einde belyning met die visie, waardes, strategiese rigting en doelwitte van die maatskappy te verseker.
- ❖ Die vergoedingsbeleid en -praktyk moet voldoen aan toepaslike regulasies, moet ekonomies sinvol, eties belyn en markverwant wees.
- ❖ Die groep gebruik 'n totale vergoedingsbenadering en pas 'n toepaslike vergoedingsamestelling vir die onderskeie werknelmers toe, gebaseer op en ter ondersteuning van die werknerwaardeproposisie.



- ❖ Die groep se vergoedingsbeleid moet deursigtig wees en op 'n regverdig en konsekente wyse geïmplementeer word, gebaseer op die faktore van die rol wat vervul word, kwalifikasies, ondervinding, vaardigheidstekorte, individuele bydrae, vlak van prestasie en talentpotensiaal.
- ❖ Vergoeding van werknelmers sal gebaseer word op relevante en toepaslike markvergelykings in die streef na mededingendheid van die totale vergoedingsituasie, binne die parameters van vergoeding.
- ❖ Totale vergoeding moet belyn wees met die prestasie van individue, besigheidseenhede en korporatiewe prestasie.

## Vergoedingsbeleid

### Bestek

- ❖ Die beleid skets die beheerraamwerk waardeur vergoeding bepaal en bestuur word regdeur die groep en regoor alle vlakke van die organisasie.
- ❖ Die beleid is deur die direksie goedgekeur en dit is die verantwoordelikheid van bestuur om dit te implementeer.
- ❖ Die beleid is belyn met die Senwes strategie en vorm deel van Senwes se bedryfsfilosofie, beleide en standarde.

## Strategiese doelwitte

Die strategiese doelwitte van die vergoedingsbeleid is die volgende:

- ❖ Verseker dat die besigheid oor die regte samestelling van vaardighede beskik;
- ❖ Werf en behou die regte talent;
- ❖ Ontwikkel 'n hoëprestasiekultuur, wat individuele, span- en korporatiewe prestasie vergoed;
- ❖ Motiveer resultaatgedrewe gedrag en die navolging van uitnemendheid;
- ❖ Moedig langtermynfokus aan, wat volhoubaarheid van prestasie, effektiewe risikobelyning en bestuur verseker;
- ❖ Moedig gedrag aan wat belyn is met die kultuur en doelwitte van die maatskappy; en
- ❖ Belyn die belang van werknelmers met die belang van die aandeelhouders.

# VERGOEDINGSVERSLAG | vervolg

## Vergoedingsbestuur

### Raad van direkteure

- ❖ Die direksie het die finale gesag met betrekking tot die goedkeuring van die vergoedingsfilosofie en -beleid.
- ❖ Die direksie deleger die verantwoordelikheid vir hierdie beleid na die Vergoedingskomitee.
- ❖ Die direksie verskaf oorsig oor die uitvoering van die beleid.

### Vergoedingskomitee

Die Vergoedingskomitee het die volgende verantwoordelikhede, wat blyn is met die mandaat van die komitee:

- ❖ Aanspreeklikheid vir alle vergoedingsaspekte in die maatskappy, insluitend oorsig oor die implementering van die Vergoedingskomitee.
- ❖ Bepaal die vergoeding van uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure en beveel die vergoeding van nie-uitvoerende direkteure aan na die direksie en dan na die aandeelhouers by die algemene jaarvergadering vir goedkeuring.
- ❖ Goedkeuring van die vergoedingstruktuur van die maatskappy.
- ❖ Verseker dat daar 'n toepaslike, toereikende en effektiewe vergoedingstelsel in plek is.
- ❖ Verseker dat die vergoedingstrategie ekonomies en eties is en dat die beleid konsekvent en regverdig regdeur die organisasie toegepas word.
- ❖ Doen vergelykings en evaluateer die inkomstedifferensiaal tussen uitvoerende bestuur en werknemers.
- ❖ Werk in konsultasie met ander direksiekomitees en relevante interne funksies ten einde samewerkende en verantwoordelike ontwerp, beplanning, besluitneming en uitvoering van die vergoedingsbeleid te verseker.
- ❖ Goedkeuring van die vergelykingsmetodologie, insluitend die vergelykende groep van maatskappye wat gebruik word om eksterne mededingendheid van die groep se vergoeding te bepaal.
- ❖ Kan gesprek voer met enige onafhanklike eksterne adviseurs en relevante belanghebbendes oor enige vergoedingsaspekte soos nodig geag word ten einde te verseker dat die vergoedingsbeleid en -praktyke blyn is met die doelwitte van die groep.
- ❖ Verslae oor vergoedingsaspekte aan aandeelhouers namens die direksie.

### Uitvoerende Komitee

### Menslike Hulpbronne (Vergoedingsbestuur)

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Die groep uitvoerende bestuur onder toesig van die HUB is verantwoordelik vir voorstelle met betrekking tot en implementering van die vergoedingsbeleid en -strategieë, soos bedoel deur die Vergoedingskomitee, namens die direksie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ontwikkel beleidsvoorstelle, verskaf riglyne, die nodige middele en ondersteuning aan bestuur in die implementering van die vergoedingsbeleid.</li> <li>❖ Onderneem jaarlikse markvergelykings ten einde markmededingendheid te verseker.</li> <li>❖ Formuleer 'n loononderhandelingstrategie en onderneem kollektiewe beddingsprosesse wat blyn is met die mandaat soos deur die Vergoedingskomitee goedgekeur.</li> </ul> |
|---|--|

## Samestelling van Senwes se Vergoedingskomitee (Remco)

Naam	Direkteurstatus	Kwalifikasies
Nico Liebenberg	Nie-uitvoerende direkteur	B.Com (Hons), M.Volhoubare Landbou
Steve Boysen	Onafhanklike nie-uitvoerende direkteur	B.Compt (Hons) (Rek), D.Com, GR (SA)
Jaco Minnaar	Nie-uitvoerende direkteur	B.Ing. (Landbou)
Thabo van Zyl	Nie-uitvoerende direkteur	B.Sc. Agric (Landbou-ekonomies)
Francois Strydom	Groep HUB	Woon by op permanente uitnodiging met geen stemreg.
Corné Kruger	Groep HFB	Uitgesluit wanneer sake met betrekking tot hul eie vergoeding bespreek word.
Joe Maswanganyi	Groep uitvoerende direkteur	

Vergaderings word ook van tyd tot tyd bygewoon deur MH-bestuurders wat verantwoordelik is vir vergoeding, sowel as eksterne adviseurs, soos nodig geag deur die Vergoedingskomitee.



## Vergoedingstrategie

Senwes se vergoedingstrategie is gebaseer op 'n totale vergoedingsbenadering, wat finansiële en nie-finansiële, direkte en indirekte, intrinsiese en ekstrinsiese vergoeding insluit, gebaseer op en ter ondersteuning van die werknemerwaardeproposisie.

### Werknemerwaardeproposisie

Senwes streef daarna om 'n voorkeurwerkgewer te wees. In dié verband het Senwes 'n werknemerwaardeproposisie ontwikkel, wat die maatskappy se strategie met betrekking

tot die aanstel van werknemers en die talentstrategie ter bereiking van dié visie, stuur.

Die doel van ons werknemerwaardeproposisie is om die organisasie in staat te stel om voornemende talent aan te trek, werknemerbetrokkenheid en -prestasie te verbeter, gedrag in te skerp wat ondersteunend is tot ons waardes, 'n bemagtigende en ondersteunende werksomgewing te skep en talent te behou. Die werknemerwaardeketting rus op die volgende vier pilare:



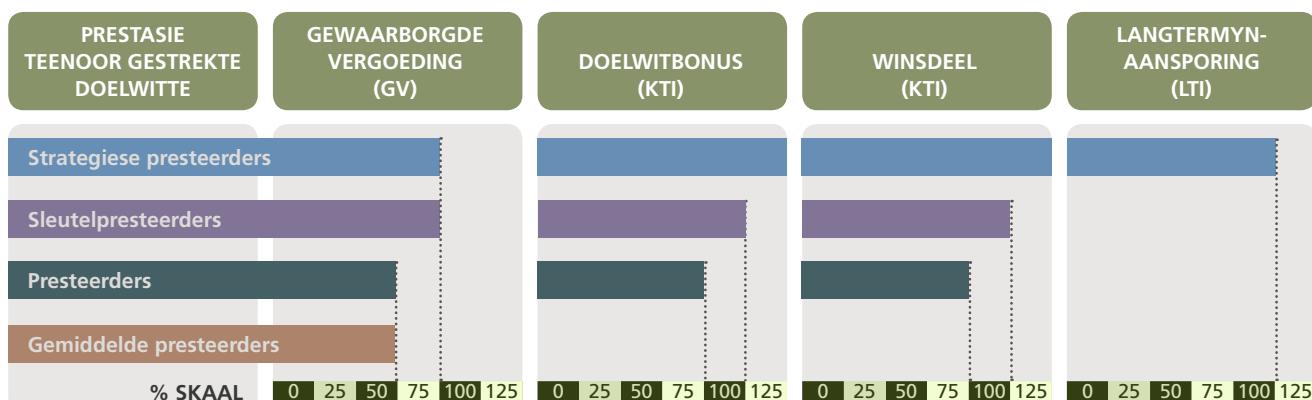
## Vergoedingstruktuur

Die vergoedingstruktuur word opgemaak deur gewaarborgde vergoeding (koste vir maatskappy), spesiale bonusse (in uitsonderlike gevalle, volgens die diskresie van die uitvoerende bestuur en/of Vergoedingskomitee), korttermynaansporings en langtermynaansporings.

'n Toepaslike vergoedingsamestelling word behou tussen vaste en veranderlike prestasiegebaseerde vergoeding, sowel as tussen korttermyn- en langtermyngebaseerde vergoeding.

Die diagram hieronder reflektere die funksionering van die vergoedingstruktuur:

Diagram: Vergoedingsfilosofie en aansporings



# VERGOEDINGSVERSLAG | vervolg

## Direkteursvergoeding

Die Vergoedingskomitee hersien die vergoeding van uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure op 'n jaarlikse basis, gebaseer op eksterne opnames en vergelyking met 'n groep van vergelykbare maatskappye, sowel as ander toepaslike vergelykings. Die komitee neem ook die vaardigheidsvlakke, prestasie en retensie van direkteure in ag. Vergoeding word normaalweg op die mediaan van die toepaslike vergelykingsgroep geposisioneer.

## Vergoeding van nie-uitvoerende direkteure

Die vergoeding van nie-uitvoerende direkteure word op 'n jaarlikse basis hersien en by die algemene jaarvergadering voorgelê vir vergoeding as 'n bindende besluit, soos vereis in terme van artikel 66(9) van die Maatskappwyet, 2008. Nie-uitvoerende direkteursfooie word vergelyk teenoor verskeie opnames en 'n vergelykende groep van maatskappye en goedgekeur deur die Vergoedingskomitee, ten einde mark-mededingendheid te verseker. Die vergelykende groep bestaan uit maatskappye met 'n soortgelyke profiel as dié van die Senwes groep uit 'n beleggersperspektief.

Nie-uitvoerende direkteursfooie bestaan uit 'n vaste fooi vir direksielidmaatskap, sowel as addisionele fooie vir deelname aan direksiekomitees.

Die fooie vir die ondervorsitter van die direksie is gebaseer op 'n persentasie van die voorsitter se fooi, wat op 70% gestel is. Die voorsitters van die direksiekomitees ontvang 'n fooi wat belyn is met die rol wat hulle vervul en as vergoeding vir die addisionele verantwoordelikhede as voorsitters.

Nie-uitvoerende direkteure neem nie deel aan kort- of langtermynansporingskemas nie. Die uitgawes van nie-uitvoerende direkteure, wat reis- en verblyfkoste insluit, word maandeliks aan hulle terugbetaal na indiening van eise in die verband.

## Vergoeding van uitvoerende direkteure

Die primêre doelwit is om te verseker dat uitvoerende direkteure vergoeding ontvang wat toepaslik is tot die omvang van hul verantwoordelikheid en prestasie, wat individue van uitsonderlike kwaliteit en prestasie sal aantrek, motiveer en die retensie van sodanige individue sal verseker. Dit moet hulle ook motiveer om in die kort- en langtermynbelang van die groep, wat ook belyn is met die belang van aandeelhouers, te werk.

Die vergoedingsamestelling van die uitvoerende direkteure bestaan uit gewaarborgde vergoeding, kort- en langtermynansporings. Totale vergoeding leun meer in die rigting van veranderlike prestasiegebaseerde vergoeding. Toepaslike vergelykings word gedoen teenoor toepaslike en geselekteerde eweknieë.

## Gewaarborgde vergoeding

Die Vergoedingskomitee bepaal die vergoeding van uitvoerende direkteure en ander uitvoerende bestuurders en hersien dit op 'n jaarlikse basis deur gebruik te maak van vergelykings, gebaseer op eksterne opnames en 'n groep van vergelykbare maatskappye. Die vergelykings word deur MH-spesialisverskaffers geverifieer volgens die diskresie van die Vergoedingskomitee.

Gewaarborgde vergoeding word op die mediaan van die betrokke vergelykende vergoeding geposisioneer. Afwykings kan rondom die mediaan voorkom, wat deur verskeie faktore veroorsaak word, soos die strategiese belangrikheid van die pos, vlak van ondervinding van die uitvoerende direkteur of bestuurder, prestasierekord en ander oorwegings wat die Vergoedingskomitee as toepaslik mag ag. 'n Afwyking tussen die 40ste en 60ste persentiel word as redelik mededingend en aanvaarbaar beskou.

## Aanteken- en/of retensiebonus

'n Aantekenbonus is 'n eenmalige monetêre vergoeding wat aan 'n voornemende werknemer gebied word as deel van 'n groter vergoedingspakket as 'n aansporing om by die maatskappy aan te sluit. Die betaling kan ook gebruik word om die voornemende werknemer te help met die verligting van die finansiële verpligtinge wat hy/sy teenoor sy/haar huidige werkgewer mag hê, wat betaalbaar sal word weens sy/haar diensbeëindiging. Hierdie verpligting kan daartoe lei dat die voornemende werknemer nie diens by sy/haar huidige werkgewer beëindig nie.

'n Retensiebonus is 'n finansiële aansporing wat van tyd tot tyd aan 'n sleutelwerknemer betaal word om hom/haar te motiveer om in diens van die maatskappy te bly. Dit is 'n strategiese wyse waarop die vulgrisiko met betrekking tot sleutelwerknehmers, potensiële opvolgers en skaars vaardighede bestuur kan word.

Die Vergoedingskomitee, volgens sy diskresie, bepaal en keur 'n spesiale bonus, toepaslike voorwaardes en die kwantum daarvan, goed of beveel dit aan by die direksie.

## Korttermynansporings

Korttermynansporings (KTI) word in kontant betaal en is gebaseer op die behaling van jaarlikse doelwitte. Die KTI word opgemaak deur 'n doelwitbonus en winsdeling wanneer doelwitte oorskry word. Die kriteria om vir korttermynansporings te kwalifiseer, is gebaseer op groep korporatiewe prestasie, wins en opbrengsdoelwitte en individuele finansiële en nie-finansiële strategiese en bedryfsprestasiedoelwitte.

## Langtermynansporings

Uitvoerende direkteure en ander uitvoerende bestuurders, sowel as geselekteerde senior bestuurslede, neem deel aan

'n ekwiteitsgebaseerde aandeelaansporingskema, wat aangewend word vir retensie- en vir langtermynaanpassingsdoelendes. Onderworpe aan die goedkeuring van die direksie, ken die Vergoedingskomitee addisionele aandele aan of nuwe aandele aan nuwe deelnemers toe op 'n jaarlikse basis, onderworpe aan goedkeuring deur die direksie. Die aandele kan verbeur word en is onderworpe aan 'n vestigingsperiode van drie jaar en sekere retensie- en prestasievoorwaarde.

Prestasiekriteria is gebaseer op opbrengs op ekwiteit en groei in wesensverdienste per aandeel (HEPS).

Die aandele word toegeken aan die Senwes Share Incentive Scheme Trust, wat bestuur word deur 'n raad van trustees, bestaande uit drie trustees wat deur die Vergoedingskomitee genomineer is en een trustee wat deur die deelnemers genomineer is.

Die totale aantal aandele wat toegeken mag word in terme van die skema, mag nie 5% (vyf persent) van die totale gewone aandele van die maatskappy, soos uitgereik van tyd tot tyd, oorskry gedurende die duur van die skema nie.

Die maksimum aantal aandele wat aan enige individuele deel-

nemer toegeken word ten opsigte van enige ongevestigde toekennings in terme van die skema, sal nie 1% van die uitgereikte gewone aandele van die maatskappy, wat tans ongeveer 1 800 000 beloop, gedurende die duur van die skema oorskry nie.

Uitvoerende direkteure kan op 'n vastetermynkontrak of voltydse basis aangestel word, met verlengde kennisperiodes, soos van tyd tot tyd deur die Vergoedingskomitee bepaal. Vastetermynkontrakte moet ses maande voor die verval datum hersien word om te besluit oor die verlenging of beëindiging daarvan.

### Diskresie en oordeel

Die vergoedingsbeleid erken dat meganistiese en formulegedrewe vergoedingspraktyke, wat sekerheid en voorspelbaarheid verseker, nie in alle omstandighede toepaslik is nie. Die diskresie van die Vergoedingskomitee en die direksie is belangrik om te verseker dat betalingspraktyke en uitkomste te alle tye toepaslik is, insluitend in omstandighede waarvoor die vergoedingsbeleid nie voorsiening maak nie. Diskresie moet wetig, regverdig, eties en billik toegepas word.

### Vergoeding van nie-uitvoerende direkteure (maatskappy):

2017					
Nie-uitvoerend	Status	Datum	Totale direkteursvergoeding	Vergoeding	Reis- en verblyfkoste
ZBM Bassa	Bedank	8/26/2017	178 165	178 165	-
SF Booysen	Aktief	Volle jaar	778 225	757 260	20 965
JB Botha	Aktief	Volle jaar	471 902	466 545	5 357
AJ Kruger	Aktief	Volle jaar	479 983	469 455	10 528
NDP Liebenberg	Aktief	Volle jaar	620 377	610 877	9 500
JDM Minnaar	Aktief	Volle jaar	1 028 300	1 009 943	18 357
JJ Minnaar	Aktief	Volle jaar	422 763	407 910	14 853
SM Mohapi	Aangestel	8/26/2017	294 252	283 508	10 744
TF van Rooyen	Aktief	Volle jaar	387 389	384 387	3 002
WH v Zyl	Aktief	Volle jaar	459 117	448 757	10 360
AG Waller	Aktief	Volle jaar	276 634	253 548	23 086
<b>Totaal</b>			<b>5 397 107</b>	<b>5 270 355</b>	<b>126 752</b>

### Vergoeding van uitvoerende direkteure (maatskappy):

2017			
Uitvoerend	Vergoeding	Statutêre koste	Totale direkteursvergoeding
F Strydom	7 206 114	90 621	7 296 735
CF Kruger	4 054 394	48 771	4 103 165
JMB Maswanganyi	2 140 001	25 041	2 165 042
<b>Totaal</b>	<b>13 400 509</b>	<b>164 433</b>	<b>13 564 942</b>

# VERGOEDINGSVERSLAG | vervolg

## Ekwiteitvereffende aandeelgebaseerd betalings (maatskappy):

		2017		Totale IFRS 2 uitgawe
Uitvoerend		Ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalings gevestig*	Ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalings toegeken**	
F Strydom		388 964	3 063 186	3 452 150
CF Kruger		259 309	2 339 614	2 598 923
JMB Maswanganyi		248 270	-	248 270
<b>Totaal</b>		<b>896 543</b>	<b>5 402 800</b>	<b>6 299 343</b>

\*Hierdie ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalingsuitgawe hou verband met die eerste toekenning, wat op 30 Junie 2017 sal vestig.

\*\*Die ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalingsuitgawe wat verband hou met die eerste vyf toekennings wat vanaf Junie 2018 tot Junie 2022 sal vestig, indien daar aan die vestigingsvooraardes voldoen word, is reeds erken en by bogenoemde vergoeding ingesluit.

## Vergoeding van nie-uitvoerende direkteure (maatskappy):

		2016		Reis- en verblyfkoste	
Nie-uitvoerend	Status	Datum	Totale direkteurs- vergoeding	Vergoeding	
ZBM Bassa	Volle jaar	Aktief	429 311	419 076	10 235
SF Booyen	Volle jaar	Aktief	716 306	693 501	22 805
JB Botha	Volle jaar	Aktief	465 157	457 410	7 747
AJ Kruger	Volle jaar	Aktief	476 016	459 377	16 639
NDP Liebenberg	Volle jaar	Aktief	638 428	626 671	11 757
JDM Minnaar	Volle jaar	Aktief	899 468	884 872	14 596
JJ Minnaar	Volle jaar	Aktief	401 525	386 300	15 225
TF van Rooyen	Volle jaar	Aktief	367 774	348 760	19 014
WV v Zyl	Volle jaar	Aktief	383 065	371 156	11 909
AG Waller	Volle jaar	Aktief	265 810	240 224	25 586
<b>Totaal</b>			<b>5 042 860</b>	<b>4 887 347</b>	<b>155 513</b>

## Vergoeding van uitvoerende direkteure (maatskappy):

		2016		Statutêre koste	Totale direkteurs- vergoeding
Uitvoerend	Vergoeding	Prestasie- aansporings en bonusse			
F Strydom	4 768 382	261 893	96 319	5 126 594	
CF Kruger	2 682 837	174 596	54 689	2 912 122	
JMB Maswanganyi	2 171 767	78 568	37 810	2 288 145	
<b>Totaal</b>	<b>9 622 986</b>	<b>515 057</b>	<b>188 818</b>	<b>10 326 861</b>	

## Ekwiteitvereffende aandeelgebaseerd betalings (maatskappy):

		2016		Totale IFRS 2 uitgawe
Uitvoerend		Ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalings toegeken*		
F Strydom		3 527 035		3 527 035
CF Kruger		2 334 067		2 334 067
JMB Maswanganyi		1 964 298		1 964 298
<b>Totaal</b>		<b>7 825 400</b>		<b>7 825 400</b>

\*Die ekwiteitvereffende aandeelgebaseerde betalingsuitgawe wat verband hou met die eerste vyf toekennings wat vanaf Junie 2017 tot Junie 2022 sal vestig, indien daar aan die vestigingsvooraardes voldoen word, is reeds erken en by bogenoemde vergoeding ingesluit.

## Beleid met betrekking tot die aanstelling van eksterne nie-uitvoerende direkteure

Uitvoerende direkteure mag, volgens die diskresie en goedkeuring van die direksie, aanstellings as nie-uitvoerende direkteure in eksterne maatskappye aanvaar.

### Dienskontrakte

Uitvoerende direkteure word aangestel op 'n hernubare vastetermykontraksbasis vir 'n periode van drie jaar. Die kontrak is hernubaar volgens ooreenkoms met effek vanaf die datum van beëindiging en op die terme en voorwaardes soos deur die partye ooreengekom.

Posisie	Kontrak*
HUB	'n Nuwe drie-jaar vastetermykontrak wat op 31/07/2019 verval
HFB	Vaste driejaarkontrak wat op 31/01/2020 verval
Uitvoerende Direkteur	Vaste driejaarkontrak wat op 31/09/2017 verval
Voorgeskrewe amptenare	Standaard dienskontrakte

\* Gedurende die jaar onder oorsig het die Vergoedingskomitee aanbeveel dat vastetermykontrakte verander word na immersoortige kontrakte ooreenkomsdig algemene besigheidssktorpraktyk.

## Opsomming van aktiwiteitte van die Vergoedingskomitee

### Inleiding

Die onderwerp van vergoeding is hoog op die korporatiewe beheer agenda, tussen belangrike aspekte soos strategie, risiko- en nakomingsbestuur, finansiële prestasie, bedryfseffektiwiteit, talent en leierskapopvolgbeplanning. Belangrike aspekte met betrekking tot vergoeding is vergoedings- en prestasiebeloning, loongapings en inkomstediiferensiale. Hierdie aspekte is deurlopend op die radar van die Vergoedingskomitee en dit word deurlopend geëvalueer.

Die Vergoedingskomitee het die volgende oorweeg en dit goedgekeur of na die direksie aanbeveel vir goedkeuring:

- ❖ Die komitee het die vergoedingsfilosofie, -beleid, -strategie en -praktyke hersien en goedgekeur en is tevreden dat die vergoedingsraamwerk toepaslik is vir die behaling van maatskappydoelwitte met betrekking tot die werwing en

retensié van die beste talent en die motivering van prestasiegredene en gewenste gedrag. Geen veranderinge is aangebring aan die korttermyn- en langtermynaansporingskemas nie.

- ❖ Die komitee het die salarisse van uitvoerende direkteure en alle personeel hersien en breë mandate vir algemene salaris- enloonverhogings na die direksie aanbeveel vir goedkeuring.
- ❖ Die komitee het die betaling van korttermynbonusseoorweeg, gebaseer op die reëls van die skema en die behaling van gestelde doelwitte, en was tevreden dat daar aan die reëls voldoen is en met die akkuraatheid van die prestasiemeting en bonusse betaalbaar.
- ❖ Goedgekeurde langtermynaansporingsbetalings, sowel as die betaling van aandele wat gevinstig het, ooreenkomsdig die retensié- en prestasievoorwaardes soos uiteengesit in die reëls van die LTI-skema.
- ❖ Goedgekeurde deelnemers aan die ekwiteitgebaseerde langtermynaansporingskema, sowel as die aandele toegeken aan elke deelnemer.
- ❖ Opvolgbeplanning vir senior bestuur, insluitend waarneming tydens noodsituasies, kontinuïteitsbeplanning en ontwikkelingsbeplanning vir huidige en potensiële opvolgers is hersien en goedgekeur en kennis is geneem van die algemene opvolgbeplanning in die organisasie.
- ❖ Hersiening van die groep se prestasie met betrekking tot gelyke indiensneming, inlyn met die goedgekeurde talentdiversifikasie en gelyke indiensnemingstrategie en -plan en nakoming van die Wet op Gelyke Indiensneming.
- ❖ Die komitee het die kontrakte van beide die HUB en die HFB hersien. Beide kontrakte is deur die direksie herno vir 'n termyn van drie jaar, soos hierbo aangedui.

### Sake wat gedurende die jaar onder oorsig oorweeg en verander is met die oog op die toekoms:

- ❖ Eksterne hersiening van die vergoeding van uitvoerende direkteure, insluitend die toepaslikheid van die vergelykende groep van maatskappye en die toepassingsbasis vir vergelykingsdoleindes.
- ❖ Eksterne hersiening van die vergoeding van nie-uitvoerende direkteure, insluitend die toepaslikheid van die vergelykende groep en die toepassingsbasis vir vergelykingsdoleindes.
- ❖ Hersiening van aansporingsbonusse ten einde belyning met die geïntegreerde diensmodel vir individue, spanne en besigheidsafdelings te verseker, sowel as erkenning vir uitsonderlike prestasie.

# **KORPORATIEWE**

## inligting

### **NAVRAE OOR HIERDIE VERSLAG**

Corné Kruger (Groep Hoof Finansiële Beampte)  
Telefoon: 018 464 7476  
E-pos: corne.kruger@senwes.co.za

### **SENWES BPK**

Registrasienummer: 1997/005336/06

### **POSADRES**

Posbus 31  
Klerksdorp  
2570

### **GEREGISTREERDE KANTOOR**

Charel de Klerkstraat 1  
Klerksdorp  
2571  
Telefoon: 018 464 7800  
Faks: 018 464 2228  
E-pos: info@senwes.co.za

### **ETIEKHULPLYN**

080 464 7800

### **BELEGGERVERHOUDINGE**

Aandag: Die Maatskappysekretaris  
Senwes Bpk  
Posbus 31  
Klerksdorp  
2570  
Telefoon: 018 464 7104  
Faks: 018 464 7121

### **OUDITEUR**

Ernst & Young Ing.  
Privaatsak X14  
Sandton  
2146

### **FINANSIERINGSVENNOTE**

Absa  
Nedbank  
Rand Merchant Bank  
WesBank