

JAARVERSLAG

2014



Coverfoto

De belangrijkste schakel in de kennisoverdracht op het boerenerf zijn de goed opgeleide en deskundige specialisten en adviseurs van ForFarmers. Zij zijn de contactpersoon voor de klant en adviseren over nutritionele oplossingen en over zaken zoals bedrijfsontwikkeling en -management. Maar ook over duurzame concepten, zoals het Gildehoenconcept in de pluimveehouderij. Dit is een concept voor langzaam groeiende vleeskuikens en is door ForFarmers ontwikkeld in samenwerking met een ketenpartner.

Op de cover een voorbeeld van een Gildehoenstal.

JAARVERSLAG

2014

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG

ForFarmers in beeld	5
Kerncijfers	6
Feiten en cijfers	8
Bedrijfsprofiel	9
Historie en eigendomsstructuur	10
Visie en kernwaarden	12
Business model	13
Bericht van de CEO	15
Markt	19
Marktontwikkelingen	20
Ontwikkelingen 2014	23
Strategie	25
Horizon 2020	26
Resultaten 2014	29
Duurzaamheid	35
Duurzaamheid integraal onderdeel bedrijfsvoering	36
In dialoog	41
In dialoog met klanten	42
In dialoog met medewerkers	45
In dialoog met aandeelhouders	48
In dialoog met overige stakeholders	50
Het aandeel ForFarmers B.V.	52
Governance	57
Bericht van de raad van commissarissen	58
Samenstelling en vergaderingen van de raad van commissarissen	60
Commissies van de raad van commissarissen	63
Samenstelling directie	66
Risicomanagement	68

JAARREKENING

Geconsolideerde jaarrekening	74
Geconsolideerde balans	74
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	76
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	77
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	78
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	79
Algemeen	79
Grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling	80
Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	94
Enkelvoudige jaarrekening	126
Enkelvoudige balans	126
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	128
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	129
Algemeen	129
Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening	129
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen per einde boekjaar	133
Overige gegevens	134
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	134
Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen	135
Gebeurtenissen na balansdatum	135
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	136
Meerjarenoverzichten	141

FORFARMERS IN

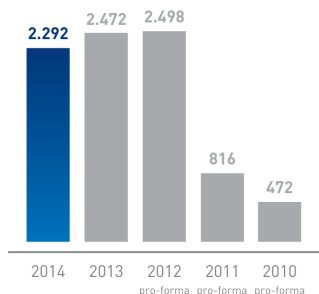
BEELD

ForFarmers is een internationale onderneming, actief in Noordwest-Europa, die nutritionele oplossingen biedt voor zowel de reguliere als de biologische veehouderij. Voor haar voeractiviteiten beschikt ForFarmers, marktleider in Europa, over 42 productielocaties in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland).

KERNCIJFERS

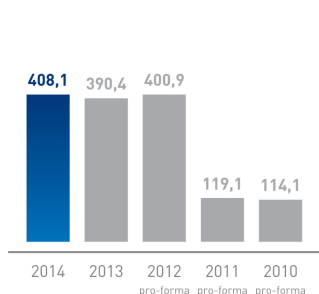
Netto-omzet

€ x mln



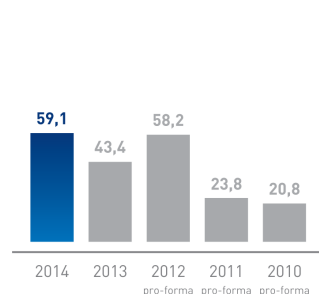
Brutowinst

€ x mln



Bedrijfsresultaat

€ x mln



ForFarmers resultaten

Netto-omzet

€ 2.292 mln

Brutowinst

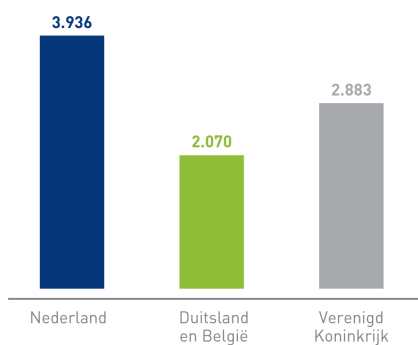
€ 408,1 mln

Bedrijfsresultaat

€ 59,1 mln

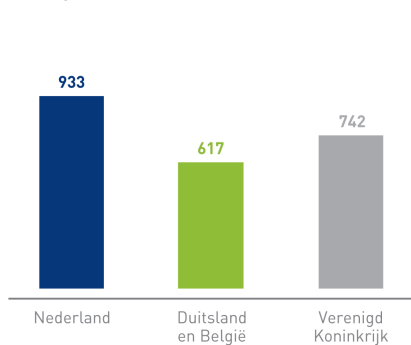
Volume Total Feed 2014

tonnen x duizend



Netto-omzet 2014

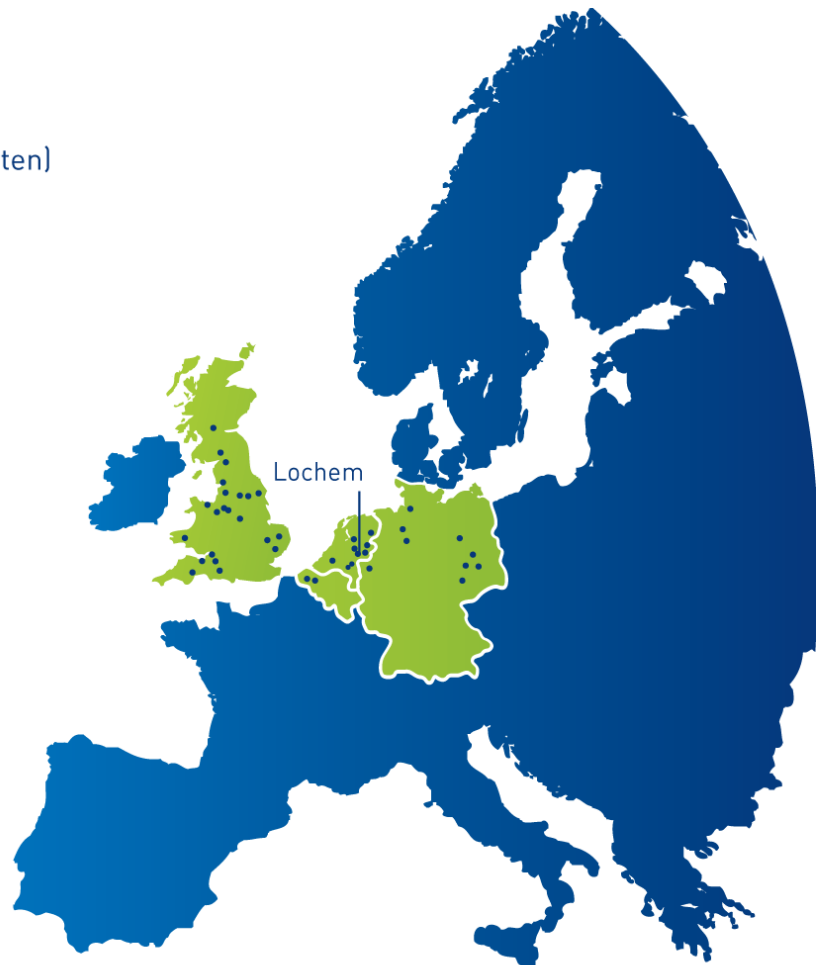
€ x miljoen



	2014	2013
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Netto-omzet	2.292,0	2.472,2
Brutowinst	408,1	390,4
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	59,2	45,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	59,1	43,4
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen exclusief incidentele posten	88,2	71,3
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	88,1	69,3
Resultaat na belastingen	39,0	31,1
Geconsolideerde balans (€ miljoen)		
Eigen vermogen	360,6	338,4
Balanstotaal	708,0	774,5
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	455,7	501,5
Nettoschuld	-24,1	8,7
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	90,1	54,9
Acquisities en verkochte bedrijfsonderdelen	-18,0	73,6
Investerings in immateriële en materiële vaste activa	-25,6	-28,8
Ratio's		
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en eenmalige posten als % van netto-omzet	3,8%	2,9%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	19,3%	13,8%
Solvabiliteit (eigen vermogen gedeeld door balanstotaal)	50,9%	43,7%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,368	0,294
Dividend per aandeel	0,176	0,136
Slotkoers	3,73	3,08
Andere kerncijfers		
Aantal aandelen uitstaand (x 1 miljoen)	105,8	105,8
Totale marktwaarde (€ miljoen)	394,6	325,8
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.343	2.214

FEITEN EN CIJFERS

#1 in Europa
 >25.000 klanten
 2.343 fte (fulltime-equivalenten)
 42 productiefaciliteiten



PER LAND

Nederland

Verenigd Koninkrijk

Duitsland

België



Omzet*

38%**32%****22%****7%**fte
(fulltime-equivalent)**830****1.093****342****78**

*1% van de omzet werd in overige landen gerealiseerd

BEDRIJFSPROFIEL

ForFarmers B.V. (hierna: ForFarmers) is opgedeeld in werkmaatschappijen ofwel Business Units, die in één of meer landen actief zijn. Met een jaarlijkse netto-omzet van € 2,3 miljard, een brutowinst van € 408 miljoen en een resultaat na belasting van € 39 miljoen, voornamelijk gerealiseerd in de rundvee-, varkens-, pluimvee- en paardensector, is de organisatie marktleider in Europa. Er werken 2.343 medewerkers (omgerekend naar fulltime-equivalenten per jaareinde).

ForFarmers wil bijdragen aan een beter rendement voor haar klanten door het aanbieden van optimale diervoedingsoplossingen. Met de 'Total Feed Business' levert de organisatie een compleet assortiment aan producten, van voeders tot zaaizaden en meststoffen, zodat de klant altijd de beste nutritionele totaaloplossing krijgt.

Bij haar producten biedt ForFarmers klanten aanvullend kennis en advies op het gebied van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling, afgestemd op de doelstellingen en de bedrijfssituatie van de individuele klant. De onderneming beschikt over brede en diepgaande

nutritionele kennis die continu wordt aangescherpt en uitgebreid op basis van onderzoek en innovatie en met de nieuwste inzichten uit de markt. Deze combinatie van de beste nutritionele voeroplossing met bijbehorend advies stelt veehouders in staat een aantoonbaar beter rendement te realiseren.

Duurzaam ondernemen als basisprincipe

Duurzaam ondernemen is een van de basisprincipes en daarom een van de kernwaarden van ForFarmers. Dit komt onder andere tot uiting in een steeds efficiëntere voerproductie en logistiek. Maar ook in de ontwikkeling van innovatieve producten en (dierenwelzijns)concepten die ervoor zorgen dat dieren het voer beter kunnen benutten, waardoor zowel de voerefficiëntie als de gezondheid van de dieren verbetert. Op deze wijze levert ForFarmers een bijdrage aan een economisch rendabele en duurzame voedselproductie. Een onmisbare schakel in dit geheel is het eigen innovatiecentrum dat nauw samenwerkt met gerenommeerde onderzoeksinstituten, universiteiten en strategische partners.



2014

- Onderzoek naar en voorbereiding van handelsplatform naar openbare beurs
- Introductie nieuwe strategie Horizon 2020
- Implementatie van de Total Feed Business
- Introductie One ForFarmers
- Strategische samenwerking met Agrifirm op het gebied van inkoop van zaaizaden en meststoffen
- Strategische samenwerking met Nutreco en verkoop van de exportactiviteiten van BOCM PAULS International buiten de vier kernlanden aan Nutreco op het gebied van jongdiervoeders en specialiteiten
- Acquisitie HST Feeds in het Verenigd Koninkrijk
- Acquisitie Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk
- Aankondiging voorgenomen acquisitie Total Feed activiteiten van Countrywide Farmers in het Verenigd Koninkrijk

2013
-
2012

2007

Start Vermogen Op Naam, de coöperatie krijgt de naam FromFarmers en overname BM (Duitsland)

2006

Overname Bela (Duitsland) en verkoop van niet-kernactiviteiten, Esbro, Reuling, Plukon

2005

Introductie nieuwe naam ForFarmers

2003

Nieuwe koers: focus op kernactiviteiten voor en handelsartikelen

2000

Vele fusies die uiteindelijk leiden tot de Coöperaties ABC en CTA

1896

Oprichting Coöperatie Welbegrepen Eigenbelang

2014

2013:

- Afronding integratie ForFarmers en Hendrix
- Benoeming Yoram Knoop als CEO van ForFarmers

2012

- Acquisities Hendrix (Nederland, Duitsland en België) en BOCM PAULS (Verenigd Koninkrijk)
- Verkoop meerderheidsbelang in Cefetra

2007
-
2003

2000

Fusie ABC en CTA tot ABCTA

1896

HISTORIE EN EIGENDOMSSTRUCTUUR

ForFarmers heeft in haar ontwikkeling van lokale mengvoercoöperatie naar leidende Europese voeronderneming een rijke geschiedenis opgebouwd. Deze gaat terug tot het jaar 1896 toen een van de voorlopers van ForFarmers werd opgericht. De naam ForFarmers bestaat sinds 2005. In dat jaar maakte Coöperatie ABCTA bekend onder deze naam verder te gaan om haar internationale groeiambities waar te maken. ABCTA ontstond in 2000 uit de fusie van de Oost-Nederlandse coöperaties ABC en CTA. Deze coöperaties hadden als voornaamste activiteit de aankoop van grondstoffen en de productie van veevoertenen behoeve van de aangesloten leden.

Splitsing onderneming en coöperatie

Om verder te kunnen groeien, zijn de onderneming en de coöperatie in 2007 gesplitst. De coöperatie voert de naam FromFarmers. Het vermogen van de coöperatie wordt door middel van 'voerequivalenten' en de afname van voer op naam van de leden gezet. Op deze wijze worden leden individueel mede-eigenaar van de onderneming ForFarmers en zo is voorkomen dat het vermogen van bestaande leden zou verwateren als gevolg van de ingezette groeistrategie.

Eigendomsstructuur

Tot 2006 was circa 80-85% van de klanten van ForFarmers ook lid van de coöperatie. Door de groei van de onderneming geldt dit begin 2014 nog voor circa 15% van de klanten. Coöperatie FromFarmers heeft per 31 december 2014 68,9% van de zeggenschap in ForFarmers B.V.; 31,1% hiervan heeft de coöperatie direct in beheer en 37,8% indirect namens de leden. Samen met de certificaten van de leden bedraagt de zeggenschap 74,1%. De overige 25,9% is in handen van derden. Coöperatie FromFarmers telt 6.272 leden in Nederland, Duitsland en België en is gevestigd in Lochem. Het beheer van de participatie in ForFarmers B.V. is de kerntaak van de coöperatie.

Internationale groei

Vanuit Nederland deed ForFarmers al zaken in Duitsland, maar pas door de overname van de Bela Groep in 2006 en BM in 2007 verkrijgt de onderneming haar eerste productielocaties in Duitsland en daarmee meer positie in de Duitse markt. De acquisities van Hendrix (actief in Nederland, Duitsland en België) en BOCM PAULS (actief in het Verenigd Koninkrijk) in 2012 zorgen voor een groeispurt. Hendrix en BOCM PAULS waren beide gerespecteerde ondernemingen met een meer dan honderd jaar lange historie in de veevoerindustrie. ForFarmers verstevigt met deze overnames haar positie in Nederland en Duitsland, verkrijgt een goede positie in België en een leidende positie in het Verenigd Koninkrijk. In datzelfde jaar wordt het belang in Cefetra (57,4%), handelshuis in mengvoergrondstoffen, verkocht. Na 2012 volgen nog een aantal investeringen en kleinere acquisities.

In het kader van One ForFarmers heeft de organisatie gekozen voor één krachtige merknaam voor de hele organisatie. De One ForFarmers-aanpak staat voor een eenduidige wijze van werken en de transformatie naar één merknaam voor de hele organisatie. Dit geeft een sterke en betrouwbare uitstraling in de internationale markt. De 'rebranding' van BOCM PAULS in het Verenigd Koninkrijk naar het merk ForFarmers is in 2014 ingezet. Per 1 januari 2015 is ForFarmers DML de nieuwe naam voor Feeds Marketing in het Verenigd Koninkrijk en voor FarmFeed Hedimix in Nederland. Medio 2015 is de rebranding van de overige ForFarmers-bedrijven afgerond. Vanaf dat moment voert de organisatie de naam ForFarmers in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Voor haar paardenvoeractiviteiten blijft de organisatie werken onder het merk Pavo, in de biologische markt onder het merk Reudink en in de kuikenopfokmarkt onder de naam PoultryPlus.

VISIE EN KERNWAARDEN

De grote uitdaging voor de agrarische sector is om op een verantwoorde manier aan de groeiende vraag naar voedsel te voldoen door zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van grondstoffen, bodem en energie. Als essentiële schakel in de voedselketen levert ForFarmers met de Total Feed Business een belangrijke bijdrage aan een duurzame productie. De Total Feed-oplossingen van ForFarmers stellen agrarische ondernemers in staat op efficiënte en duurzame wijze voedsel te produceren, met aandacht voor voedselveiligheid, dierenwelzijn en milieu. De innovaties en duurzame nutritionele oplossingen van ForFarmers versterken bovendien de concurrentiepositie van de agrarische ondernemers in de landen waar ForFarmers actief is.

ForFarmers heeft dan ook in haar visie gedefinieerd dat ze in de agrarische markt hét toonaangevende veevoerbedrijf wil zijn door het aanbieden van nutritionele totaaloplossingen op de boerderij, zodat agrarische ondernemers vlees, melk en eieren van hoge kwaliteit kunnen produceren. Haar economische en duurzame oplossingen ondersteunen boeren bij het optimaliseren van hun bedrijf voor wat betreft winstgevendheid, voedselveiligheid en werkgemak. Daarmee vormt de organisatie een essentiële schakel in de voedselketen.

Kernwaarden

Kernwaarden van een organisatie zijn eigenschappen die zeggen waar een bedrijf voor staat. Ze fungeren als kompas en zijn de kern van de bedrijfscultuur. In 2014 heeft ForFarmers haar kernwaarden opnieuw gedefinieerd. Deze kernwaarden staan centraal in het handelen van ForFarmers: ambitie, duurzaamheid en partnerschap.

Klanten ervaren het effect van deze kernwaarden in houding en gedrag van de mensen die ForFarmers vertegenwoordigen.

Ambitie

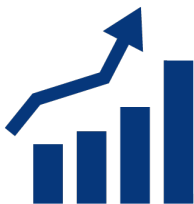
ForFarmers gaat voor resultaat op een steeds hoger niveau, zowel op het boerenerf als binnen de eigen organisatie. Uitgangspunten hiervoor zijn leiderschap, een team van wereldklasse en uitstekende prestaties. Zo verwacht de organisatie van haar leidinggevenden dat ze als rolmodellen fungeren. Zij communiceren de visie, krijgen hun team mee en zorgen voor een uitstekende uitvoering van taken en werkzaamheden. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties als team is hierbij van cruciaal belang.

Duurzaamheid

'We are here to stay', ofwel: ForFarmers gaat voor een langetermijnonoriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie. In haar handelen volgt de organisatie plaatselijke regels en procedures en houdt ze rekening met het welzijn en de veiligheid van haar stakeholders. Daarnaast heeft ForFarmers aandacht voor een goede zorg voor natuurlijke bronnen, door proactief een duurzame voedselproductie en dierenwelzijn te promoten.

Partnerschap

Alles wat ForFarmers doet, is gericht op een optimale bediening van haar klanten, zowel extern als intern. ForFarmers investeert in duurzame relaties met al haar stakeholders. Zij zijn essentieel voor langdurig succes.



Ambitie

We drive for next level results



Duurzaamheid

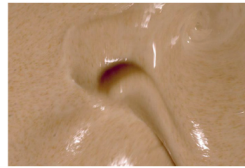
We are here to stay



Partnerschap

We believe in win-win

BUSINESS MODEL



Voeders	Specialiteiten	Co-producten	Zaaizaad en pootgoed	Overig
<ul style="list-style-type: none"> • Mengvoeders • Enkelvoudige grondstoffen • Concentraten • Blends • Halffabricaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mineralen • Additieven • Transitie-producten • Jongdier speciaalvoer 	<ul style="list-style-type: none"> • Steekvaste co-producten • Vloeibare producten • Droge co-producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaaizaden • Inkuilmiddelen • Gewasbeschermingsmiddelen • Meststoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruwvoer • Strooisels

Total Feed Business

De behoefte bij veehouders aan nutritioneel optimale oplossingen wordt steeds breder en vergt steeds meer maatwerk. ForFarmers stemt haar producten en advies hierop af en biedt een compleet assortiment. Met deze Total Feed-aanpak – die loopt van mengvoer en halffabricaten, jongdiervoeders en specialiteiten, grondstoffen en co-producten tot zaaizaden en meststoffen – kan ForFarmers een totaaloplossing bieden. Op deze wijze kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de gehele productiecyclus op het veehouderij-bedrijf volledig op elkaar afstemmen, wat leidt tot gemak voor de klant en een beter rendement.

Kernactiviteiten zijn de voerproductie, logistiek en het leveren van Total Feed-oplossingen gebaseerd op nutritionele expertise. Voor alle andere producten - zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden - kiest de onderneming voor partnerschap met bedrijven die juist in die producten gespecialiseerd zijn. Zo heeft ForFarmers strategische samenwerkingen met Nutreco op het gebied van onder andere jongdiervoeders en specialiteiten en met Agrifirm voor de inkoop van kunstmest, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen.

Ondernemen in een dynamische markt

Voor de veevoerproductie koopt ForFarmers grondstoffen

in zoals granen, soja en mais. Deze grondstoffenmarkt, die ook het afgelopen jaar volatiel was, wordt gedomineerd door enkele wereldwijd opererende leveranciers van grondstoffen en een beperkt aantal leveranciers van premixen en additieven. ForFarmers combineert deze twee stromen tot mengvoer of concentraten en levert dat aan veehouders of levert deze producten ongemengd en onbewerkt, maar wel beoordeeld op kwaliteit en voorzien van het juiste toepassingsadvies, aan de klant. Dit laatste is cruciaal, want met het juiste advies zorgt ForFarmers voor een goede inpassing van deze producten in de Total Feed-aanpak richting klant.

ForFarmers werkt in een sterk consoliderende en concurrerende markt, waarin het aandeel van de top 5 voerproducenten verschilt per land: in Nederland en het Verenigd Koninkrijk zijn er enkele grote partijen en wordt een relatief beperkt deel van de markt verdeeld onder een groot aantal kleine spelers. In België en Duitsland is de markt meer versnipperd.

De huidige diervoedermarkt toont over het algemeen een stabiel beeld. In het Verenigd Koninkrijk zien we echter groei in alle segmenten, behalve voor de rundveesector die hier een stabiel beeld vertoont. Deze ontwikkelingen hebben, mede door schaalvergroting bij agrarische ondernemers, een proces van overnames, schaalvergroting en consolidatie onder mengvoerproducenten in gang gezet, wat voor veel dynamiek in de markt zorgt.

Van inkoop tot advies

Bij alle activiteiten binnen het bedrijf, van inkoop, nutritie, productie, logistiek tot en met advies, heeft ForFarmers continu te maken met (externe) factoren zoals:

- Voedselveiligheid;
- Volatile grondstofprijzen;
- Wetgeving (bijvoorbeeld voor antibioticagebruik, mestafzet en melkquotum);
- Duurzaamheid (impact van veehouderij op het milieu, schaarser wordende grondstoffen, energieverbruik);
- Diergezondheid;
- Verandering van genetische mogelijkheden van dier en plant;
- Tijdelijke importbeperkingen als gevolg van politieke spanningen.

Wat verder een rol speelt, zijn volatiele opbrengstprijzen voor afnemers, toenemende druk vanuit (maatschappelijke) organisaties op de retail om eisen te stellen aan duurzaamheid en dierenwelzijn en hieraan gekoppeld een toenemende druk vanuit de retail op de sector om voor deze eisen goedkope(re) oplossingen te vinden.

In dit krachtenveld maakt ForFarmers van inkoop tot advies binnen de gestelde grenzen de juiste afwegingen om te komen tot de optimale totaaloplossing voor de boer, zodat deze een beter rendement kan realiseren; dat is de essentie van de activiteiten van ForFarmers.



BERICHT VAN

DE CEO

ForFarmers wil dé partner zijn als het gaat om nutritionele totaaloplossingen op het boerenerf. Met dat voor ogen werkt ForFarmers aan haar transformatie naar een leidende Europese Total Feed-onderneming. In de strategie Horizon 2020 zijn dit jaar dan ook belangrijke keuzes gemaakt.

GROEI EN VERDER PROFESSIONALISEREN



Met de Total Feed Business levert ForFarmers naast mengvoer ook producten als losse grondstoffen, co-producten, specialiteiten, zaaizaden en meststoffen. Het uitgangspunt hierbij is dat de klant een nutritionele totaaloplossing krijgt die naadloos aansluit bij zijn doelstellingen en bedrijfssituatie.

In het verlengde hiervan werkt ForFarmers meer samen met strategische partners. Zoals met Nutreco op het gebied van jongdiervoeders en specialiteiten. En met Agrifirm bij de inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen. Zo ontstaat een win-win situatie voor alle partijen met als doel een totaalpakket aan kwalitatief hoogwaardige producten en adviezen te leveren die resulteren in meer rendement voor de agrarische ondernemer.

Groei

ForFarmers wil blijven groeien. Vanuit eigen kracht, autonoom. Maar ook door acquisities. Het afgelopen jaar

hebben we onze positie verstevigd. Enerzijds via de uitrol van de Total Feed-aanpak. Anderzijds door de overnames in het Verenigd Koninkrijk van Wheyfeed Ltd en HST Feeds Ltd en de voorgenomen acquisitie van de voeractiviteiten van Countrywide Farmers plc. Ook in het biologische segment zijn we gegroeid. Dat Agrifirm sinds oktober 2014 alle biologische voeders bij ForFarmers' dochterbedrijf Reudink laat produceren, heeft daar mede aan bijgedragen.

We moeten echter ook constateren dat vooral de intensieve veehouderij op het Europese continent geen gemakkelijk jaar achter de rug heeft. Daarnaast kregen regio's in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en

Duitsland eind 2014 te maken met de vogelgriep. Een uiterst vervelende en kostbare aangelegenheid voor alle betrokkenen. De organisatie speelde hier snel en adequaat op in. Het crisismanagement functioneerde uitstekend en kon snel inspelen op de maatregelen die de overheid afkondigde om het risico op verspreiding van vogelgriep te verkleinen. Ook in deze periode wist ForFarmers haar klanten correct te beleveren.

Duurzaamheidsconcepten

Dierenwelzijn en diergezondheid worden steeds belangrijker. Zo investeert ForFarmers in het Gildehoen, een concept voor langzaam groeiende vleeskuikens. In 2014 heeft dit concept een enorme impuls gekregen door toenemende belangstelling vanuit de retail. Daarnaast heeft de retail zelf ook enkele aansprekende duurzaamheidsconcepten geïntroduceerd. Dergelijke concepten sluiten aan bij ons duurzaamheidsbeleid. Door onze betrokkenheid bij deze initiatieven hebben wij onze leidende positie in dierenwelzijnsconcepten verder uit kunnen bouwen.

Verdere professionalisering

Om de aansturing van de organisatie verder te professionaliseren en de nieuwe strategie te implementeren, is de directie in 2014 versterkt met twee personen en is een aantal taken herverdeeld. Toegetreden tot het directieteam zijn Stijn Steendijk als directeur Strategy & Organisation en Steven Read als directeur Purchasing, Pricing & Formulation. Nico de Vos, voorheen directeur Nutritie, heeft de functie van directeur Operations & Supply Chain gekregen.

Een belangrijk onderdeel van de professionaliseringsslag is de One ForFarmers-aanpak. Deze aanpak staat voor een eenduidige wijze van werken waardoor de kennis van de verschillende bedrijven binnen ForFarmers optimaal wordt ingezet voor klanten. De inzet van talent over landen heen in onder andere (senior)managementfuncties stimuleert de onderlinge kennisuitwisseling tussen de bedrijfsonderdelen. Dit heeft ertoe geleid dat kennis en kunde effectiever en breder worden ingezet. We zijn daardoor in staat de klant een nog betere totaaloplossing

te bieden en zodoende diens rendement verder te verbeteren.

One ForFarmers is daarnaast ook de transformatie naar één merknaam voor de hele organisatie. Deze rebranding naar het merk ForFarmers is in het Verenigd Koninkrijk in oktober 2014 van start gegaan. De planning is dat dit proces, inclusief de omschakeling in Nederland en België van ForFarmers Hendrix naar ForFarmers, medio 2015 is afgerond.

Openbare beursnotering

Tijdens de Algemene Vergadering in april 2014 hebben de aandeelhouders goedkeuring gegeven aan de directie om te onderzoeken wat de voor- en nadelen van een openbare beursnotering zijn. Voor ForFarmers is een notering aan een openbare beurs niet urgent. De organisatie beschikt over voldoende financiële middelen om aan haar groei doelstellingen te voldoen, mede door de dit jaar afgesloten flexibele kredietfaciliteit.

Het huidige handelsplatform is nauwelijks toegankelijk voor institutionele beleggers. Om deze beperking op te heffen heeft de raad van commissarissen goedkeuring gegeven om aan te kondigen dat de onderneming het voornemen heeft om in 2016 genoteerd te worden aan de Amsterdamse Beurs. Hierover zal in april 2016 tijdens de Algemene Vergadering een definitief besluit genomen worden.

2014 was een jaar van verdere integratie en transitie, waarin zowel intern als extern grote stappen zijn gezet. In combinatie met een tevredenstellend financieel resultaat is de solide basis van het bedrijf verder versterkt en beschikken we over een degelijk fundament om de komende jaren op voort te bouwen. De inzet en betrokkenheid van alle medewerkers waren hierbij cruciaal. De directie heeft hier grote waardering voor en bedankt betrokkenen voor hun bijdrage en klanten voor het in de organisatie gestelde vertrouwen.

Lochem, 18 maart 2015

Yoram Knoop
CEO ForFarmers

MARKT

Trends in de markt zijn de laatste jaren niet fundamenteel veranderd, maar er is wel een versnelling in bepaalde ontwikkelingen. De vlees-, zuivel- en eierconsumptie stabiliseert in West-Europa en er is groeiende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Europese wetten en subsidieregels veranderen, zoals de reductie van antibiotica op het Europese continent en de opheffing van het melkquotum. Daarnaast heeft de veehouder te maken met lagere en meer volatiele opbrengstprijzen.

Mede onder invloed van deze ontwikkelingen groeien boerenbedrijven steeds verder in omvang en stoppen kleinere bedrijven sneller dan eerder werd aangenomen. Deze invloeden leiden ook tot een complexere klantvraag.

MARKTONTWIKKELINGEN

Grondstoffenmarkt

De voornaamste grondstoffen die ForFarmers inkoop, zijn graansoorten als tarwe en gerst en verder zonnebloem, mais, soja en palm(olie). Daarnaast vormen graanbijproducten een belangrijke categorie, waaronder tarwegistconcentraat, tarwezetmeel, biergist en bierbostel. Een andere categorie zijn de zogenaamde micro-ingrediënten zoals vitaminen, mineralen en plantaardige oliën.

Hoewel de oogsten het afgelopen jaar goed waren, worden grondstoffen steeds schaarser. Dit wordt veroorzaakt door een stijgende vraag naar voedsel vanwege een groeiende wereldbevolking. Maar ook de toenemende vraag naar biobrandstoffen, waarvoor dezelfde grondstoffen worden gebruikt, is hierop van invloed. Daarnaast blijven grondstoffenprijzen volatiel. De verwachting is dat deze volatiliteit ook de komende jaren hoog zal zijn.

Aangezien de kostprijs van voeders voor het grootste deel wordt bepaald door de prijzen die ForFarmers voor haar grondstoffen betaalt, is het inkoopproces een cruciale activiteit. De toegenomen omvang en de grotere geografische spreiding stellen ForFarmers in staat om te profiteren van schaalvoordelen bij de inkoop van grondstoffen, maar ook om intern efficiëntie in het inkoopproces te bewerkstelligen door het delen van kennis.

Volatiliteit in inkooprijzen maakt het moeilijk om tot de juiste prijsstelling van de veevoeders te komen. Door de kennis en ervaring binnen de afdeling Inkoop is ForFarmers echter in staat om - afhankelijk van de grondstoffenprijzen - samenstellingen indien nodig te wijzigen (met behoud van prestaties op het boeren erf) en tracht zij volatiliteit in haar prijsstelling zo veel als mogelijk te beperken.

De snelheid waarmee grondstoffenprijzen worden doorvertaald in voerprijzen is van veel factoren afhankelijk en verschilt per land. ForFarmers erkent het belang van een goede afstemming tussen de inkoopactiviteiten en de commerciële verkoopactiviteiten. Deze filosofie vormt een belangrijk aspect van het risicomanagement ten aanzien van het inkoopproces binnen ForFarmers. Met het oog op voedselveiligheid moet de kwaliteit van alle aangevoerde grondstoffen voor veevoer gewaarborgd zijn. In samenwerking met (inter)nationale brancheorganisaties ontwikkelt ForFarmers standaarden en minimum criteria waaraan grondstoffenleveranciers en de ingekochte grondstoffen moeten voldoen. De implementatie van deze standaarden en criteria is een continu proces. ForFarmers committeert zich hieraan en neemt in dat kader uitsluitend grondstoffen af van goedgekeurde leveranciers.





Agrarische ondernemers

De prijzen van eindproducten die agrarische ondernemers leveren, zijn vaak onder druk van retailers niet op het gewenste niveau. Daarnaast ervaren boeren door toegenomen regelgeving ook een continue opwaartse druk op de kosten. Hierdoor verslechtert de concurrentiepositie van veehouders in de regio Noordwest-Europa ten opzichte van veehouders uit andere regio's. Dit heeft geleid tot verdere schaalvergroting in Noordwest-Europa. De laatste jaren neemt het aantal veehouderijbedrijven met 3% tot 9% per jaar af. Echter doordat het gemiddelde boerenbedrijf in omvang is gegroeid, blijft de totale voerconsumptie naar verwachting de komende jaren stabiel.

Schaalvergroting in de agrarische sector zal de komende jaren verder doorzetten. De complexiteit op het agrarische bedrijf neemt toe en dat verandert de vraag naar nutritioneel optimale oplossingen structureel. De vraag wordt steeds breder en vereist in toenemende mate een gedifferentieerde en nog professionelere benadering. Tegelijkertijd worden veehouders zakelijker en meer gefocust op verhoging van hun rendement. De behoefte aan monitoring van technische en financiële resultaten op het boerenbedrijf neemt hierdoor toe.

Om veehouders in staat te stellen met minder voer en minder milieubelasting, meer melk, vlees en eieren te produceren, investeert ForFarmers voortdurend in de verbetering van de voerefficiëntie van haar producten.

Voerindustrie

De voermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In Nederland hebben de vijf grootste voerbedrijven een marktaandeel van circa 75%, terwijl de overige 25% verdeeld is over circa 90 andere voerproducenten. In het Verenigd Koninkrijk geldt voor mengvoer en 'blends' dat de zes grootste bedrijven circa 54% marktaandeel bezitten. In andere Europese landen is sprake van een veel grotere fragmentatie. De Europese markt voor veevoerproductie kenmerkt zich door consolidatie. Schaalgrootte is namelijk van cruciaal belang om concurrerend en leidend te kunnen zijn in alle regio's en de noodzakelijke investeringen in onder andere nutritie en innovatie te kunnen doen, maar ook om de verkooporganisatie voortdurend te trainen om klanten een zo goed mogelijke nutritionele oplossing te kunnen bieden in een wereld die steeds veeleisender en complexer wordt.

Overheid

De afgelopen jaren is in alle landen waar ForFarmers actief is de wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu toegenomen. Voorbeelden daarvan zijn de extra eisen aan agrarische ondernemers op het gebied van bodembemesting, antibioticagebruik, huisvesting en dierenwelzijn. Alhoewel deze ontwikkelingen op de korte termijn de winstgevendheid bij veehouders kunnen aantasten, zien ondernemers ook de positieve gevolgen hiervan en de kansen die dit biedt. De aanpassingen die hieruit voortkomen, leiden tot imagoverbetering van de sector en op termijn ook tot een verbetering van de concurrentiepositie. ForFarmers

vervult een vooraanstaande rol in de advisering van agrarische ondernemers en helpt ze om deze ontwikkelingen om te zetten in kansen.

Retail

Ook voor retailorganisaties is de prijs een belangrijke factor bij de inkoop van producten. Met name in de pluimveesector heeft het grootwinkelbedrijf een dominante rol bij het vaststellen van de (inkoop)prijs. Datzelfde geldt voor de varkenssector, zij het in mindere mate, terwijl de melkveehouderij als gevolg van een sterke verwerkende industrie met betere toegang tot internationale afzetmarkten, beter in staat is om dit risico te beperken. Desondanks heeft dit de recente daling van de melkprijs niet kunnen voorkomen.

Als gevolg hiervan blijft de agrarische ondernemer uitgedaagd om tegen een zo scherp mogelijke kostprijs te produceren. Daarnaast stimuleren retailorganisaties de verkoop van producten die in eigen land geproduceerd zijn.

Consumenten

Consumenten vragen in toenemende mate duurzame voedselproducten. Het aantal welzijnsconcepten in het winkelschap neemt toe en agrarische ondernemers spelen in op deze trend. Feit is echter dat de hogere prijs van deze producten voor veel consumenten een reden is om uiteindelijk niet tot koop over te gaan.

De steeds strengere eisen die aan duurzame producten worden gesteld, vergen ook veel van de agrarische ondernemers die zich op dit segment richten. ForFarmers is dankzij haar nutritionele kennis in staat ondernemers te ondersteunen bij de ontwikkeling van duurzame concepten. Een voorbeeld van een initiatief op het gebied van dierenwelzijn waaraan ForFarmers samen met ketenpartners heeft gewerkt, is het Gildehoen-concept in Nederland. Dit is een welzijnsconcept voor vleeskuikens dat ForFarmers heeft ontwikkeld met een ketenpartner. Bij de in 2011 gestarte methode, die onder andere beoogt om antibioticagebruik naar nul terug te brengen, hebben zich inmiddels tientallen bedrijven aangesloten. Een ander voorbeeld is er in het Verenigd Koninkrijk. Hier is bijna 50% van de zeugen 'outdoor' gehuisvest. ForFarmers produceert voor deze dieren speciale voeders en voedingsconcepten die aansluiten op de specifieke nutritionele behoeften van deze dieren. In België is ForFarmers nauw betrokken bij het Delhaize 'Beter voor iedereen' concept, het label waaronder Delhaize al zijn varkensvlees zal vermarkten. Het varkensvlees onder dit label zal afkomstig zijn van varkens die lijnzaad in het voer krijgen, wat zorgt voor extra omega 3 in het vlees.

Een andere duidelijke consumententrend is de toegenomen vraag naar producten uit eigen land of streek. Deze trend doet zich in meerdere landen voor, maar met name in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

TRENDS IN EUROPA



Consumenten

Korte termijn

Stijgend prijsbewustzijn

Lange termijn

Bewustere keuzes in relatie tot duurzaamheid, dierenwelzijn, gezondheid



Retail

Consolidatie/
schaalvergroting

Meer inkoopkracht
lagere prijzen

Beïnvloeding consument en
industrie op het gebied van
duurzaamheid en gezondheid



Verwerkende industrie

Sterk versnipperd:

- Onvoldoende onderhandelingskracht ten opzichte van retail
- Noodzaak om toegevoegde waarde te ontwikkelen
- Continu druk op prijzen

ONTWIKKELINGEN 2014



Vogelgriep

In november 2014 werd de pluimveesector opgeschrikt door verschillende uitbraken van vogelgriep in zowel Nederland, het Verenigd Koninkrijk als Duitsland. De uitbraak is beperkt gebleven tot enkele lokale bedrijven en er was geen sprake van ernstige verspreiding. Klanten van ForFarmers hebben net als de gehele sector te maken gehad met de beperkende maatregelen die de overheid heeft opgelegd om te voorkomen dat de ziekte zich verder verspreidt. ForFarmers heeft extra transportmiddelen ingezet voor de distributie van veevoer in de getroffen regio's. Dit heeft geleid tot extra kosten om alle klanten te blijven bedienen.

Tevens is de afzet in de eerste maanden van 2015 verstoord, omdat het aanleveren en opzetten van nieuw diermateriaal tijdelijk is onderbroken door deze maatregelen.

Russische importverboden

In augustus 2014 heeft Rusland een algeheel importverbod opgelegd voor voedselproducten van westerse bedrijven. Dit was een aanvulling op het in januari 2014 door de Russische autoriteiten ingestelde importverbod. Met name de varkenssectoren in Nederland en in Duitsland ondervinden de gevolgen van deze sancties. In deze landen is de zelfvoorzieningsgraad hoog, waardoor de export belangrijk is voor de afzet. Als gevolg hiervan zijn de varkensprijzen in 2014 verder gedaald.

Ook de zuivelsector in Noordwest-Europa voelt de gevolgen van het algehele importverbod. In de tweede helft van 2014 stonden de prijzen van zuivelproducten onder druk. Het effect op de pluimveemarkt is beperkter, aangezien slechts ongeveer 7% van de algehele EU-export bestemd is voor de Russische markt.

STRATEGIE

Om in te spelen op structurele marktontwikkelingen en trends, heeft ForFarmers zich met het jaar 2020 voor ogen de vraag gesteld: hoe kan de organisatie zich het beste voorbereiden op ontwikkelingen in de markten waarin ForFarmers actief is? De strategie die hieruit voortgekomen is, heeft de naam Horizon 2020 gekregen.

HORIZON 2020

Horizon 2020 bouwt voort op de fundamenten van Route 16, een belangrijke aanjager van de ontwikkelingen binnen ForFarmers in 2013 en 2014. Inmiddels heeft de organisatie veel doelen van Route 16 gerealiseerd. De blik is verlegd naar 2020 en in het afgelopen boekjaar is de ontwikkeling van de nieuwe strategie Horizon 2020 afgerond en is begonnen met de implementatie van de plannen. De nieuwe strategie is erop gericht om de organisatie verder te versterken en haar ambities te realiseren.

Focus, waardecreatie en groei (autonoom en middels acquisities) zijn de sleutelwoorden van Horizon 2020.

De ambitie is de leidende en meest aantrekkelijke veevoederonderneming te zijn door nutritionele totaaloplossingen te bieden op het boeren erf.

Duurzaamheid vormt hierin een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, zowel wat betreft de benutting van schaarse grondstoffen en de belasting van het milieu, als dierenwelzijn. Dit doet de organisatie door op steeds efficiëntere wijze veevoerproducten te produceren en daarbij waar mogelijk gebruik te maken van grondstoffen uit de voedings- en biobrandstoffenindustrie. Door er bovendien via innovatieve productietechnieken voor te

zorgen dat mineralen en andere voedingsstoffen efficiënt worden opgenomen en benut door het dier, wordt ook de belasting van het milieu met deze mineralen via de mest tegengegaan.

Op deze wijze levert ForFarmers economisch rendabele en duurzame producten en diensten die agrarische ondernemers ondersteunen bij het optimaliseren van hun bedrijf voor wat betreft winstgevendheid, voedselveiligheid en werkgemak. Daarmee is ForFarmers een essentiële schakel in de voedselketen.

Strategische koers

Met Horizon 2020 is de strategische koers van ForFarmers voor de komende jaren bepaald. Er zijn keuzes gemaakt voor productgroepen en marktsegmenten met groeipotentie, en ten aanzien van de inrichting van een doelmatige organisatie die in staat is marktkansen te benutten. Kernwaarden en competenties die nodig zijn om de strategie succesvol te kunnen uitvoeren, zijn gedefinieerd. Belangrijke voorwaarden voor succes zijn innovatie, talentmanagement en een cultuur gericht op prestatieverbeteringen en nog meer aandacht voor waardecreatie op het boeren erf.

THE LEADING TOTAL FEED PARTNER FOR FARMERS IN EUROPE



Sterke uitgangspositie

ForFarmers heeft naast een gezonde financiële basis een aantal sterke uitgangspunten waarop zij verder kan bouwen. De onderneming beschikt over krachtige merken zoals ForFarmers, Reudink en Pavo, en heeft goede marktposities in de landen waar zij actief is. Daarnaast kan ForFarmers extra toegevoegde waarde leveren doordat zij over specifieke nutritionele kennis beschikt van zowel haar Nutritie Innovatie Centrum als van de specialisten op het boeren erf.

Om deze toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren, voert ForFarmers doorlopend innovatieprogramma's uit om nieuwe producten en concepten in de markt te kunnen zetten. Via opleidingen en trainingen stelt ForFarmers medewerkers in staat zich verder te ontwikkelen. Ook de samenwerking met een aantal strategische partners draagt bij aan de sterke positie van ForFarmers.

Vier speerpunten

ForFarmers heeft binnen Horizon 2020 vier speerpunten vastgesteld:

Focus op aantrekkelijke segmenten

Schaalvergroting, in combinatie met de druk op marges vanuit de retail en toenemende eisen aan voedselveiligheid en duurzaamheid, leidt tot een steeds complexere bedrijfsvoering in de agrarische sector. Daarmee wordt de vraag naar nutritionele oplossingen op het boeren erf breder, wat meer maatwerk vergt per klantsegment. ForFarmers speelt hierop in met een gedifferentieerde benadering van haar klanten. Dit betekent dat ForFarmers haar nutritionele kennis en haar producten- en dienstenpakket afstemt op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten.

Partner in en aanbieden van een Total Feed-portfolio

Om de verschillende klanten op de juiste wijze te bedienen, staat de Total Feed-aanpak in de strategie centraal. Op basis van deze aanpak levert ForFarmers een complete portfolio aan Total Feed-oplossingen, bestaande uit kwalitatief hoogwaardige adviezen en producten die de klant het beste rendement leveren. Brede en specialistische kennis is essentieel om klanten te kunnen voorzien van het best passende advies. ForFarmers blijft haar producten- en dienstenportfolio aanscherpen en uitbouwen, ook door middel van strategische samenwerking. Belangrijk element hierin is de uitwisseling van kennis.

Acquisities

De strategie van ForFarmers is in eerste instantie gericht op autonome groei. ForFarmers stelt zich ten doel om een nummer 1- of 2-positie te bereiken in alle regio's waar zij actief is. In de markten waar deze positie nog niet bereikt is, of de onderneming nog niet actief is, kan ervoor worden gekozen om via acquisities te groeien. In dit kader deed ForFarmers afgelopen boekjaar in het Verenigd Koninkrijk de overnames van Wheyfeed Ltd en HST Feeds Ltd, die inmiddels geïntegreerd zijn met ForFarmers UK, en is de voorgenomen acquisitie van de voeractiviteiten van Countrywide Farmers plc aangekondigd. Ook kleinere acquisities die de portfolio op specifieke punten versterken, zullen onderzocht blijven worden. Hierbij beperkt ForFarmers zich tot aantrekkelijke markten in Europese landen en regio's die aan Europa grenzen.

One ForFarmers

In 2014 heeft ForFarmers de uitrol van One ForFarmers gecontinueerd. Deze aanpak is gericht op een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Hierbij worden systemen en processen waar mogelijk gestandaardiseerd. In dat kader zijn de ondersteunende diensten zoals het Nutritie Innovatie Centrum, Marketing en Communicatie geherstructureerd om effectiever en meer proces- en segmentgericht te kunnen werken.

Ook in de Duitse organisatie is de structuur aangepast: voorheen zelfstandig opererende afdelingen zijn samengevoegd en nieuwe uniforme werkwijzen zijn geïntroduceerd. Er is één managementteam geformeerd dat moet zorgen voor een effectief landelijk bestuursmodel, meer synergie in processen en het benutten van efficiëntievoordelen in de bedrijfsvoering.

In het Verenigd Koninkrijk is het besturingsmodel eveneens gewijzigd, waarbij onder andere logistiek losgekoppeld is van de operationele regionale verantwoordelijkheid omdat het landelijk efficiënter aangestuurd kan worden. Daarnaast is ook in het Verenigd Koninkrijk de keuze gemaakt voor een sectorgerichte aanpak op het gebied van marketing en innovatie.

De One ForFarmers-aanpak zal ook de bekendheid en aantrekkingskracht van ForFarmers als Europees marktleider en internationale werkgever in de

veevoedersector doen toenemen. In de tweede helft van 2014 is gestart met de 'rebranding' naar het ForFarmers-merk. In 2015 wordt de rebranding afgerond.

Verwachte resultaten Horizon 2020

ForFarmers verwacht met de uitvoering van Horizon 2020 de volgende resultaten te kunnen bereiken:

- Een verdere ontwikkeling van management en medewerkers door gerichte management development en opleidingsprogramma's;
- Een optimaal aanbod aan nutritionele totaaloplossingen;
- Een gezonde winstgevendheid, behorend tot de beste in de sector.



RESULTATEN

2014

ForFarmers heeft in het boekjaar 2014 een sterke verbetering laten zien van het bedrijfsresultaat. De aangescherpte strategie en nadruk op operationele efficiëntie werpen de eerste vruchten af.

FORFARMERS BEDRIJFSRESULTAAT € 59 MILJOEN

ForFarmers heeft in het boekjaar 2014 een sterke verbetering laten zien van het bedrijfsresultaat van € 43,4 miljoen naar € 59,1 miljoen. Het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten is verbeterd van € 45,4 miljoen in 2013

naar € 59,2 miljoen in 2014 (30,3%). Het bedrijfsresultaat en het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten⁽¹⁾ is als volgt:

(€ x miljoen)	2014	2013	Δ	Δ%
Bedrijfsresultaat	59,1	43,4	15,7	36,1
Herstructureringskosten/ bijzondere waardevermindering vaste activa	2,1	2,0	0,1	
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen	-2,0	-	-2,0	
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten ⁽¹⁾	59,2	45,4	13,8	30,3

⁽¹⁾ Incidentele posten betreffen kosten ten aanzien van herstructureringen en boekresultaten op vervreemding en/of bijzondere waardevermindering van activa en bedrijfsonderdelen.

De verbetering van het bedrijfsresultaat als gevolg van acquisities bedraagt € 1,7 miljoen en het effect door valutakoersveranderingen is € 0,9 miljoen.

In 2014 zijn extra kosten gemaakt als gevolg van de vogelgriep (€ 1,0 miljoen) alsmede extra kosten door het onderzoek naar en de voorbereiding op een mogelijke openbare beursnotering en de transformatie naar één merk ('rebranding'). In 2013 is een extra dotatie gedaan aan de voorziening voor debiteuren van € 9,0 miljoen. Indien bovenstaande bedragen buiten beschouwing worden gelaten is er sprake van een verbetering van het bedrijfsresultaat van € 3,2 miljoen. Dit is deels gerealiseerd door margeverbetering en deels door besparing van kosten.

Het resultaat na belasting bedraagt in 2014 € 39,0 miljoen, wat een stijging is van € 7,9 miljoen (25,2%) ten opzichte van vorig boekjaar. Het resultaat na belasting is naast de hierboven genoemde effecten ook beïnvloed door eenmalige lasten (€ 1,5 miljoen na belasting) door onder andere het beëindigen van renteswaps die onder de nieuw afgesloten financieringsfaciliteit van € 300 miljoen geen effectieve hedge meer vormden. Vanwege de nieuwe financieringsfaciliteit zijn ook de geactiveerde afsluitingskosten van de vorige financieringsfaciliteit afgeboekt. In 2013 was er een incidentele boekwinst van € 1,6 miljoen vanwege de verkoop van het minderheidsbelang in Agrovision.

Het boekjaar 2014 heeft in het teken gestaan van de verdere internationale expansie door de acquisities van HST Feeds en Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk. Deze overnames hebben al in 2014 bijgedragen aan de winst per aandeel. In december 2014 heeft ForFarmers aangekondigd de voer- en ruwvoedertak van Countrywide Farmers over te nemen. De transactie moet nog worden goedgekeurd door de Britse Mededingingsautoriteiten, waarvan het onderzoek momenteel nog loopt. Deze overnames sluiten volledig aan bij de uitbreiding van het producten- en dienstenportfolio, een van de pijlers onder de aangescherpte strategie van ForFarmers.

Het afgelopen jaar heeft ForFarmers de aangescherpte strategie bekendgemaakt onder de noemer Horizon 2020. Met One ForFarmers, onderdeel van Horizon 2020, beoogt de organisatie een meer intensieve samenwerking binnen de groep te bewerkstelligen. In het kader van dit programma is er de afgelopen maanden een begin gemaakt met het 'rebranden' van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk naar het ForFarmers-merk en binnen zes maanden zal dit merk ook door alle ForFarmers bedrijven gevoerd worden.

Verder is gestart met het investeren in de slagkracht van de organisatie. De professionalisering en schaalvergroting bij agrarische ondernemingen, de klanten van ForFarmers, zet onverminderd door en hun vraag verandert daardoor.

Focus op de klantpropositie gecombineerd met een sterke operationele efficiëntie stelt ForFarmers in staat haar marktleiderschap verder uit te bouwen.

Gedurende de tweede helft van het jaar 2014 zijn de interne doelstellingen behorend bij de aangescherpte strategie nader uitgewerkt en is met de implementatie begonnen.

Resultaten 2014 vergeleken met 2013

De afzet, gemeten in *Total Feed volume*, is over het gehele jaar 2014 gestegen met 5,0%. Het acquisitie-effect is 3,2%. Deze stijging komt vooral terug in de varkenssector en ook in de legpluimveesector. Alle landen hebben bijgedragen aan de stijging van het Total Feed volume. Total Feed bevat mengvoer, enkelvoudige grondstoffen, DML (Dry Moist Liquid) en overige producten (bijvoorbeeld kunstmest).

De *netto-omzet* die over het boekjaar 2014 is gerealiseerd bedraagt € 2.292 miljoen (inclusief acquisities van € 41,7 miljoen), wat ten opzichte van het boekjaar 2013 een daling betekent van € 180,2 miljoen (ofwel 7,3%), inclusief valuta-effecten. Deze daling is het gevolg van de dalende grondstoffenprijzen in 2014 die zijn doorgegeven aan klanten.

In het afgelopen boekjaar is de *brutowinst* gestegen van € 390,4 miljoen naar € 408,1 miljoen (4,5%). Het effect van de acquisities bedraagt circa € 11,2 miljoen. Het effect van de koersontwikkeling van het Britse Pond heeft bijgedragen aan een hogere marge van € 6,9 miljoen. De brutowinst in 2014 is in het Verenigd Koninkrijk negatief beïnvloed door het relatief warme weer in de eerste maanden van het boekjaar (circa € 2,2 miljoen) ten opzichte van dezelfde periode in 2013. Daarnaast stond de marge onder druk in het DML (Dry Moist Liquid)-segment in het Verenigd Koninkrijk doordat de aankooprijzen voor langere termijn waren vastgelegd (circa € 2,5 miljoen). Gecorrigeerd voor deze effecten is de brutowinst met circa € 4,3 miljoen gestegen (1,1%). In Nederland is de brutowinst vrijwel constant gebleven; in de overige landen is sprake van een stijging.

In 2014 heeft ForFarmers de exportactiviteiten van BOCM PAULS International overgedragen aan Nutreco (opbrengst € 1,9 miljoen). De netto-opbrengsten vanuit deze transactie zijn verantwoord onder de *overige bedrijfsopbrengsten*. Ook de verkoop van het aandeel in Subli (opbrengst € 0,2 miljoen), dat per 15 juli 2014 is

verkocht aan AgruniekRijnvallei, is onder deze post verantwoord. De effecten van deze verkoopopbrengsten zijn gecorrigeerd in het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten.

De *bedrijfslasten* zijn gestegen van € 351,5 miljoen naar € 355,6 miljoen in 2014. De operationele kosten dalen met 1,0% indien gecorrigeerd wordt voor de hieronder aangegeven bedragen. In beide jaren was sprake van een eenmalige last van € 2,1 miljoen (2014) en € 2,0 miljoen (2013) als gevolg van respectievelijk de voorgenomen sluiting van een fabriek in Deventer en de afwaardering van grond in 2013 (de effecten hiervan zijn opgenomen in het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten). De kosten zijn als gevolg van de acquisities gestegen met € 9,4 miljoen, het valuta-effect bedraagt € 5,9 miljoen. Gecorrigeerd voor deze effecten zijn de kosten gedaald met € 11,2 miljoen. Deze daling komt deels doordat in 2013 € 9,0 miljoen extra is toegevoegd aan de voorziening debiteuren. De bedrijfslasten omvatten ten opzichte van voorgaand jaar ook nog eenmalige kosten die te maken hebben met het onderzoek naar en de voorbereiding op een mogelijke openbare beursnotering, alsmede de extra lasten als gevolg van de vogelgriep (€ 1,0 miljoen) die eind 2014 heerste.

Het *bedrijfsresultaat* is gestegen naar € 59,1 miljoen ten opzichte van € 43,4 miljoen in 2013. Alle landen hebben bijgedragen aan deze stijging. Het bedrijfsresultaat exclusief het effect van acquisities (€ 1,7 miljoen) en valuta-effecten (€ 0,9 miljoen) bedroeg € 56,5 miljoen. Het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten is verbeterd van € 45,4 miljoen in 2013 naar € 59,2 miljoen in 2014 (ofwel 30,3%). Deze verbetering is hierboven nader toegelicht.

Het *resultaat na belastingen* is gestegen met 25,2% naar € 39,0 miljoen. In 2014 zijn er extra financieringskosten (netto € 1,5 miljoen) geweest als gevolg van de herfinanciering die in oktober 2014 succesvol is afgerond. Het resultaat in 2013 werd positief beïnvloed door een eenmalige bate van netto € 1,6 miljoen vanwege de verkoop van het minderheidsbelang in Agrovision.

Investerings

De productiefaciliteiten van ForFarmers beschikken over de noodzakelijke capaciteit om aan de marktverraag te voldoen. De investeringen bedroegen in het afgelopen jaar € 24,0 miljoen (2013: € 29,1 miljoen) en liggen boven het

niveau van de afschrijvingen. In het afgelopen jaar is met name geïnvesteerd in transportmiddelen die in het verleden in het Verenigd Koninkrijk werden geleased. Verder lopen er grote investeringsprojecten op de locaties in Lochem en Almelo. Ook door de sluiting van een van de fabrieken in Deventer is er geïnvesteerd in de andere fabrieken om de herallocatie van het volume mogelijk te maken. Daarnaast zijn investeringen gedaan in reguliere vervanging van productie- en transportmiddelen, de inrichting van de fabrieken conform de vereisten van het productie-masterplan en verbetering van de voedselveiligheid en veiligheid voor de medewerkers. De investeringen voor het boekjaar 2015 zullen voornamelijk betrekking hebben op reguliere vervanging van productie- en transportmiddelen. ForFarmers heeft de ambitie om met deze vervangingen haar logistieke en productieprocessen zo optimaal mogelijk te houden en te verbeteren waar mogelijk.

Werknemers

Het aantal werknemers is in 2014 gestegen naar 2.343, omgerekend naar fulltime-equivalenten (volledige dienstverbanden). Dit is ten opzichte van 2013 een stijging van 129 medewerkers, waarvan er 124 kunnen worden verklaard door de acquisities in het Verenigd Koninkrijk in 2014. Daarnaast is er een lichte stijging in Duitsland, voornamelijk door de toenemende activiteiten. ForFarmers blijft bouwen aan een team van wereldklasse om de strategische ambities te realiseren. Door het implementeren van One ForFarmers wordt in het komende jaar geïnvesteerd in het versterken van de organisatie. Verdere ontwikkelingen op het gebied van medewerkers zijn opgenomen in het hoofdstuk 'In dialoog met medewerkers'.

Kasstromen en financiering

In het boekjaar 2014 heeft ForFarmers de kasstroom uit operationele activiteiten weten te verbeteren met € 35,2 miljoen tot € 90,1 miljoen. Deze verbetering is het gevolg van een beter bedrijfsresultaat en een verbetering van het werkkapitaal, die verklaard kan worden uit de

lagere grondstoffenprijzen, wat resulteert in een lagere voorraadpositie en een lager debiteureniveau. Daarnaast heeft ForFarmers in het boekjaar 2014 een sterke focus gehad op de beheersing van het openstaande debiteurensaldo, de eerste effecten hiervan zijn al zichtbaar eind 2014. De totale afname van de liquide middelen met € 65,9 miljoen is te verklaren door de herfinanciering van de groep, die in oktober 2014 heeft plaatsgevonden. Door deze herfinanciering zijn leningen aan banken afgelost en er zijn nieuwe leningen aangegaan, het netto-effect hiervan geeft een afname van de liquide middelen met € 103,0 miljoen in 2014.

De nieuw gesloten financieringsovereenkomst heeft een doorlopende kredietfaciliteit van € 300 miljoen in meerdere valuta (de "nieuwe faciliteit"). Deze nieuwe faciliteit vervangt de faciliteiten bij ForFarmers B.V. en BOCM PAULS Ltd., ter waarde van respectievelijk € 120 miljoen en £ 86 miljoen, met looptijden tot 2015, 2017 en 2019. De overeenkomst voor de nieuwe faciliteit, die een looptijd heeft tot 31 januari 2020, is ongedekt en bedoeld voor algemene bedrijfsactiviteiten.

De nieuwe faciliteit betekent voor ForFarmers B.V. een grotere, flexibelere en uniforme financieringsstructuur met gunstige voorwaarden. Dit biedt ForFarmers optimale ondersteuning bij de organische groei en de acquisities waarmee het bedrijf haar strategie wil verwezenlijken.

Door ForFarmers is voldaan aan de bankconvenanten.

De solvabiliteit van de onderneming is gestegen van 43,7% in 2013 naar 50,9% in 2014. Deze stijging kan verklaard worden door de stijging van het nettoresultaat en daarmee het hogere eigen vermogen, alsmede door de herfinanciering waardoor een aanzienlijk deel van de langlopende leningen is afgelost met bestaande middelen. Dit resulteerde in een daling van het balanstotaal. De gezonde balans en de liquiditeitspositie van ForFarmers maken het mogelijk dat op een verantwoorde wijze de ambities van de aangescherpte strategie Horizon 2020 gerealiseerd worden.

ONTWIKKELINGEN PER LAND

Kerncijfers per segment over 2014

	Total Feed volume (tonnen x duizend)			Netto-omzet (€ x miljoen)		
	2014	2013	Δ%	2014	2013	Δ%
Nederland	3.936	3.880	1,4	933	1.074	(13,1)
Duitsland en België	2.070	1.925	7,5	617	659	(6,4)
Verenigd Koninkrijk	2.883	2.662	8,3	742	739	0,3
Totaal	8.889	8.467	5,0	2.292	2.472	(7,3)

Nederland

In het segment Nederland is het Total Feed volume ten opzichte van 2013 licht gestegen met 1,4%. Deze stijging komt voornamelijk door de toename van de afzet van co-producten (DML). De afzet in mengvoer is licht gedaald (2,1%). Dit geldt voor alle sectoren, met uitzondering van de vleespluimveesector waar de afzet licht is gestegen. De grootste afname heeft plaatsgevonden in de legpluimveesector, hier is sprake van een blijvende terugloop van het aantal dieren, waardoor ook het gebruik van voer terugloopt. De daling van het voergebruik is in lijn met de daling van de markt. In de varkenssector is nog steeds sprake van onvoldoende rendement, waardoor boeren - met name in het oosten van Nederland - besluiten hun activiteiten te stoppen. Doordat de overblijvende bedrijven groter worden, wijzigen de rantsoenen, wat leidt tot een toenemend gebruik van enkelvoudige voeders en een daling van de afzet aan mengvoer.

De brutowinst is constant gebleven en bedraagt € 180,4 miljoen. De bijdrage aan de brutowinst door het biologische voer van Reudink is in 2014 hoger dan in 2013. Deze groei in marge komt onder meer door de extra volume-afzet die het gevolg is van de 'toll manufacturing'-activiteiten voor Agrifirm. Tenslotte is er sprake van een goed ruwvoer- en akkerbouwseizoen, waarbij het hogere volume, vooral in de eerste helft van 2014 ten opzichte van vorig jaar, positief heeft bijgedragen aan de brutowinst.

De verkoop van het aandeel Subli per 15 juli 2014 heeft geleid tot een bijzondere opbrengst die is verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. Daarentegen heeft de sluiting van de fabriek in Deventer geleid tot een eenmalige last van € 2,1 miljoen.

Duitsland en België

Duitsland

Voor Duitsland is sprake van een sterke groei van het Total Feed volume (9,3%). De varkenssector en legpluimveesector hebben bijgedragen aan de toename van de afzet van mengvoer, waarbij de rundveesector zich ten opzichte van een dalende markt heeft gestabiliseerd. Daarnaast is de afzet van het enkelvoudige voer gestegen. De verkoopinspanningen, die in het eerste halfjaar van 2014 zijn ingezet, vormen de basis voor de groei van de afzet. Ook de focus op de specifieke groeisectoren heeft voornamelijk in de varkenssector bijgedragen aan de groei. De hogere afzet heeft geleid tot een hogere brutowinst van € 58,0 miljoen in 2014. Ook de positieve ontwikkelingen bij de overslagactiviteiten van de joint venture HaBeMa dragen bij aan de verbetering van de brutowinst.

België

Het Total Feed volume is in 2014 gestegen met 2,5%, voornamelijk door de stijging van het aantal nieuwe klanten in de varkens- en rundveesector. De pluimveesector blijft verhoudingsgewijs achter. De brutowinst stijgt naar € 24,2 miljoen, onder andere door het volume-effect in mengvoer, maar ook door het effect van de synergieën op het gebied van nutritionele kennis.

Verenigd Koninkrijk

Het Total Feed volume is opnieuw gestegen met 8,3%, met name door de overnames van HST Feeds op 1 februari 2014 en Wheyfeed op 1 juli 2014. Exclusief deze overnames zien we een lichte afname van het volume van 1,7%. De varkenssector en de pluimveesector presteren goed qua volume, terwijl het verkochte volume in de rundveesector licht terugloopt. Waar er in de eerste helft

van 2014 nog sprake was van een lichte daling, voornamelijk verklaard door de sterk afwijkende weersomstandigheden ten opzichte van 2013, is er in de tweede helft van 2014 sprake van een stijging. Daarnaast stond de marge onder druk in het DML (Dry Moist Liquid)-segment doordat de aankooprijzen voor langere termijn waren vastgelegd. De brutowinst is in 2014 gestegen voornamelijk door acquisitie-effecten en koerseffecten. De autonome brutowinst is licht gedaald door genoemde weersomstandigheden en de marge in het DML-segment.

In de tweede helft van 2014 zijn extra kosten gemaakt ten behoeve van de omvorming naar One ForFarmers. De kosten zijn gemaakt voor de 'rebranding'. De totale bedrijfslasten zijn ten opzichte van 2013 lager uitgevallen, onder andere doordat in 2013 een extra dotatie aan de voorziening debiteuren was gedaan.

In 2014 heeft ForFarmers de exportactiviteiten van BOCM PAULS International verkocht aan Nutreco. Uit deze transactie volgt een eenmalige bate van circa € 1,9 miljoen die als overige bedrijfsopbrengst is verantwoord.

Dividendvoorstel

Voorgesteld wordt om van het resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor buitengewone resultaten (zoals boekwinsten en rekening houdend met belastingen) 50% uit te keren als dividend. Dit komt overeen met een bedrag van € 18,7 miljoen. Het voorstel is om per certificaat € 0,176 (2013: € 0,136) uit te keren, een stijging van 29,4%.

Bijzondere ontwikkelingen

Conform de door de Algemene Vergadering verstrekte machtiging tot benoeming van de nieuwe accountant heeft de raad van commissarissen KPMG Accountants N.V. aangesteld om met ingang van het boekjaar 2014 de controle van de jaarrekening bij ForFarmers B.V. te verrichten.

Toekomst

De huidige economische omstandigheden alsmede de

ontwikkelingen in wet- en regelgeving noodzaken boeren in alle segmenten waarin ForFarmers opereert, zich verder te professionaliseren. Dit biedt voor ForFarmers kansen voor verdere groei door segmentatie in haar klantbenadering. Ook de uitbreiding van het Total Feed-aanpak biedt ForFarmers de mogelijkheid om meer kennis en een groter productenportfolio te kunnen leveren aan zowel bestaande als nieuwe klanten in de vier thuislanden.

In het komend jaar investeert ForFarmers verder in de professionalisering van de organisatie en het verder implementeren van One ForFarmers. Dit om de operationele efficiency te kunnen verhogen. Ook zullen verdere kosten gemaakt worden in het kader van de 'rebranding'.

De rendementen in de sectoren van onze klanten staan onder druk. Deze rendementen worden onder andere beïnvloed door:

- exportbeperkingen naar Rusland;
- verandering in consumentenbehoefte;
- verandering in wet- en regelgeving;
- PED-virus-ontwikkelingen in de varkenssector;
- stijgende melkvolumes en dalende melkprijzen in de rundveesector.

De grondstoffenprijzen zullen ook het komende jaar blijven fluctueren door de onzekerheid over de economische ontwikkelingen in de wereld en de politieke instabiliteit. Daarnaast is de wisselende stroom aan informatie over de oogstverwachtingen van grote invloed op de prijsvorming. Deze aanhoudende fluctuaties in grondstoffenprijzen zal ook van invloed zijn op de rendementen bij onze klanten en ForFarmers. De koersfluctuaties tussen het Britse Pond en de Euro hebben eveneens invloed op het resultaat van ForFarmers.

Gezien het bovenstaande doet ForFarmers geen concrete uitspraken over de resultaatverwachtingen voor 2015. De ambitie is om op lange termijn de winst verder te laten stijgen en tot de best presterende bedrijven in de industrie te gaan behoren.

DUURZAAMHEID

De urgentie voor verduurzaming van de voedselketen is onverminderd groot. De wereldbevolking en welvaart in bepaalde delen van de wereld nemen sterk toe waardoor ook de vraag naar voedsel stijgt. In 2050 moeten niet alleen 9 miljard mensen gevoed worden (tegen 6 miljard nu), maar zal ook de gemiddelde voedselconsumptie per persoon aanzienlijk hoger liggen.

DUURZAAMHEID INTEGRAAL ONDERDEEL BEDRIJFSVOERING



Duurzaamheid raakt alle facetten van de bedrijfsvoering. De mogelijke impact op milieu en maatschappij van de voedselproductie leidt namelijk tot een steeds kritischer houding ten opzichte van bedrijven in de sector. Ook ForFarmers ziet een toenemende behoefte bij haar stakeholders - variërend van boerenbedrijven, verwerkende industrie en consumenten tot medewerkers, maatschappelijke organisaties en aandeelhouders - om inzicht te krijgen in de economische, sociale en milieu-impact van haar bedrijfsactiviteiten.

Als bedrijf dat midden in de samenleving staat, wil ForFarmers hieraan zo optimaal mogelijk voldoen. Als inkoper en verwerker van grondstoffen en leverancier van nutritionele totaaloplossingen aan agrarische bedrijven is ForFarmers in de positie om een belangrijke rol te spelen in het verantwoord omgaan met natuurlijke hulpbronnen. Duurzaamheid is daarom een van de kernwaarden van ForFarmers.

Verantwoordelijkheid

ForFarmers onderkent haar rol als speler in de voedselproductieketen om meer en gezonder voedsel te produceren, minder beslag te leggen op (schaarse) middelen als grondstoffen, land en energie en actief een bijdrage te leveren aan dierenwelzijn. ForFarmers streeft

er dan ook naar proactief bij te dragen aan een positieve ontwikkeling van de sector en eventuele negatieve gevolgen van haar bedrijfsvoering tot een minimum te beperken.

Om het grote belang van een duurzame bedrijfsvoering te onderstrepen heeft ForFarmers in 2014 als onderdeel van Horizon 2020 duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd. De overtuiging is dat een weloverwogen duurzaamheidsbeleid, naast vermindering van negatieve gevolgen voor de omgeving en een efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, ook bijdraagt aan operationele innovaties, ontwikkeling van nieuwe producten en markten, hogere motivatie bij medewerkers en hogere waardering van klanten en ten slotte aan een positief imago van de bedrijfstak.

Onder duurzaamheid verstaat ForFarmers ook nadrukkelijk de gezondheid, veiligheid en motivatie van haar personeel. ForFarmers realiseert zich dat alleen een veilige, veerkrachtige en gedreven organisatie tot de beoogde resultaten kan komen zoals verwoord in haar duurzaamheidsvisie. Gezien het belang van duurzaamheid voor ForFarmers is de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid bij de directie en het senior management van de organisatie gelegd.

Duurzaamheidsdoelstellingen

ForFarmers werkt al jaren actief aan een verdere verduurzaming van haar eigen productieproces. Dit doet de organisatie bijvoorbeeld via inkoop van duurzame grondstoffen en verlaging van energieverbruik bij de productie en het transport van producten.

Verder helpt ForFarmers haar klanten bij het verduurzamen van hun bedrijfsvoering via innovaties die de benodigde hoeveelheid veevoer per eenheid eindproduct verder verlagen.

Duurzaamheid is dan ook een van de kernwaarden van ForFarmers en is op deze manier, ook als onderdeel van de Horizon 2020 strategie, in de bedrijfsvoering verankerd. Hiervoor is een structuur opgezet met vier kernthema's en per thema meetbare doelstellingen (KPI's = key performance indicators). In 2015 wordt een begin gemaakt met de opname van deze KPI's in teamdoelstellingen, in de prestatiebeoordeling van medewerkers en in de prestatiecriteria van het senior management.

Om de Horizon 2020 duurzaamheidsvisie de komende jaren te implementeren en verder uit te bouwen, is het Platform Duurzaamheid opgericht onder de verantwoordelijkheid van de directie. Het Platform, geleid door de Director Corporate Affairs, consulteert en onderhoudt contact met stakeholders binnen en buiten het bedrijf. Daarnaast coördineert en bewaakt het Platform de voortgang van de initiatieven per kernthema aan de hand van bestaande en nog te ontwikkelen doelstellingen (KPI's) en zorgt het voor een rapportage van de resultaten. Deze doelstellingen zullen de komende jaren verder ingevuld en aangescherpt worden.

Als onderdeel van het duurzaamheidsbeleid is ook besloten dat projecten die een duurzaam karakter hebben en voldoen aan bepaalde criteria, een langere terugverdientijd mogen hebben dan voor investeringsprojecten bij ForFarmers gebruikelijk is.

Kernthema Doelstellingen 2020

Inkoop van grondstoffen	<ul style="list-style-type: none"> - 100% duurzame soja/palmolie - Leidende positie in gebruik restproducten voedingsindustrie verder uitbouwen
Milieu	<ul style="list-style-type: none"> - 10% minder energieverbruik (KWh) per ton geproduceerd voer ten opzichte van 2013 - Minstens 10% meer kilometers per liter brandstof bij transport - Verbetering voerefficiëntie met gemiddeld 1% per jaar - Vermindering zink en koper in voer
Diergezondheid en -welzijn	<ul style="list-style-type: none"> - Verder uitbouwen van onze leidende positie op het gebied van speciale producten en management-programma's voor dierenwelzijn
Mens en maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> - >70% reductie van ongevallen met verzuim ten opzichte van 2014 - Intensivering maatschappelijke projecten
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> - Stijgende lijn in goed vergelijkbare rapportage op sociale, economische en milieu-indicatoren - Controleerbare rapportage

Kernthema's duurzaamheid in beeld

De vier duurzaamheidsthema's van ForFarmers sluiten nauw aan bij al bestaande activiteiten of gebieden waar ForFarmers haar activiteiten wil intensiveren. Alle thema's liggen dan ook dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf om substantiële directe of indirecte invloed te waarborgen.

De vier kernthema's zijn:

- Verantwoorde inkoop van grondstoffen
- Milieu
- Diergezondheid en dierenwelzijn
- Mens en maatschappij

Verantwoorde inkoop van grondstoffen

ForFarmers hanteert criteria waaraan ingekochte grondstoffen moeten voldoen en processen die garanderen dat grondstoffenleveranciers deze criteria ook naleven.

Voorbeelden van deze criteria, die onder andere gebaseerd zijn op standaarden van (inter)nationale samenwerkingsverbanden zoals de Round Tables voor soja en palmolie, zijn de afwezigheid van illegale houtkap, verantwoorde arbeidsomstandigheden en toepassing van duurzame productietechnieken en processen. Om te verzekeren dat de organisatie haar doelstellingen hierin bereikt, neemt ForFarmers uitsluitend grondstoffen af van gecertificeerde leveranciers.

ForFarmers heeft als doel om uiterlijk in 2020 soja en palmolie 100% verantwoord in te kopen. In Nederland en België zijn voor soja sectorbrede afspraken gemaakt. Deze landen streven ernaar in 2015 uitsluitend verantwoord geproduceerde soja in te kopen. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn dergelijke sectorbrede doelstellingen nog niet overeengekomen en neemt ForFarmers deel aan initiatieven om vergelijkbare afspraken tot stand te brengen.

Bij de productie van diervoeders maakt ForFarmers ook gebruik van bijproducten uit de voedings- en biobrandstoffenindustrie. Op deze wijze draagt de organisatie actief bij aan een efficiënt gebruik van reststromen die vrijkomen uit een ander productieproces.

Milieu

Natuurlijke hulpbronnen als grond, energie en water zijn in beperkte mate beschikbaar. Zowel kosten als nieuwe regelgeving leggen druk op agrarische ondernemers om deze hulpbronnen efficiënt te gebruiken. Terugdringing van de milieu-impact op het boerenland heeft dan ook volop de aandacht van ForFarmers.

De bedrijfsactiviteiten van ForFarmers hebben op twee manieren impact op het milieu: via de productie en levering van voer en via de benutting van deze voeders door de veestapel van klanten. ForFarmers richt haar aandacht dan ook op deze aspecten. Richting haar klanten doet de organisatie dit door continu te focussen op het verbeteren van de voederwaardering van grondstoffen. Hierdoor kan het rantsoen steeds nauwkeuriger op de behoeften van dieren worden afgestemd. Dit leidt tot een betere benutting van het voer en de daarin aanwezige mineralen (hogere voerefficiëntie). Daardoor bevat de mest van de dieren minder stikstof en fosfaat, wat beter is voor het milieu.

Net als stikstof en fosfaat kunnen zink en koper een negatief effect hebben op het milieu. Zink en koper zijn echter ook onmisbare elementen in diervoeding. Via innovatieve productiemethoden is ForFarmers inmiddels in staat om zink zo in het voer te verwerken dat dieren het beter opnemen. Hierdoor heeft ForFarmers in 2014 de hoeveelheid zink in voerrantsoenen kunnen verlagen. Zo levert het bedrijf een bijdrage aan de verlaging van de milieubelasting van deze stof, terwijl de diergezondheid en -prestaties behouden blijven.

Om de milieu-impact binnen de eigen bedrijfsvoering te verminderen, concentreert ForFarmers zich tot nu toe vooral op het energieverbruik in de productie en levering van veevoer. In de afgelopen jaren heeft ForFarmers het energieverbruik van de productie fors weten te verlagen. Maar de onderneming gaat verder. In 2020 moet het energieverbruik met 10% gedaald zijn ten opzichte van 2013. Deze reductie zal gerealiseerd worden door een efficiënter energieverbruik bij productie, transport en andere bedrijfsmiddelen. Hiervoor zal het bedrijf in 2015 concrete energiedoelstellingen en implementatieplannen per Business Unit introduceren.

Diergezondheid en dierenwelzijn

Diergezondheid en dierenwelzijn leven sterk bij de consument en de regelgeving op dit gebied wordt steeds verder aangescherpt. Deze aspecten zijn echter ook cruciaal voor de veehouder en daarmee een belangrijke bron voor nieuwe markten en producten. ForFarmers speelt hier proactief op in met producten en concepten die een positieve invloed hebben op de gezondheid en levensproductie van dieren. Klanten kunnen hiermee een hoger gezondheidsniveau op hun bedrijf realiseren, waardoor dieren zowel meer produceren als langer leven.

Met een gerichte managementaanpak per sector op het gebied van diergezondheid ondersteunt ForFarmers veehouders. Bijvoorbeeld via het programma Agroscoop, een hulpmiddel waarmee ondernemers uiteenlopende financiële en technische (bedrijfsmatige) kengetallen kunnen monitoren en verbeteren en diergezondheid scherp in de gaten kunnen houden. Deze aanpak heeft bewezen dat focus op duurzaamheid ook leidt tot hoger rendement.

Als marktleider in veevoeroplossingen in Noordwest-Europa speelt ForFarmers een proactieve rol in (inter)nationale initiatieven die het antibioticagebruik op boerderij-/dierniveau willen terugdringen. Een goed

voorbeeld hiervan is het Gildehoen-concept, een duurzaam ketenconcept voor kippen dat ForFarmers heeft ontwikkeld in samenwerking met een ketenpartner. Bij dit in 2011 gestarte initiatief, dat onder andere beoogt om antibioticagebruik naar nul terug te brengen, hebben zich inmiddels tientallen bedrijven aangesloten.

Ook ForFarmers' biologische voeders, die onder de merknaam Reudink aan biologische veehouders worden aangeboden, zijn gericht op bevordering van dierenwelzijn. In deze markt heeft ForFarmers een leidende positie in Europa.

Mens en maatschappij

Met betrekking tot medewerkers zijn veiligheid en gezondheid zeer belangrijk aspecten. Daarnaast heeft kwaliteitsbewaking met het oog op de veiligheid van haar producten de volledige aandacht van de organisatie. Verder wil ForFarmers haar visie op duurzaamheid extern meer uitdragen en blijven deelnemen aan maatschappelijke projecten.

ForFarmers wil haar medewerkers een veilige werkomgeving bieden. Hierbij streeft ForFarmers naar nul ongevallen met verzuim. In het afgelopen boekjaar

registreerde het bedrijf nog 43 'lost time incidents' (LTI), ofwel ongevallen met verzuim (inclusief derden die voor ons werken). Het doel is dit met 70% te reduceren in 2020. Om dit te bereiken wordt elke werknemer verplicht om bijna-ongevallen te melden. Door veilig te werken, elkaar aan te spreken op gedrag en onveilige situaties te melden en op te lossen, werkt het bedrijf aan een veiligere werkomgeving en een hoger veiligheidsbewustzijn. De gezondheid en veiligheid van medewerkers is immers een voorwaarde voor succes, evenals veiligheid en kwaliteit van alle producten. De afdeling Health, Safety & Quality (Gezondheid, Veiligheid & Kwaliteit) ondersteunt het lijnmanagement om dit te waarborgen. Via normen, procedures, regels en jaarlijkse audits wordt de kans op incidenten, ongevallen en schade binnen het bedrijf, bij medewerkers, bij klanten en bij andere bedrijven in de voedselketen tot een minimum beperkt.

In 2014 heeft HSQ de noodzakelijke risico-inventarisaties en -evaluaties en veiligheidsaudits uitgevoerd. In 2015 zal ForFarmers enkele bij haar dochterbedrijf in het Verenigd Koninkrijk bestaande veiligheidsaspecten ook in Nederland doorvoeren.



Een ander aspect binnen het thema ‘Mens en maatschappij’ is dat ForFarmers haar duurzaamheidsvisie extern uitdraagt en deelneemt aan maatschappelijke projecten. Enkele voorbeelden van projecten die ForFarmers in 2014 heeft ondersteund:

- *Educatieproject Voer on Tour*: via een gastles en een daaraan gekoppelde excursie naar een veehouderijbedrijf in de eigen omgeving, maken kinderen in de leeftijd van 9 tot en met 12 jaar kennis met de veehouderij, de veevoerindustrie en de duurzaamheidsvraagstukken die in de branche spelen.
- *BIG Challenge*: ForFarmers ondersteunt de BIG Challenge/Alpe d’HuZes waarmee geld wordt ingezameld voor onderzoek naar kanker. Het ForFarmers-team heeft in 2014 opnieuw actief bijgedragen aan het succes van dit wielerevenement. Een senior manager van ForFarmers is voorzitter van deze organisatie.
- *Wageningen Universiteits Fonds*: ForFarmers participeert sinds 2013 in het Lignineproject. In dit project wordt onderzocht hoe met behulp van schimmels slecht verteerbare bronnen zoals stro geschikt kunnen worden gemaakt voor bijvoorbeeld geitenvoer. De toepassing is o.a. bedoeld voor ontwikkelingslanden.
- *The Prince’s Dairy Initiative*: ForFarmers UK ondersteunt The Prince’s Dairy Initiative, dat kleine tot middelgrote melkveebedrijven helpt om de efficiëntie te verbeteren. Het initiatief, dat in 2012 met 74 veehouders van start ging, is inmiddels uitgebreid naar vijf regio’s in het Verenigd Koninkrijk. Het project wordt ook ondersteund door alle grote verwerkers in de zuivelindustrie. Doel is om de komende drie jaar zo’n 300 veehouders via dit project te helpen.

IN DIALOOG

ForFarmers heeft te maken met verschillende groepen stakeholders. Of het nu gaat om klanten, medewerkers, aandeelhouders of belangenorganisaties, ForFarmers neemt haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid naar al deze groepen serieus. En dat betekent dat de organisatie een open dialoog met haar stakeholders nastreeft.

IN DIALOOG MET KLANTEN



**'In een open dialoog met elkaar werken aan een steeds beter resultaat.
Dat verwacht ik van mijn voerleverancier.'**

Sabine Grobbink, varkenshoudster

ForFarmers wil een aantrekkelijke partner zijn voor agrarische ondernemers door een maximale bijdrage te leveren aan het rendement op agrarische bedrijven. De voer- en akkerbouwoplossingen met het bijbehorende advies van ForFarmers stellen klanten in staat om kwaliteitsproducten zoals melk, vlees, eieren en granen te produceren.

ForFarmers wil zich onderscheiden door klanten meerwaarde te bieden. Daarom stelt zij zich continu de vraag hoe zij via voeding en managementadviezen een bijdrage kan leveren aan het rendement van de klant. Bijvoorbeeld door verhoging van de melkproductie of verbetering van het vermogen van de zeug om biggen groot te brengen, de darmgezondheid bij legkippen of het gewasopbrengend vermogen van de bodem.

Kennis

Naast de kwaliteit van producten en diensten is kennis een bepalende factor voor de realisatie van deze ambitie. Om het kennisniveau van de organisatie te borgen en verder te

verdiepen, heeft ForFarmers een eigen Nutritie Innovatie Centrum (NIC).

Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden met strategische partners, onderzoeksinstituten, hogescholen en universiteiten. De kennis en nieuwe inzichten die hieruit voortkomen, worden vervolgens op lokaal niveau doorvertaald en toegepast op het boerenerv.

De belangrijkste schakel in de kennisoverdracht op het boerenerv zijn de goed opgeleide en deskundige specialisten en adviseurs van ForFarmers. Zij zijn de contactpersoon voor de klant en adviseren hem niet alleen over nutritionele oplossingen, maar ook over zaken zoals

bedrijfsontwikkeling en -management. Onder andere door middel van relatiemagazines, nieuwsbrieven en mailings worden klanten geïnformeerd over nieuwe producten en concepten. Om kennis te delen met veehouders organiseert ForFarmers daarnaast met regelmaat bijeenkomsten, studiedagen en workshops en neemt zij deel aan (internationale) vakbeurzen.

Innovatieve producten en concepten

Kennis en innovatie zijn essentieel voor de veehouder in Noordwest-Europa. Omdat grond en arbeid in dit deel van de wereld relatief duur zijn, moeten veehouders hier efficiënter produceren dan in andere landen om op wereldniveau te kunnen concurreren. ForFarmers levert haar klanten dan ook innovatieve en onderscheidende producten met een optimale waarde-prijsverhouding en de kennis die hierbij hoort. Door hierin steeds te verbeteren, helpt de organisatie veehouders om economisch rendabel te blijven produceren en hun bedrijfsdoelstelling te realiseren. Het NIC van ForFarmers coördineert de voerinnovaties binnen ForFarmers. Het NIC verricht eigen

onderzoek en werkt samen met onderzoeksinstituten als Schothorst Feed Research (Nederland), ILVO (België), Haus Riswick en Haus Düsse (Duitsland) en universiteiten in onder andere Nederland, België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Oostenrijk. Met Nutreco heeft ForFarmers een strategische samenwerking op het gebied van onderzoek en kennisuitwisseling. Via zogeheten co-innovatie en co-creatie met verschillende internationale bedrijven ontwikkelt ForFarmers nieuwe producten op een snelle en effectieve manier.

Gezonde dieren en reductie van het antibioticagebruik waren ook in 2014 hoofdthema's bij afnemers en dus leidend bij de innovatie en ontwikkeling van voeders. Daarnaast heeft een goede balans tussen voerkosten en voer kwaliteit onveranderd de hoogste prioriteit. In lijn met de Total Feed-aanpak kunnen de ForFarmers-bedrijven de nutriënten bij het dier brengen, in welke vorm dan ook: via volledig mengvoer, via aanvullende producten of mineralenmengsels.



Voorbeelden van innovaties in producten en concepten in 2014:

Varkenssector

- Bigvitaliteitscheck en Biestscore: deze aanpak is erop gericht de vitaliteit planmatig te verbeteren door een betere biestvoorziening via een betere voeding van de zeug.
- Nieuwe transitievoeders voor zeugen: rondom de periode van werpen speelt de voeding van zeugen een grote rol. De nieuwe transitievoeders zorgen voor fittere zeugen die gemakkelijker werpen en de biggen zelf groot kunnen brengen.
- Energiewaardering gefermenteerd voer: fermentatie van varkensvoer is een proces waarbij melkzuur gevormd wordt. Melkzuur is goed voor de darmgezondheid van varkens. Gefermenteerd voer wordt steeds meer toegepast vanwege de grote voordelen voor zowel diergezondheid als voerbenutting. ForFarmers heeft specifiek voor gefermenteerde voeders de benutbare hoeveelheid energie voor het dier in beeld gebracht zodat in geval van fermentatie betere rantsoenen kunnen worden samengesteld.

Pluimveesector

- Introductie van sojavrije voeders: er is vanuit de markt vraag om meer gebruik te maken van lokaal verbouwde eiwitbronnen die soja kunnen vervangen. Met deze nieuwe sojavrije voeders speelt ForFarmers op deze markt vraag in.
- Verbetering van voederconversie en voetzoolscore: gezonde voetzolen van kuikens zijn in de pluimveesector een belangrijk aspect. Om dit te bereiken spelen zowel management als voer een belangrijke rol. ForFarmers heeft het Forza FeetFit-concept ontwikkeld om de gezondheid van voetzolen planmatig te verbeteren.

Rundveesector

- Vernieuwde voederwaardering voor mais en gras in Feed2Milk: Feed2Milk is de voeraanpak voor melkvee van ForFarmers. Een groot deel van het rantsoen voor herkauwers bestaat uit ruwvoer (gras, mais). Om een optimaal rantsoen samen te kunnen stellen is een goede inschatting van de voederwaarde van gras en mais belangrijk. ForFarmers doet hier voortdurend onderzoek naar en heeft recent belangrijke verbeteringen doorgevoerd. In 2014 is Feed2Milk ook in het Verenigd Koninkrijk als voeraanpak geïntroduceerd.
- Introductie pensbuffer (RumiBuffer) en transitievoeders.

Paardensector

- Pavo, het merk waaronder ForFarmers actief is in de paardensector, introduceerde afgelopen jaar Pavo PodoLac-weideseizoen. Dit voer geeft het ongeboren veulen belangrijke stoffen mee en ondersteunt de melkgift van de merrie.

Marktconformiteit

Middels klantenonderzoeken toetst ForFarmers regelmatig de ervaringen en mate van tevredenheid van klanten. Zo wordt op objectieve wijze gemeten hoe het bedrijf bij klanten 'scoort' en kunnen waar nodig verbeteracties worden opgestart.

Daarnaast werkt ForFarmers in Nederland met klankbordgroepen, die per sector georganiseerd zijn, om goed voeling te houden met wat er leeft in de markt en bij klanten. De klankbordgroepen hebben onder andere als taak te toetsen of de producten marktconform zijn. Een klankbordgroep bestaat uit klanten en een vertegenwoordiging van Coöperatie FromFarmers en komt twee keer per jaar bijeen om nieuwe ontwikkelingen in de markt en binnen ForFarmers te bespreken.

IN DIALOOG MET MEDEWERKERS



'ForFarmers is volop in ontwikkeling. Maar het maken en leveren van kwaliteitsvoerders voor onze klanten blijft ons vak!'

Michel Bomer, allround operator planning ForFarmers

ForFarmers heeft de ambitie om een gewaardeerd internationaal werkgever te zijn, een 'employer of choice'. Dit vraagt om goed werkgeverschap, gerichte aandacht voor de medewerker en een open en informele organisatie waar medewerkers prettig en effectief kunnen samenwerken.

De internationale werkomgeving en de brede ontplooiingsmogelijkheden binnen ForFarmers zijn ingrediënten om goede medewerkers te binden en de juiste mensen aan te trekken in een markt met een beperkt aanbod aan het gewenste talent, met name op het gebied van nutritie. Zeker voor vacatures in marketing, engineering, legal, finance, HR en ICT moet de organisatie ook buiten de agrarische wereld kijken. Daarom wordt in 2015 invulling gegeven aan arbeidsmarktcommunicatie.

In lijn met Horizon 2020 zijn de kernwaarden geactualiseerd: ambitie, duurzaamheid en partnerschap. Voor elke kernwaarde zijn ondersteunende waarden en

verwachtingen geformuleerd; concrete zaken waarover met medewerkers tijdens jaargesprekken afspraken kunnen worden gemaakt en waarop leidinggevenden kunnen sturen. Zo staat 'Ambitie' voor leiderschap, teams van wereldklasse en uitstekende prestaties. 'Duurzaamheid' omvat maatschappelijk verantwoord ondernemen en integriteit. Aansluitend hierop is in 2014 de Code of Conduct aangescherpt en zijn begin 2015 alle medewerkers van ForFarmers hierover geïnformeerd. De Code of Conduct is een overzicht van de bedrijfsprincipes, waarden en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Onder andere zakelijke integriteit en de verantwoordelijkheden van zowel de

organisatie als de medewerker worden aan de orde gesteld. 'Partnerschap' wordt gemeten aan klantgerichtheid en het investeren in duurzame relaties met alle stakeholders.

Talentontwikkeling

Om als organisatie de nieuwe strategie Horizon 2020 in de praktijk te brengen, richt ForFarmers zich met One ForFarmers niet alleen op een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen van de groeiende organisatie, maar ook op de verdere ontwikkeling en professionalisering van medewerkers. Met Horizon 2020 worden medewerkers uitgedaagd in flexibiliteit en veranderbereidheid en om zichzelf verder te ontwikkelen. Om medewerkers hierin te ondersteunen heeft de afdeling HRM een internationaal toepasbare en eenduidige HR-ontwikkelcyclus ontwikkeld: een op persoonlijke ontwikkeling gerichte gesprekscyclus, waarin medewerker en leidinggevende doelstellingen formuleren, persoonlijke groeiafspraken definiëren en jaarlijks de voortgang hiervan evalueren. Via deze aanpak, waarmee sinds 2014 wordt gewerkt, geeft ForFarmers verder invulling aan professioneel werkgeverschap en talentontwikkeling. Maar het levert ook waardevolle informatie op voor de strategische personeelsplanning, zoals het opvolgingsbeleid.

Om de strategische ambities te realiseren, bouwt ForFarmers aan een team van wereldklasse. Daarbij is aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers onmisbaar. De afdeling HRM faciliteert hierin met ontwikkelprogramma's zoals het Management Development programma voor het senior management en een Development programma voor werknemers met de potentie en ambitie om door te groeien.

Daarnaast wordt gestart met onder andere de Ruminant and Swine Academy, een opleiding met een modulaire opzet waarbij zowel op 'basis' als op 'gevorderd' niveau kennis gedeeld wordt omtrent producten en oplossingen. Deze ontwikkelprogramma's helpen om de strategische doelen van de organisatie te vertalen naar de werkvloer.

Participatie

ForFarmers heeft de intentie om te starten met een aandelenparticipatieplan voor alle vaste medewerkers. Dit biedt medewerkers in alle landen de kans om deel te nemen in ForFarmers. Het plan biedt alle werknemers de mogelijkheid om voor maximaal 5.000 euro certificaten van aandelen ForFarmers te kopen met een korting van 13,5%. Doel is om een grotere binding te creëren met de organisatie, maar ook om persoonlijk ondernemerschap te bevorderen. In de Algemene Vergadering van april 2015 wordt toestemming gevraagd om te starten met de inkoop van de aandelen. De raad van commissarissen zal vervolgens ieder jaar besluiten of het plan in het nieuwe boekjaar opnieuw kan worden uitgevoerd.

Integratie arbeidsvoorwaarden

Als gevolg van de verschillende acquisities in de afgelopen jaren gelden binnen ForFarmers afwijkende arbeidsvoorwaarden voor groepen medewerkers. In 2014 is gewerkt aan de integratie van de arbeidsvoorwaarden in Nederland. Dit vraagt veel aandacht, want het moet leiden tot aantrekkelijke en waar mogelijk uniforme arbeidsvoorwaarden op landniveau binnen de landen waarin ForFarmers actief is. Dit is een essentieel onderdeel van goed werkgeverschap. In 2015 worden de nieuwe regelingen in Nederland stapsgewijs ingevoerd. Verder is er in de verschillende landen aandacht voor de pensioenregelingen om te komen tot een zo optimaal mogelijk invulling binnen de landelijke fiscale en/of cao- en randvoorwaarden.

Gezondheid, veiligheid en kwaliteit

ForFarmers wil medewerkers een veilige werkomgeving bieden. Uitgangspunt is dat medewerkers die gezond naar het werk komen ook gezond naar huis gaan. De aanpak van ForFarmers ten aanzien van gezondheid, veiligheid en kwaliteit staat omschreven in het hoofdstuk Duurzaamheid.

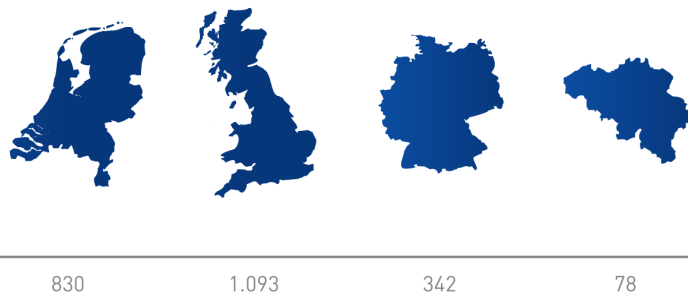
Personeelsvertegenwoordiging

ForFarmers heeft in de verschillende landen goed functionerende werknemersvertegenwoordigingen of formele ondernemingsraden die betrokken zijn bij de organisatieontwikkeling, maar die ook een kritisch constructieve rol innemen om situaties te belichten vanuit het perspectief van de medewerker. In Nederland was de integratie van de arbeidsvoorwaarden een belangrijk onderwerp in het overleg met de Ondernemingsraad. Verder is onder andere instemming gegeven voor de wijziging van dagdienst naar 4-ploegendienst op

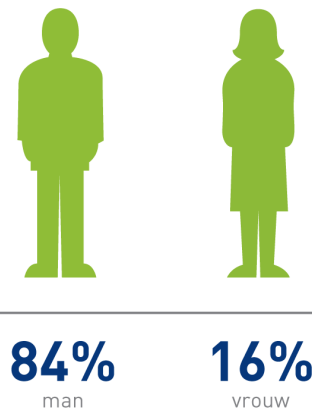
productielocatie Reudink en is er positief advies gegeven op de aanvraag Sluiting Deventer 4 en de daaraan gerelateerde instemmingsaanvraag Roosterwijziging Deventer.

Met ingang van 1 januari 2015 wordt er een Europese ondernemingsraad georganiseerd, bestaande uit afvaardigingen van de verschillende landen. De Europese ondernemingsraad zal halfjaarlijks in gesprek zijn met een vertegenwoordiging van de directie van ForFarmers om nader geïnformeerd te worden over strategische grensoverschrijdende organisatieontwikkelingen.

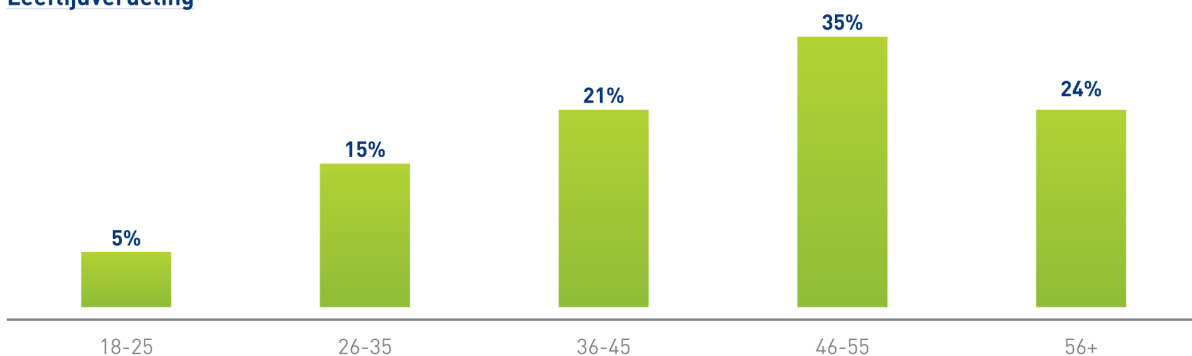
Aantal fte* per land



Geslacht



Leeftijdverdeling



* aantal fulltime-equivalenten per einde van het jaar

IN DIALOOG MET AANDEELHOUDERS



'Als lid van Coöperatie FromFarmers, grootaandeelhouder van ForFarmers, meebouwen aan de groei van de onderneming geeft energie.'

Arjan Schrijver, melkveehouder en lid Coöperatie FromFarmers

ForFarmers hecht belang aan een goed en open contact met haar aandeelhouders. Dit geldt zowel richting leden van Coöperatie FromFarmers, grootaandeelhouder van ForFarmers, als richting derden die ook in certificaten ForFarmers kunnen handelen.

In Nederland heeft een deel van de klanten van ForFarmers een coöperatieve achtergrond. Zij zijn lid van Coöperatie FromFarmers, meerderheidscertificaathouder van ForFarmers B.V. Leden hebben overigens geen afnameverplichting bij ForFarmers.

In 2007 is ForFarmers gestart met het traject Vermogen Op Naam met als doel de leden van de coöperatie te betrekken bij de groeistrategie van de onderneming. Dit traject betekent dat in een periode van ongeveer 10 jaar het grootste deel (ca. 82,5%) van het collectieve vermogen op naam wordt gezet van de leden van de coöperatie. In 2014 heeft de ledenraad besloten dat de coöperatie ongeveer 17,5% van het vermogen niet op naam zal zetten. De leden van de coöperatie kunnen dit vermogen in de

vorm van certificaten van aandelen in ForFarmers B.V. sinds 2010 verhandelen op een handelsplatform waar ook derden in certificaten kunnen handelen. Ook voor niet-leden van de coöperatie is het mogelijk om te participeren in de ontwikkeling van ForFarmers B.V.

Contact met aandeelhouders

Directe contacten met huidige aandeelhouders hebben in 2014 op beperkte schaal plaatsgevonden. Gedurende het jaar is een aantal één-op-één gesprekken gevoerd tussen leden van de directie en deze partijen.

Ook met potentieel nieuwe aandeelhouders onderhoudt ForFarmers contact. Er zijn diverse activiteiten geweest

voor partijen die mogelijk interesse hebben om certificaten ForFarmers te kopen via de multilaterale handelsfaciliteit die door Van Lanschot Bankiers wordt geëxploiteerd. Daarnaast is er op het hoofdkantoor van ForFarmers een bijeenkomst georganiseerd met een aantal geïnteresseerde beleggers.

In 2014 heeft de statutaire directie van ForFarmers de bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bijgewoond. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de randvoorwaarden zoals hieronder aangeven.

Ten slotte vindt jaarlijks de Algemene Vergadering plaats, die alle certificaathouders kunnen bijwonen en waar de jaarcijfers toegelicht worden. Afgelopen boekjaar heeft ForFarmers in lijn met wat in de financiële wereld gebruikelijk is ook de halfjaarcijfers gepubliceerd middels een persbericht.

Disclosure

De informatieverstrekking richting aandeelhouders verloopt conform de vereisten van de Wet Financieel Toezicht. Op deze wijze informeert ForFarmers haar

(potentiële) aandeelhouders tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen. Het toezicht hierop wordt uitgeoefend door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Koersgevoelige informatie wordt bekendgemaakt door middel van verspreiding van een persbericht dat ook op de website van de onderneming wordt gepubliceerd en wordt ingediend bij de AFM. De directie is uiteindelijk verantwoordelijk voor beoordeling van koersgevoelig nieuws en besluit in samenspraak met de Compliance Officer en de verantwoordelijke Legal Counsel of de disclosureverplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analistenrapporten

SNS Securities publiceert met vaste regelmaat een rapport van haar analisten waarin de ontwikkelingen bij ForFarmers worden besproken en op onafhankelijke basis advies wordt verstrekt aan financiële partijen ten aanzien van de handel in de certificaten. ForFarmers streeft ernaar om de onafhankelijke informatieverstrekking aan (potentiële) aandeelhouders via analistenrapporten in 2015 uit te breiden.

Begin 2015 heeft ook de Rabobank het rapport van haar analist gepubliceerd over de sector waarin ForFarmers actief is, alsook over ForFarmers zelf.



IN DIALOOG MET OVERIGE STAKEHOLDERS

ForFarmers voert als betrokken organisatie een actieve dialoog met diverse organisaties die belangen hebben of vertegenwoordigen in de sector waarin zij actief is. Dit betreft onder andere brancheverenigingen, niet-gouvernementele organisaties, retailorganisaties en regelgevende instanties.

Een belangrijk thema dat in de dialoog met deze stakeholders aan bod komt is duurzaamheid. Als onderdeel van het onderhouden van deze relaties ondersteunt ForFarmers sectorbrede duurzame initiatieven die leiden tot een gezamenlijke aanpak voor de gehele agrarische sector.

Brancheverenigingen

Als marktleider is ForFarmers in alle landen waar het bedrijf actief is niet alleen lid, maar ook actief deelnemer van de brancheverenigingen voor producenten van diervoeders en leveranciers van landbouwproducten. De betreffende brancheverenigingen zijn Nevedi (Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie) in Nederland, AIC (Agricultural Industries Confederation) in het Verenigd Koninkrijk, DVT (Deutscher Verband Tiernahrung) in Duitsland en BEMEFA (Beroepsvereniging van Mengvoeder Fabrikanten) in België. Initiatieven die vanuit deze brancheverenigingen de afgelopen jaren met actieve steun van ForFarmers zijn ondernomen, betreffen de aankoop van duurzame soja (voor Nederland en België), duurzame palmolie (Verenigd Koninkrijk, België en Nederland) en duurzaam vismeel (Verenigd Koninkrijk).

Naast de landelijke brancheverenigingen is ForFarmers lid van de Europese branchevereniging FEFAC (European Feed Manufacturers Federation). Binnen FEFAC is ForFarmers op verschillende niveaus vertegenwoordigd. Zo is de onderneming lid van de Sustainability Committee en van het Technisch Secretariaat van de zogeheten

Product Environmental Footprint (PEF) Pilot Study. De Europese Commissie heeft voorstellen gedaan voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke methodologie om de milieuprestaties van producten en organisaties te meten en heeft hiervoor een aantal verschillende onderzoeken opgezet. FEFAC heeft een succesvolle aanvraag gedaan voor een onderzoek naar diervoeders voor landbouwhuisdieren binnen dit EU-initiatief.

Niet-gouvernementele organisaties (NGO's)

Als lid van de Round Table on Responsible Soy (RTRS) heeft ForFarmers in 2014 in samenspraak met diverse NGO's, zoals bijvoorbeeld het Wereld Natuur Fonds, richtlijnen opgesteld voor de inkoop van duurzame soja. De definitieve formulering en publicatie van deze richtlijnen wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2015 afgerond. Daarnaast is ForFarmers in Nederland partner in IDH, The Sustainable Trade Initiative. Het doel van IDH is internationale handelsketens te verduurzamen door het sluiten van coalities tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en andere belanghebbenden.

Retailorganisaties

Via brancheverenigingen zoals Nevedi (Nederland) en AIC (Verenigd Koninkrijk) onderhoudt ForFarmers contacten met het Consumer Goods Forum (CGF). Dit forum is een wereldwijd platform voor de consumptiegoederenbranche met een bestuur bestaande uit 50 CEO's van haar leden. De belangrijkste doelstellingen liggen op het gebied van duurzaamheid en voedselveiligheid.

Regelgevende instanties

Toezichhouders als Defra (Department for Environment, Food & Rural Affairs) in Verenigd Koninkrijk, NVWA (Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit) in Nederland en FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen) in België hebben, in samenwerking met de brancheverenigingen in de verschillende landen, een commitment afgegeven dat eind 2015 100% van de ingekochte palmolie duurzaam geproduceerd zal zijn.

Door de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), waar ForFarmers is vertegenwoordigd via de nationale branchevereniging, zijn principes, criteria en een certificatieschema voor duurzame palmolieproductie ontwikkeld. Bedrijven kunnen palmolie inkopen bij door de RSPO gecertificeerde leveranciers. Daarnaast kunnen via een speciaal opgericht platform zogeheten Greenpalm-certificaten worden aangekocht die garanderen dat een bepaalde hoeveelheid palmolie duurzaam is geproduceerd.



HET AANDEEL FORFARMERS



Vanaf 2007 wordt door middel van het traject Vermogen Op Naam het vermogen van de onderneming voor een belangrijk deel overgebracht van de Coöperatie FromFarmers naar de leden. In ruil voor het onderbrengen van de activiteiten in ForFarmers B.V. verkreeg Coöperatie FromFarmers U.A. in 2007 100 miljoen van de 106 miljoen uitgegeven aandelen in ForFarmers B.V.

In 2010 zijn de 100 miljoen aandelen in ForFarmers B.V., die in bezit waren van de coöperatie, gecertificeerd en heeft de Stichting Administratiekantoor ForFarmers (hierna: de Stichting) certificaten uitgegeven. ForFarmers heeft in de periode van 17 april 2014 tot en met 14 juli 2014 250.000 eigen certificaten van aandelen ingekocht. Dit inkoopprogramma is goedgekeurd op de Algemene Vergadering van 15 april 2014. De aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van € 3,29 per certificaat, voor in totaal € 823.485. Deze inkopen zijn gedaan als onderdeel van het op 17 april 2014 aangekondigde

inkoopprogramma. De inkoop vindt plaats ten behoeve van een nieuw medewerkersparticipatieplan. Hierop is een lock-up periode van drie jaar tot 15 april 2017 van kracht. Het medewerkersparticipatieplan beoogt binding, betrokkenheid en beloning en is onderdeel van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden over de verschillende landen heen en is goedgekeurd door de raad van commissarissen van ForFarmers.

Certificaathouders kunnen het stemrecht op certificaten bij de Stichting opvragen. De coöperatie kan onbeperkt

stemrecht opvragen op bij haar in bezit zijnde certificaten. Voor de andere certificaathouders is dit in beginsel gemaximaliseerd op 5%. De raad van commissarissen van ForFarmers kan besluiten dit percentage te verhogen tot maximaal 15%.

Handelsplatform

Vanaf 8 november 2010 is het voor leden en externe partijen mogelijk te handelen in certificaten via een multilaterale handelsfaciliteit. F. Van Lanschot Bankiers N.V. exploiteert dit handelsplatform en beschikt hiervoor over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Op dit handelsplatform kunnen zowel leden van Coöperatie FromFarmers alsook derden handelen in certificaten van aandelen ForFarmers B.V. In 2014 zijn 2.962 transacties in certificaten uitgevoerd. Met deze transacties zijn in totaal 16.249.920 certificaten verhandeld (op basis van dubbel telling). Dit zijn 66.872 certificaten gemiddeld per dag. In haar rol als liquidity provider heeft SNS Securities N.V. de verplichting om de handel in certificaten van ForFarmers op het handelsplatform te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. Om dit mogelijk te maken heeft ForFarmers in totaal € 5 miljoen ter beschikking gesteld. SNS opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM.

Van handelsplatform naar openbare beurs

Met een openbare beursnotering beoogt ForFarmers een breder investeringspubliek te bereiken. De openbare beurs is bij alle beleggers bekend en gemakkelijk toegankelijk. Door naar een openbare beurs te gaan kunnen de aandelen van ForFarmers op termijn een reëlere marktwaarde verkrijgen. Op een openbare beurs kunnen namelijk meer potentiële investeerders (bijvoorbeeld institutionele beleggers) handelen. Een mogelijk grotere vraag naar certificaten maakt de koersvorming minder afhankelijk van het aantal geïnteresseerden dat alleen mag handelen op het handelsplatform. Dit is van belang voor de huidige certificaathouders. Naar verwachting zal dit leiden tot een meer evenwichtige koersontwikkeling. Verder is ForFarmers op de openbare beurs zichtbaarder voor investeerders en krijgt ze meer mogelijkheden om kapitaal aan te trekken en de liquiditeit (hoeveelheid transacties) te verhogen. Op dit moment heeft ForFarmers geen behoefte aan extra vermogen ter financiering van de Horizon 2020 ambities.

In de Algemene Vergadering van april 2014 hebben de certificaathouders toestemming gegeven aan de directie en de raad van commissarissen om verder onderzoek te doen naar en voorbereidingen te treffen voor een mogelijke overgang van het handelsplatform naar de openbare beurs. Verder hebben de aandeelhouders de statuten goedgekeurd waarin een aantal beschermingsmaatregelen zijn vastgelegd die een ongewenste overname door derden moeten voorkomen.

Deze beschermingsmaatregelen zijn:

- *Oligarchische rechten*: dit zijn bepalingen in de statuten van ForFarmers B.V. waarin bepaalde bijzondere bevoegdheden worden gegeven aan het bestuur, de raad van commissarissen en/of aan houders van een bijzonder aandeel (prioriteit).
- *Prioriteitsaandeel*: dit betekent dat Coöperatie FromFarmers zeggenschap heeft en houdt over belangrijke onderwerpen, zoals:
 - De coöperatie heeft voor vier van de zes commissarissen van ForFarmers B.V. een aanbevelingsrecht. Bij minder dan 50% zeggenschap heeft de coöperatie dit recht voor drie van de zes commissarissen.
 - Zolang Coöperatie FromFarmers meer dan 50% van het stemrecht heeft, is er ook zeggenschapsrecht over de invulling van de rol van de voorzitter van de raad van commissarissen van ForFarmers B.V.
 - Uitgifte van nieuwe aandelen dient door 75% van de raad van commissarissen geaccordeerd te worden.

Het prioriteitsaandeel vervalt zodra het stemrecht van de coöperatie lager is dan 20%.

- *Preferente beschermingsaandelen*: deze beschermingsaandelen moeten een ongewenste overname voorkomen, evenals ongewenste aanpassingen in de structuur van de vennootschap. Samengevat komt het erop neer dat een nieuw te vormen zelfstandige stichting met een onafhankelijk bestuur de mogelijkheid heeft om tijdelijk (maximaal 2 jaar) – middels het bezit van de uitgegeven preferente beschermingsaandelen – een meerderheid van het stemrecht op de Algemene Vergadering te verkrijgen en uit te oefenen.

Definitieve besluitvorming over de overgang van een handelsplatform naar een openbare beurs dient plaats te vinden in een Algemene Vergadering van ForFarmers B.V.

Specificatie certificaten in omloop per 31-12-2014

	31-12-2014		31-12-2013	
Totaal aantal certificaten	106.261.040		106.261.040	
Eigen bezit ForFarmers	466.210		466.392	
Aantal certificaten in omloop	105.794.830		105.794.648	
Coöperatie FromFarmers U.A.	32.890.993	31,1%	40.044.544	37,9%
Participatierekeningen bij leden	40.003.655	37,8%	38.398.806	36,2%
Coöperatie FromFarmers U.A. Direct	72.894.648	68,9%	78.443.350	74,1%
Certificaten bij leden	5.540.904	5,2%	4.759.820	4,5%
Coöperatie FromFarmers U.A. Indirect	78.435.552	74,1%	83.203.170	78,6%
Certificaten in lock-up	301.834	0,3%	135.911	0,1%
Overige certificaathouders	27.057.444	25,6%	22.455.567	21,3%
Totaal	105.794.830	100,0%	105.794.648	100,0%
Coöperatie FromFarmers U.A. Direct		68,9%		74,1%
Coöperatie FromFarmers U.A. Indirect		74,1%		78,6%

De coöperatie had ultimo 2014, samen met het stemrecht op de certificaten van de leden, 74,1% van de zeggenschap in ForFarmers B.V.

Financiële kalender ForFarmers

24-03-2015 Publicatie jaarcijfers

17-04-2015 Algemene Vergadering

20-04-2015 Ex-dividend

24-04-2015 Dividendbetaling

28-08-2015 Publicatie halfjaarcijfers 2015

22-03-2016 Publicatie jaarcijfers 2015

15-04-2016 Algemene Vergadering

26-08-2016 Publicatie halfjaarcijfers 2016

Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering zal worden gehouden op 17 april 2015 in Zalencentrum "Witkamp" te Laren (Gld).

Voorstel dividend 2014

Tijdens de Algemene Vergadering op 17 april 2015 zal het voorstel ter goedkeuring worden voorgelegd om per aandeel van € 1,00 nominaal een dividend uit te keren van € 0,176 (2013: € 0,136). Dit komt overeen met een uitbetalingsratio (pay-out ratio) van 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers B.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van het resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor buitengewone resultaten (zoals boekwinsten, en rekening houdend met belastingen) en verminderd met het bedrag dat de ontvangen dividenden van niet-geconsolideerde deelnemingen lager is dan het dividendpercentage voor de onderneming als geheel. Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balansstructuur. Binnen deze uitgangspunten streeft ForFarmers B.V. naar een stabiele ontwikkeling van het dividend in contanten aan haar aandeelhouders.

Slotkoers certificaten per dag



GOVERNANCE

De raad van commissarissen (“de Raad”) kijkt terug op een dynamisch 2014. In dit bericht licht de Raad toe hoe het toezicht is vormgegeven en op welke wijze de directie terzijde is gestaan met advies. Ook worden de belangrijkste inhoudelijke zaken besproken waarbij de Raad dit jaar betrokken is geweest.

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Toezicht

De discussies binnen de raad van commissarissen ("de Raad") hebben voornamelijk plaatsgevonden op basis van presentaties van de directie, diverse externe adviseurs en input van de verschillende stakeholders. Om de geagendeerde onderwerpen voor te bereiden, werden deze vaak voorbesproken in een vergadering van een van de commissies. Tijdens de bijeenkomsten is de Raad door de directie onder andere geïnformeerd over de strategische ontwikkelingen, investeringsvoorstellen, de financiële resultaten, organisatorische ontwikkelingen, de operationele vooruitgang en specifieke marktontwikkelingen.

Strategie

Horizon 2020

De Raad is gedurende het boekjaar nauw betrokken geweest bij en heeft ingestemd met de nieuwe strategie Horizon 2020. De Raad concludeert dat de implementatie van de strategie inmiddels volop in uitvoering is. Ze steunt de directie in de aanscherping van de positionering en het business model om in te kunnen blijven spelen op trends in de markt en de daarmee veranderende behoeften en wensen van boerenbedrijven.

Strategische samenwerkingen

In 2014 is ForFarmers diverse strategische samenwerkingen aangegaan. Het aangaan van deze samenwerkingen is een belangrijk onderdeel van de strategie wat betreft de uitbreiding van de productportfolio en de benutting van productiecapaciteiten. De beslissing over de keuze van de strategische partners is uitvoerig met de directie besproken en de Raad is bij de voorbereidingen voor deze transacties actief betrokken geweest.

In de tweede helft van het jaar is de Business Unit Reudink biologische veevoerders gaan produceren voor Agrifirm. Daarnaast is in november de bestaande strategische samenwerkingsovereenkomst met Nutreco op het gebied van de inkoop van premixen, additieven en specialiteiten vernieuwd. Met deze vernieuwde samenwerking wordt op het gebied van onderzoek, innovatie en het vermarkten van hoogwaardige nutritionele producten nog intensiever samengewerkt. Tenslotte heeft ForFarmers in december de krachten gebundeld met Agrifirm op het gebied van de

inkoop en kennis van meststoffen, zaaizaden en gewasbescherming.

Acquisities

Gedurende 2014 heeft ForFarmers verschillende acquisities gedaan in het Verenigd Koninkrijk: HST Feeds en Wheyfeed. Ook is de acquisitie van de voer- en ruwvoedertak van Countrywide aangekondigd. Deze acquisities zijn uitvoerig met de Raad besproken en deze heeft hieraan haar goedkeuring verleend. Acquisities vormen een belangrijk onderdeel van de strategie van ForFarmers. In de landen waar ForFarmers actief is, streeft de onderneming naar een nummer één of twee positie.

Van handelsplatform naar openbare beurs

In 2014 heeft de Raad toestemming gegeven aan de directie voor het starten van een verkennend onderzoek naar en voorbereiding op de mogelijke overgang van het huidige handelsplatform naar de openbare beurs. Dit is vervolgens goedgekeurd door de aandeelhouders in de Algemene Vergadering van april 2014. Gedurende het boekjaar was de Raad nauw betrokken bij dit dossier en heeft hierover gesproken met de directie en diverse externe adviseurs. De uitkomsten van het onderzoek worden gepresenteerd op de Algemene Vergadering van april 2015.

Versterking van de directie en management

De Raad heeft in het verslagjaar een uitbreiding van de statutaire directie voorgelegd aan de Algemene Vergadering. Nadat op 1 januari 2014 Yoram Knoop aantrad als CEO van ForFarmers, werden vervolgens Jan Potijk en Arnout Traas, conform de voordracht van de Raad, benoemd in de statutaire directie op de Algemene Vergadering van 17 september 2014.

Ook is de Raad betrokken geweest bij de uitbreiding van de directie van 6 naar 8 leden en een herverdeling van de taken om gericht sturing en invulling te kunnen geven aan de nieuwe strategie van het bedrijf. Zo is Nico de Vos (voorheen CNO) benoemd tot directeur Operations & Supply Chain. Steven Read, voorheen business directeur van ForFarmers UK, is benoemd tot directeur Purchasing, Pricing & Formulation en Stijn Steendijk is gestart als directeur Strategy & Organisation. De COO's richten zich

op de Business Units en de overige leden van de directie geven leiding aan de stafdiensten. Deze uitbreiding maakt een platte organisatiestructuur en een meer eenduidige manier van werken mogelijk.

In 2014 heeft de Raad met alle directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad spraken met één directielid. Daarna werden de conclusies uit deze gesprekken in de voltallige Raad besproken.

Financiering en financiële rapportage

Ter vervanging van bestaande faciliteiten heeft de directie in oktober een overeenkomst gesloten met een consortium van banken voor een doorlopende kredietfaciliteit van € 300 miljoen in verschillende valuta. Deze nieuwe faciliteit betekent voor ForFarmers een grotere, flexibelere en een meer uniforme financieringsstructuur met gunstigere voorwaarden dan de vorige faciliteiten. De Raad heeft de voorstellen voor de nieuwe faciliteit beoordeeld en goedgekeurd. Daarnaast heeft de Raad de interne financiële rapportages ontvangen en zijn deze in de vergaderingen door de directie toegelicht en gezamenlijk besproken. Ook heeft de Raad de jaarrekening 2013 en het halfjaarbericht 2014 beoordeeld.

Overige onderwerpen

Het leveren van duurzame prestaties is onderdeel van de strategie. Enerzijds gaat dat over ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving. ForFarmers doet dit door innovatieve nutritionele oplossingen aan te bieden. In Horizon 2020 zijn de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid bepaald. Deze doelstellingen zijn door de Raad beoordeeld en onderschreven. Anderzijds heeft het leveren van duurzame prestaties ook betrekking op de

wijze waarop ForFarmers omgaat met veiligheid en de ontwikkeling van medewerkers. De Raad is gedurende het jaar geïnformeerd over het management development programma en de ontwikkeling van het senior management bij ForFarmers. Daarnaast zijn de leden van de Raad aanwezig geweest bij één van de management conferenties.

In 2014 is de Raad verder nauw betrokken geweest bij de benoeming van KPMG als de nieuwe controlerend accountant. De selectie heeft plaatsgevonden op basis van een tender waarbij potentiële kandidaten hun internationale expertise, branchekennis en de kennis van de agrarische sector hebben gepresenteerd. De selectie is voorbereid door de Auditcommissie. Op basis van deze voorselectie heeft de Raad op unanieme basis haar beslissing genomen. Hiertoe was zij door de Algemene Vergadering gemachtigd.

De Raad heeft de conclusies van de auditcommissie besproken over de (interne) risicomanagementsystemen en de belangrijkste risico's waarmee ForFarmers wordt geconfronteerd. De Raad onderschrijft en ondersteunt het interne risicomanagementsysteem, zoals beschreven in de paragraaf Risicomanagement van dit verslag.

De Raad staat achter de ontwikkeling om een steeds duidelijker scheiding aan te brengen tussen de activiteiten van de onderneming en die van de coöperatie. De coöperatie blijft echter een belangrijke certificaathouder voor ForFarmers en speelt uit dien hoofde een belangrijke rol in de Algemene Vergadering van de onderneming. De voorbereiding op de Algemene Vergadering die ForFarmers respectievelijk in april en september heeft gehouden, is door de Raad gedaan in haar reguliere vergaderingen.

SAMENSTELLING EN VERGADERINGEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



V.l.n.r.: Cees van Rijn, Jan Markink, Sandra Addink-Berendsen, Jan Eggink, Henk Mulder en Vincent Hulshof.

Samenstelling raad van commissarissen

In 2014 is de samenstelling van de Raad gewijzigd. Tijdens de vergadering van de Raad in mei is het besluit genomen om de heer Jan Eggink als nieuwe voorzitter van de Raad te benoemen. De heer Eggink is daarmee de heer Jan Markink opgevolgd die vanaf die datum vicevoorzitter is geworden. Daarnaast heeft Coöperatie FromFarmers in zijn rol als prioriteitsaandeelhouder de heer Vincent Hulshof voorgedragen vanwege het terugtreden van de heer Hajé Nordbeck eerder in het jaar. De heer Hulshof werd tijdens de Algemene Vergadering van 17 september benoemd.

De Raad is nu als volgt samengesteld:

Cees van Rijn

(1947, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2012 lid van de raad van commissarissen en herbenoembaar in 2016. Binnen de raad is hij voorzitter van de remuneratiecommissie en lid van de auditcommissie. De heer Van Rijn is commissaris bij

Incotec Group B.V., Detail Result Groep N.V., Plukon Food Group B.V., Vion Food Group en FloraHolland. Hij is tevens toezichthouder bij het Leids Universitair Medisch Centrum en lid van het bestuur van de Stichting Continuïteit SBM Offshore. Verder is hij lid van de Commissie Publiek Belang van PwC Accountants.

Jan Markink

(1954, Nederlandse nationaliteit)

Varkenshouder en sinds 2000 lid van de raad van commissarissen waarvan hij van 2002 tot 2014 voorzitter was. Hij neemt deel aan de auditcommissie, de benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. Hij is aftredend in 2015. De heer Markink is gedeputeerde van de provincie Gelderland, voorzitter van de raad van commissarissen van de Accon AVM Groep en lid van de raad van toezicht van Het Assink Lyceum.

Sandra Addink-Berendsen

(1973, Nederlandse nationaliteit)

Rundveehouder en sinds 2010 lid van de raad van

commissarissen en herbenoembaar in 2018. Binnen de Raad is mevrouw Addink-Berendsen voorzitter van de auditcommissie. Mevrouw Addink-Berendsen is lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Verder is zij penningmeester van de Stichting Hessenheemfonds.

Jan Eggink

(1959, Nederlandse nationaliteit)

Rundveehouder, sinds 2002 lid van de raad van commissarissen en sinds mei 2014 voorzitter. Binnen de Raad is hij voorzitter van de benoemingscommissie. Hij is aftredend in 2018. Tot 1 augustus 2014 was de heer Eggink lid van de raad van commissarissen van Rabobank Graafschap-Noord.

Henk Mulder

(1947, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2010 lid van de raad van commissarissen, herbenoemd in 2014 en herbenoembaar in 2018. Binnen de Raad neemt hij deel aan de benoemingscommissie. De heer Mulder is voorzitter van de raad van commissarissen van Plukon Food Group B.V., bestuurslid bij Lion/Mustard B.V. en commissaris bij Toeca Holding B.V.

Vincent Hulshof

(1962, Nederlandse nationaliteit)

Varkenshouder en sinds 2014 lid van de raad van commissarissen en herbenoembaar in 2018. De heer Hulshof is daarnaast bestuurslid van Coöperatie Topigs.

Met ingang van 1 januari 2014 zijn de heren Eggink en Markink belast met de bestuurstaken van Coöperatie FromFarmers U.A.

Leden van de raad van commissarissen zijn ook bestuurslid van Stichting Administratiekantoor ForFarmers.

De samenstelling van de raad van commissarissen en van de directie is niet conform het streefpercentage van minimaal 30% vrouwen, zoals bedoeld in artikel 2:276 BW. De organisatie streeft naar een goede verdeling van mannen en vrouwen. Op dit moment voldoet ForFarmers nog niet aan dit streven. In de toekomst zal de organisatie bij de instroom van nieuwe kandidaten rekening houden met dit streven.

De Raad heeft in haar vergadering van 18 maart 2015 het rooster van aftreden aangepast en vastgesteld conform het rooster van aftreden raad van commissarissen.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad kwam in 2014 zeven maal bijeen in plenaire vergaderingen. Deze vergaderingen van de Raad werden steeds in aanwezigheid van de directie gehouden. Ook zijn er twee conference calls geweest. De raad van commissarissen is in alle vergaderingen voltallig aanwezig geweest, behalve in twee vergaderingen waar één lid niet aanwezig was, maar wel kennis had genomen van de onderwerpen op de agenda en zijn standpunt kenbaar had gemaakt voor de vergadering. De Raad heeft daarnaast vijf maal zonder de directie vergaderd zoals in het vergaderschema is opgenomen. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies (zie volgende pagina).

Zelfevaluatie

Begin 2014 is een zelfevaluatie gedaan. Deze zelfevaluatie is begeleid door een externe adviseur. Hierbij is onder meer gekeken naar de samenstelling en omvang van de Raad en van de verschillende commissies, naar het profiel van de leden en de mix van ervaringen en achtergrond. Onderwerpen die tijdens de evaluatie aan bod kwamen, waren het functioneren van de Raad en de rol van de Raad in de aanloop naar een eventuele openbare beurs. De bevindingen van deze evaluatie, en met name de toekomstige rol van de voorzitter van de Raad, zijn besproken in een separate bijeenkomst van de Raad en de adviseur.

Rooster van aftreden raad van commissarissen

Naam	Jaar laatste benoeming	Hernoembaar in	Aftredend uiterlijk in
J.W. Eggink	2014		2018
J. Markink	2012		2015
J.W. Addink-Berendsen	2014	2018	
H. Mulder	2014	2018	
C.J.M. van Rijn	2012	2016	
V.H.M. Hulshof	2014	2018	

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2014 tien keer vergaderd. De commissie heeft met de directie en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2013, het jaarverslag 2013, de halfjaarcijfers 2014 en de persberichten hierover, de Management Letter en het interne en externe auditplan 2014 besproken. In de maanden mei tot en met juli is de auditcommissie vier maal bij elkaar geweest in het kader van de selectie van de nieuwe accountant. In de eerste vergadering zijn de selectiecriteria bepaald, die vervolgens door de Raad zijn vastgesteld. De besluitvorming ten aanzien van de externe accountant heeft in de Raad plaats gevonden. Na de selectie is in overleg met KPMG de definitieve controleaanpak afgesproken.

De auditcommissie heeft twee keer buiten de aanwezigheid van de directie met de vertrekkende externe accountant EY gesproken. Daarnaast heeft een gesprek met de nieuwe accountant KPMG in november plaatsgevonden. Gedurende het jaar is stilgestaan bij de bezetting van de financiële afdeling, onder meer in het licht van een mogelijke overgang van het handelsplatform naar een openbare beurs. De onderneming heeft een inventarisatie gemaakt van de verschillen tussen de huidige accounting principes en de IFRS accounting principes.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2014 vier keer vergaderd. De commissie heeft een profielschets opgesteld voor de vacature die ontstond door het vertrek van de heer Nordbeck; deze profielschets is door de Raad vastgesteld en met de ledenraad van Coöperatie FromFarmers besproken. De commissie heeft met diverse kandidaten gesprekken gevoerd en de heer Hulshof voorgedragen die door de Coöperatie FromFarmers op basis van het haar toekomstige recht is aanbevolen. De Raad heeft deze voordracht geaccordeerd. De heer Hulshof is op 17 september in de Algemene Vergadering benoemd tot lid van de raad van commissarissen van ForFarmers B.V. In september 2014 heeft de Raad twee kandidaten, de heer Arnout Traas en de heer Jan Potijk, voorgedragen voor benoeming door de Algemene Vergadering als statutair directeur. Ook heeft de commissie gesprekken gehad met

alle individuele directieleden en is er een positieve tussentijdse evaluatie geweest met CEO Yoram Knoop. Daarnaast is op voorstel van de commissie door de Raad een profielschets opgesteld voor de opvolging van de heer Markink als lid van de Raad wiens termijn in 2015 afloopt. De benoemingscommissie heeft met de ledenraad van Coöperatie FromFarmers dit profiel besproken waarna de ledenraad potentiële kandidaten heeft aanbevolen. De benoemingscommissie heeft de voorbereiding gedaan en de gesprekken met de kandidaten gevoerd. Aan de Raad is de heer Wunnekink voorgedragen, die door Coöperatie FromFarmers op basis van het haar toekomstige recht, is aanbevolen. De Raad heeft deze voordracht geaccordeerd. De heer Wunnekink wordt ter benoeming tot lid van de raad van commissarissen van ForFarmers B.V. voorgedragen op de Algemene Vergadering van 17 april 2015.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2014 twee keer vergaderd. Daarnaast zijn een aantal conference calls gehouden. Na de voorbereidende werkzaamheden van deze commissie heeft de raad van commissarissen het beloningsbeleid voor de directie tijdens dit boekjaar vastgesteld. Daarnaast heeft de directie met de remuneratiecommissie de beloningsprincipes voor senior management afgestemd. De korte- en langetermijnbonussen voor de directie zijn onderdeel van dit beloningsbeleid. De bonusdoelstellingen voor de directie voor zowel 2014 als 2015 werden vastgesteld. Dit geldt ook voor de langetermijn bonusdoelstellingen voor de directie (een periode van drie jaar). Het beloningsbeleid en de bonusplannen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De realisatie van de in 2013 overeengekomen directiebonussen werd door de remuneratiecommissie met de directie besproken en de bonusbedragen werden vastgesteld. De Raad heeft de vastgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd.

De remuneratiecommissie heeft het aandelenparticipatieplan 2014 voor senior management besproken. Dit plan biedt senior managers de mogelijkheid om maximaal 70% van het bruto kortetermijn bonusbedrag te besteden aan de aankoop van certificaten van aandelen

ForFarmers. De koers waartegen gekocht kan worden is de slotkoers van de eerste handelsdag met ex-dividend notering. Deze aankoop kan plaatsvinden met een korting van 20%. Voor deze certificaten van aandelen geldt een lock-up periode van drie jaar. Dit plan is door de remuneratiecommissie voorgesteld aan de Raad en door de Raad geaccordeerd. De inkoop van de aandelen ten behoeve van dit plan is in april 2014 door de Algemene Vergadering goedgekeurd. In 2014 werd gesproken over een aandelenparticipatieplan voor alle medewerkers naast opnieuw een senior management participatieprogramma. De principes van de plannen werden goedgekeurd door de Raad. De koers waartegen de certificaten gekocht kunnen worden zijn voor het senior managementprogramma de

gemiddelde slotkoers van de eerste vijf handelsdagen na ex-dividend notering. Het plan voor alle werknemers biedt de mogelijkheid om voor maximaal 5.000 euro certificaten van aandelen ForFarmers te kopen met een korting van 13,5%. Ook voor dit plan geldt een lock-up periode van drie jaar. De koers waartegen de certificaten door alle medewerkers gekocht kunnen worden is de gemiddelde slotkoers van de eerste vijf handelsdagen vanaf 1 juni 2015. Dit plan zal voor het eerst in 2015 worden uitgevoerd. De raad van commissarissen zal vervolgens ieder jaar besluiten of het plan in het nieuwe boekjaar opnieuw kan worden uitgevoerd. De inkoop van de benodigde aandelen wordt voorgelegd in de Algemene Vergadering van 17 April 2015.

Commissies

J.W. Addink-Berendsen	Auditcommissie (voorzitter)		
J.W. Eggink		Benoemingscommissie (voorzitter)	
J. Markink	Auditcommissie	Benoemingscommissie	Remuneratiecommissie
H. Mulder		Benoemingscommissie	
C.J.M. van Rijn	Auditcommissie		Remuneratiecommissie (voorzitter)

Activiteiten van de Raad buiten de vergaderingen om

Buiten de vergaderingen om is er veel contact geweest tussen de voorzitter, de andere leden van de Raad en de directie over diverse onderwerpen:

Managementconferentie

In oktober heeft ForFarmers een conferentie voor het senior management gehouden in Noordwijk. Tijdens deze bijeenkomst is in aanwezigheid van de voltallige Raad de aangescherpte strategie gepresenteerd. Met het bredere management heeft de Raad daar gesproken over ForFarmers in bredere context en over ontwikkelingen op de lange termijn. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn onder meer de trend naar schaalvergroting bij klanten en synergievoordelen die kunnen worden behaald door interne centralisering.

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 doorvertaald naar ForFarmers Netherlands B.V. De heer Nordbeck is daar op voordracht van de Ondernemingsraad benoemd als commissaris. ForFarmers B.V. kent geen centrale Ondernemingsraad.

Educatie

In het kader van de permanente educatie van de gehele Raad heeft de directie in 2014 een presentatie gehouden over de marktontwikkelingen in de sector. Daarnaast heeft de Raad zich uitvoerig laten informeren door een externe deskundige over de voorgenomen overgang naar een openbare beurs. Verder volgen diverse leden van de Raad cursussen bij diverse organisaties.

Jaarrekening en dividend

De Raad heeft de jaarrekening 2014 besproken met de directie en de externe accountant (KPMG) en in de vergadering van 18 maart 2015 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Op 17 april 2015 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. Het voorgestelde dividend over 2014 is conform het geldende dividendbeleid van ForFarmers en bedraagt € 0,176 per aandeel (pay out ratio van 50% van de daarvoor in aanmerking komende nettowinst). Het dividend zal betaalbaar worden gesteld op 24 april 2015.

Tot slot

Onder leiding van de directie en overige leidinggevenden en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers zijn in 2014 goede stappen gezet. Dat gaat

hand in hand met de in het afgelopen jaar aangescherpte positionering en strategie van ForFarmers, die zowel onze klanten als onze aandeelhouders ten goede komt.

Wij danken de directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor hun inzet en betrokkenheid en zijn ervan overtuigd dat ForFarmers op de ingeslagen weg een mooie toekomst voor zich heeft.

Lochem, 18 maart 2015

De raad van commissarissen

J.W. Eggink (voorzitter)

J. Markink (vicevoorzitter)

J.W. Addink-Berendsen

V.H.M. Hulshof

H. Mulder

C.J.M. van Rijn

SAMENSTELLING DIRECTIE



V.l.n.r.: Steven Read, Nico de Vos, Arnout Traas, Yoram Knoop, Iain Gardner, Ronald van de Ven, Stijn Steendijk en Jan Potijk.

Om de continuïteit in de besluitvorming binnen de organisatie te borgen is de statutaire directie van ForFarmers B.V. uitgebreid van één naar drie personen: Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO). Dit is besloten in de Algemene Vergadering op 17 september 2014.

In 2014 zijn twee nieuwe leden aan het directieteam van ForFarmers B.V. toegevoegd. Hiermee zijn de aandachtsgebieden HR, marketing, innovatie, communicatie, inkoop, prijsbeleid, formulatie en operational excellence op directieniveau ondergebracht. Dit is nodig om de samenhang tussen alle bedrijven die samen ForFarmers vormen te borgen en om de groeiambitie van ForFarmers op verantwoorde wijze te kunnen realiseren.

Algemeen directeur (CEO)

Yoram Knoop (1969, Nederlandse nationaliteit), sinds november 2013 in dienst bij ForFarmers en met ingang van 1 januari 2014 CEO van ForFarmers B.V. Hij maakt deel uit van de statutaire directie en is tevens voorzitter van de directie. Als CEO van ForFarmers is hij

eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken. Zijn dienstverband is voor bepaalde tijd tot de algemene vergadering in 2018, met de mogelijkheid tot contractverlenging. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van FEFAC.

Financieel directeur (CFO)

Arnout Traas (1959, Nederlandse nationaliteit), sinds augustus 2011 in dienst bij ForFarmers als financieel directeur en sinds 17 september 2014 lid van de statutaire directie. Hij is verantwoordelijk voor Controlling/ Administratie, Informatie Technologie, Juridische Zaken, Risk Management en M&A. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

Directeur (COO)

Jan Potijk (1958, Nederlandse nationaliteit), sinds augustus 1983 in dienst bij ForFarmers en sinds juli 2000 lid van de directie. Sinds 17 september 2014 is hij lid van de statutaire directie. Zijn huidige functie is directeur en in die rol is hij verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers in Nederland, ForFarmers DML, Pavo en

Reudink. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd. Uit hoofde van zijn functie is hij bestuurslid van Nevedi en Stichting Gezinsbedrijf Plus.

Directeur (COO)

Ronald van de Ven (1961, Nederlandse nationaliteit), sinds augustus 1983 in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van ForFarmers in Nederland, sinds april 2012 in dienst bij en lid van de directie van ForFarmers. Hij is als directeur verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in België en Duitsland. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd. Uit hoofde van zijn functie is hij bestuurslid van de DVT (Deutsche Verband Tiernahrung E.V.).

Directeur (COO)

Iain Gardner (1962, Schotse nationaliteit), sinds maart 1988 in dienst bij de rechtsvoorganger van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk en sinds juli 2012 in dienst bij en lid van de directie van ForFarmers. Hij is verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

Directeur Operations & Supply Chain

Nico de Vos (1956, Nederlandse nationaliteit), sinds maart 1988 in dienst bij ForFarmers en sinds juni 1995 lid van de

directie. Zijn huidige functie is directeur Operations & Supply Chain. Zijn focus ligt op de realisatie van operational excellence programma's en hij is verantwoordelijk voor Engineering & Projecten, Continuous Improvement en Logistiek. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd. Uit hoofde van zijn functie is hij bestuurslid bij de Industriële Kring Lochem, de Stichting GMP+ International en bij Bevordering Studie Diervoeding.

Directeur Strategy & Organisation

Stijn Steendijk (1969, Nederlandse nationaliteit) is sinds juli 2014 in dienst bij ForFarmers als directeur Strategy & Organisation. Onder zijn verantwoordelijkheid vallen Marketing, Communicatie, Corporate Affairs, Innovatie en HR.

Directeur Purchasing, Pricing & Formulation

Steven Read (1963, Britse nationaliteit) is sinds september 1986 in dienst bij de rechtsvoorganger van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk, per juli 2012 in dienst bij ForFarmers en sinds juli 2014 lid van de directie. Als directeur Purchasing, Pricing & Formulation is hij verantwoordelijk voor inkoop, optimalisatie en prijsbeleid. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

RISICOMANAGEMENT

ForFarmers ziet het nemen van risico's en het onderkennen van kansen als een inherent onderdeel van de bedrijfsvoering. Het draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt voor naleving van corporate governance vereisten. Door een actieve monitoring van risicomanagement beoogt ForFarmers een hoge mate van bewustzijn ten aanzien van risico-beheersing te creëren.

De directie is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de onderneming. Zij heeft deze verantwoordelijkheid gedelegeerd naar de managementteams van de Business Units, die daarbij ondersteund worden door de verschillende groepsafdelingen. De opzet en coördinatie van risicomanagement vindt plaats vanuit de afdeling group control.

Risicomanagement is in het boekjaar 2014 verder ingevuld binnen de totale organisatie. Waar in 2013 vooral de risico's met betrekking tot de inkoopfunctie zijn ingevuld, heeft in 2014 een analyse plaatsgevonden van de risico's vanuit alle disciplines en de verschillende Business Units binnen de organisatie.

Risicobereidheid

In het algemeen heeft ForFarmers een voorzichtige aanpak ten aanzien van risico's. De risicobereidheid verschilt per (sub)categorie van de risico's. Bij het realiseren van de strategische doelstellingen accepteert de organisatie tot op zekere hoogte de bijbehorende risico's. Voor andere categorieën heeft ForFarmers een laag risiconiveau gedefinieerd. Bijvoorbeeld als het gaat om de gezondheid en veiligheid van haar medewerkers en andere belanghebbenden, of om voedselveiligheid. Hierna worden de risicobereidheid voor elke (sub)categorie van doelstellingen en de respectievelijke overwegingen weergegeven.

Strategische doelstellingen

Bij het realiseren van de groei-doelstelling als onderdeel van de strategie Horizon 2020 en verdere uitbreiding van

de (internationale) activiteiten zullen belangrijke investeringen worden gedaan. ForFarmers heeft een gemiddelde risicobereidheid ten aanzien hiervan. Bij het nastreven van de strategische doelstellingen zijn er twee specifieke gebieden waar ForFarmers een zeer lage tot lage risicobereidheid heeft:

- *Reputatie:* de reputatie van ForFarmers is cruciaal voor het vertrouwen dat haar klanten en de samenleving hebben in de organisatie.
- *Duurzaamheid:* ForFarmers hecht grote waarde aan duurzame hulpbronnen, het milieu, energie en vermindering van afval, diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Bij het beheer van deze risico's beschouwt ForFarmers 'economische duurzaamheid' als uitgangspunt. Dit betekent dat elk initiatief ten aanzien van duurzaamheid commercieel levensvatbaar moet zijn, zowel voor klanten als voor ForFarmers.

Operationele doelstellingen

Door de omvang van het bedrijf en de hoge volatiliteit van de grondstoffenprijzen zijn de risico's met betrekking tot inkoop de laatste jaren toegenomen. Als gevolg hiervan wordt ForFarmers geconfronteerd met een aantal risico's bij het realiseren van haar operationele doelstellingen. Ten aanzien van onder andere de inkoopfunctie hanteert ForFarmers een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau. Gaat het om de kwaliteit van inkopen, dan hanteert ForFarmers een zeer laag risico-acceptatieniveau. Vanwege concurrentie en de hoge volatiliteit van de grondstoffenprijzen, is het beheersen van de risico's met betrekking tot de inkoop van onder andere grondstoffen een belangrijke factor. Daarom richt ForFarmers zich op het beheersen van risico's met betrekking tot inkoop. Hierbij zijn de risicogrenzen gedefinieerd op basis van het 'value at risk' principe. Deze grenzen gelden voor de organisatie als geheel, met een doorvertaling naar de verschillende Business Units.

Financiële doelstellingen

ForFarmers heeft een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau voor risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de financiële resultaten en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatie van ForFarmers. Valutaposities met betrekking tot grondstoffen worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's op bezittingen in het buitenland worden deels afgedekt door financiering met vreemd vermogen in dezelfde valuta. De oorspronkelijke acquisitie-investering in BOCM PAULS wordt niet afgedekt. ForFarmers is gedeeltelijk gefinancierd door middel van rentedragende schulden, hetgeen een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwkeurig door het team corporate governance & compliance gevolgd en waar dit wenselijk wordt geacht, worden risico's afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten. ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. Via een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie wordt dit verzekgesteld.

Compliance

ForFarmers heeft een zeer lage acceptatiegraad voor risico's die van invloed kunnen zijn op de naleving van wet- en regelgeving, ongeacht of deze betrekking hebben op het bedrijfsleven in het algemeen of voor onze industrie in het bijzonder. In 2014 heeft ForFarmers de Code of Conduct verder aangescherpt en begin 2015 zijn alle medewerkers van ForFarmers hierover geïnformeerd. De Code of Conduct is een overzicht van de bedrijfsprincipes, waarden en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Onder andere integriteit en de verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker worden aan de orde gesteld. Partnerschap wordt gemeten aan klantgerichtheid, stabiele relaties en ondernemerschap. ForFarmers heeft een 'zero tolerance'-beleid ten aanzien van alle risico's die kunnen leiden tot een schending van de Code of Conduct van ForFarmers.

Risicomanagement in 2014

In 2014 heeft ForFarmers verder invulling gegeven aan het integraal risicomanagement. In het kader van dit programma zijn de top 25 risico's geïdentificeerd, gekwantificeerd en besproken met het senior management van de organisatie. Vanuit deze risico's vindt een voortdurende inventarisatie plaats van de aanwezige interne controlemaatregelen en de mate waarin deze aansluiten bij de risicobereidheid van ForFarmers. Onder

andere door het gebruik van interne richtlijnen, kwaliteitssystemen, audits, rapportage- en monitoringsystemen en verzekeringen worden de meest belangrijke risico's beheerst. Deze beheersmaatregelen hebben tot doel risico's en de eventuele gevolgen daarvan, tot een acceptabel niveau terug te brengen en de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Het integraal risicomanagement bij ForFarmers is gericht op het verkrijgen van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen op het gebied van:

- Continuïteit van de dienstverlening;
- Betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;
- Naleving van relevante wet- en regelgeving, beleidsrichtlijnen en procedures;
- Bewaking van activa en andere eigendommen.

De systemen voor risicomanagement en interne controle van ForFarmers zijn erop gericht de realisatie van strategische en financiële doelstellingen optimaal te ondersteunen. Een adequaat opgezet systeem van risicomanagement en interne controle geeft geen garantie dat de strategische en financiële doelstellingen worden gerealiseerd. Het kan evenmin garanderen dat menselijke fouten, onvoorziene omstandigheden, foutieve rapportages, fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving volledig kunnen worden uitgesloten. De belangrijkste risico's met de daarbij getroffen beheersmaatregelen zijn hierna nader beschreven.

Prijsontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen

Voor haar kernactiviteiten maakt ForFarmers gebruik van grondstoffen van agrarische oorsprong, zoals tarwe, mais, sojaschroot en gerst. De prijsvorming op de markt voor deze grondstoffen is zeer volatiel en wordt beïnvloed door onder andere de kwaliteit en omvang van de gerealiseerde oogsten. Daarnaast spelen de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en de speculatieve handel door financiële investeerders een rol. ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen intensief. Per Business Unit is een inkoopbeleid gedefinieerd zoals eerder aangegeven.

Valuta- en renterisico's

De aankoop van grondstoffen en het afsluiten van verkoopcontracten kunnen valutarisico's met zich meebrengen. Valutaposities met betrekking tot grondstoffen worden door ForFarmers afgedekt.

Valutarisico's op bezittingen in het buitenland worden afgedekt zoals eerder aangegeven. Het team corporate governance & compliance volgt de naleving van de principes nauwgezet. De risico's worden afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten.

Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen

Kredietrisico's kunnen zich voordoen als contractpartijen van ForFarmers, zoals leveranciers of afnemers, hun contractuele verplichtingen niet nakomen. De contractpartijen worden op een aantal criteria beoordeeld. Desgewenst worden aanvullende afspraken gemaakt, waaronder het vastleggen van aanvullende zekerheden.

Indien nodig en mogelijk worden risico's verzekerd. De correcte afwikkeling van de verplichtingen en de ontwikkelingen bij contractpartijen worden nauwgezet gevolgd. Door de moeilijke marktomstandigheden van de afgelopen jaren zijn de kredietrisico's in met name de varkens- en pluimveehouderij toegenomen. ForFarmers treedt vroegtijdig in contact met contractpartijen waar de krediet- en liquiditeitsrisico's toenemen.

Liquiditeitsrisico's

ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. Via een gezonde vermogens- en liquiditeitspositie wordt dit verzekerd. ForFarmers heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is, waarmee de financiering van de vennootschap met ABN AMRO Bank en de Rabobank respectievelijk de financiering van BOCM PAULS met Lloyds Bank is overgesloten. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal € 300 miljoen, waarvan per balansdatum nominaal £ 43,1 miljoen (€ 55,3 miljoen) is benut.

Pensioenrisico's

De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse en Belgische geconsolideerde maatschappijen zijn toegezegde-bijdrageregelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen. Dit houdt in dat deze Business Units alleen de verplichting hebben de overeengekomen bijdragen aan de verzekeringsmaatschappijen te betalen. Bij de Duitse Business Units bestaat voor een beperkt aantal personen een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de hoogte van de

door ForFarmers op te nemen voorziening.

In het Verenigd Koninkrijk had ForFarmers UK tot 30 september 2006 een toegezegd-pensioenregeling (defined benefit). Vanaf 1 oktober 2006 is dit een gesloten regeling. Per die datum is een nieuwe regeling ingevoerd op basis van toegezegde-bijdrage (defined contribution). De verplichtingen in het kader van deze regeling zijn ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de vermogenspositie van het pensioenfonds en zouden ertoe kunnen leiden dat ForFarmers UK aanvullende betalingen moet doen. Het risicomanagementmodel van de beleggingen wordt periodiek beoordeeld. De uitvoering van het beleggingsbeleid vindt plaats door een fiduciair manager.

Kwaliteitsrisico's

De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor de productie van veilig en betrouwbaar mengvoer. ForFarmers is verbonden met verschillende samenwerkingsverbanden in de verschillende landen. Doelstelling van deze samenwerkingsverbanden is de voedselveiligheid maximaal te borgen. Hiertoe wordt onder andere kennis gebundeld op het gebied van onder meer monitoring, kwaliteitsbeheersing, tracking & tracing en crisismanagement en zijn concrete afspraken gemaakt over de keuze van grondstoffen en leveranciers. Als basis voor deze keuzes vindt een gedegen en objectieve risicoanalyse plaats vanaf de herkomst van een grondstof tot aan de werkelijke levering. ForFarmers hanteert daarnaast eigen procedures en maakt gebruik van instrumenten om een eventuele verontreiniging in een vroegtijdig stadium te signaleren en vervolgens adequate maatregelen te nemen. Analyses worden uitgevoerd in zowel de eigen laboratoria als door externe partijen.

Marktrisico's

ForFarmers volgt de ontwikkelingen in de markt nauwgezet en past haar beleid indien nodig aan. Er zijn meerdere marktrisico's mogelijk.

- *Omvang veestapel en dierziekten:* als gevolg van de veranderingen in de omvang van de veestapel en het uitbreken van dierziekten kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat invloed kan hebben op de resultaten van ForFarmers. De omvang van de veestapel wordt beïnvloed door een aantal factoren, waaronder de prijzen van landbouwproducten en de kosten van de naleving van wet- en regelgeving, met

inbegrip van milieuwet- en regelgeving. Dierziekten kunnen een negatief effect hebben op het aantal dieren. Bovendien kunnen dierziekten resulteren in vervoersbeperkingen die van overheidswege worden opgelegd. Door geografische spreiding van activiteiten en een spreiding van de activiteiten over verschillende diersoorten beperkt ForFarmers deze risico's.

- *Prijsonwikkeling energie- en brandstofprijzen:* een deel van de kosten van ForFarmers bestaat uit energie- en brandstofkosten. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van producten van ForFarmers. Hogere kosten kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden. In de afgelopen jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Voor de inkoop van energie heeft ForFarmers een inkoopbeleid

opgesteld. Onderdeel van dit beleid is het, waar nodig, via financiële instrumenten en commodity contracten afdekken van prijsrisico's. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt bewaakt. De ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen worden intensief gevolgd.

- *Veranderingen in wet- en regelgeving:* wijzigingen in wet- en regelgeving op Europees, nationaal of lokaal niveau kunnen invloed hebben op de activiteiten van ForFarmers of haar contractpartijen. Dit betreft onder meer wetgeving op het gebied van milieu, voedselveiligheid en productieprocessen. ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van voor haar en haar contractpartijen relevante wet- en regelgeving op de voet en indien nodig worden aanpassingen als gevolg van de gewijzigde wetgeving doorgevoerd. De naleving van wetgeving binnen ForFarmers wordt onder andere via periodieke reviews vastgesteld.

J A A R R E K E N I N G

2014

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS

€ x 1.000, voor resultaatbestemming

ACTIVA	31.12.2014	31.12.2013
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa		
Goodwill	46.510	41.516
Overige immateriële vaste activa	27.945	12.796
	(4)	
	74.455	54.312
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	90.922	91.877
Machines en installaties	87.037	72.041
Andere bedrijfsmiddelen	18.041	23.137
In uitvoering	4.196	9.406
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	5.686	5.930
	(5)	
	205.882	202.391
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	(6) 37	712
Vorderingen	(7) 4.946	5.503
Latente belastingen	(31) 16.382	14.969
	21.365	21.184
Totaal vaste activa	301.702	277.887
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorraden	(8) 88.484	99.977
Vorderingen		
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(9) 229.006	241.460
Vorderingen op verbonden maatschappijen	(10) 219	870
Belastingen en sociale premies	(11) 7.682	7.478
	236.907	249.808
Liquide middelen	(12) 80.925	146.840
Totaal vlottende activa	406.316	496.625
TOTAAL ACTIVA	708.018	774.512

€ x 1.000

PASSIVA**31.12.2014****31.12.2013****GROEPSVERMOGEN**

Eigen vermogen	(13)	360.593	338.367
Aandeel van derden	(14)	4.363	4.328
		364.956	342.695

VOORZIENINGEN

Pensioenen	(15) (16)	66.094	59.299
Reorganisatie	(15)	268	653
Latente belastingen	(15) (31)	17.286	16.251
Bodemsanering	(15)	2.115	2.176
Overige voorzieningen	(15)	7.650	7.224
		93.413	85.603

LANGLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan kredietinstellingen	(17) (18) (21)	53.471	128.490
Overige schulden	(17)	665	761
		54.136	129.251

KORTLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan kredietinstellingen	(18)	3.332	27.099
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(19)	181.339	179.219
Belastingen en sociale premies	(20)	10.842	10.645
		195.513	216.963

TOTAAL PASSIVA**708.018****774.512**

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

€ x 1.000

		2014	2013
Netto-omzet	(24)	2.292.014	2.472.172
Kosten van grond- en hulpstoffen		1.883.928	2.081.803
Brutowinst	(25)	408.086	390.369
Overige bedrijfsopbrengsten		6.619	4.581
Bedrijfsopbrengsten		414.705	394.950
Personeelskosten	(26)	138.537	124.466
Afschrijvingen	(27)	28.958	25.866
Overige bedrijfskosten	(28)	188.109	201.189
Bedrijfslasten		355.604	351.521
Bedrijfsresultaat		59.101	43.429
Financiële baten	(29)	2.435	2.627
Financiële lasten	(30)	-8.110	-4.907
Financiële baten en lasten		-5.675	-2.280
Resultaat voor belastingen		53.426	41.149
Belastingen	(31)	-13.584	-11.333
Resultaat deelnemingen	(32)	-	1.795
Groepsresultaat na belastingen		39.842	31.611
Aandeel van derden	(33)	-888	-489
Resultaat na belastingen		38.954	31.122
Winst per aandeel			
(in euro)		2014	2013
Gewone winst per aandeel	(13)	0,37	0,29
Verwaterde winst per aandeel	(13)	0,37	0,29

Om het vereiste inzicht te verschaffen heeft ForFarmers ingevolge artikel BW 2:362 lid 4 tweede zin gekozen voor de bovenstaande indeling van de winst-en-verliesrekening. De kosten van hulp- en grondstoffen zijn hierbij in mindering gebracht op de netto-omzet, waarmee de brutowinst wordt weergegeven. Dit is voor ForFarmers een belangrijke prestatie-indicator. De gehanteerde indeling heeft ten opzichte van de standaarden volgens het Besluit Modellen Jaarrekening geen invloed op het vermogen en het resultaat.

Vergelijkende cijfers zijn aangepast ten opzichte van de jaarrekening 2013 als gevolg van stelselwijzigingen, zie wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving, pagina 81.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

€ x 1.000

	2014	2013
Resultaat boekjaar na belasting	38.954	31.122
Omrekeningsverschil buitenlandse deelneming	2.325	-411
Actuariële herwaardering pensioenen Verenigd Koninkrijk en Duitsland	-4.673	-4.879
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen, na aftrek van belastingen	-2.348	-5.290
Totaal resultaat	36.606	25.832

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

€ x 1.000		2014	2013
Bedrijfsresultaat		59.101	43.429
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	(27)	28.958	25.866
Mutaties:			
Voorzieningen		-3.656	-10.171
Vorraden		13.311	11.048
Vorderingen		21.205	9.395
Kortlopende schulden, exclusief schulden aan kredietinstellingen		-7.622	-12.594
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		111.297	66.973
Ontvangen rente		2.514	2.462
Ontvangen dividend		-	1.405
Betaalde rente		-5.986	-4.655
Betaalde overige financiële lasten		-2.745	-279
Betaalde vennootschapsbelasting		-14.950	-10.997
Kasstroom uit operationele activiteiten	(36)	90.130	54.909
Investeringen in:			
Immateriële vaste activa	(4)	-1.709	-
Materiële vaste activa		-23.914	-28.847
Acquisities (na aftrek van meegekochte liquide middelen)	(2)	-17.984	-3.851
Desinvesteringen van:			
Materiële vaste activa		1.192	400
Financiële vaste activa	(6) (7)	2.508	4.969
Groepsmaatschappijen		-	77.457
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(36)	-39.907	50.128
Ontvangsten uit langlopende schulden en bankkrediet		50.113	479
Aflossingen langlopende schulden en bankkrediet		-153.099	-29.249
Uitgekeerd dividend	(13)	-14.419	-12.150
Verkoop van eigen aandelen	(13)	39	2.140
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(36)	-117.366	-38.780
Netto kasstroom		-67.143	66.257
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		1.228	-333
Toename (afname) geldmiddelen		-65.915	65.924
Liquide middelen per begin boekjaar	(12)	146.840	80.916
Liquide middelen per einde boekjaar	(12)	80.925	146.840

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

Voornaamste activiteiten

ForFarmers B.V. is statutair gevestigd in Lochem (Nederland) en maakt onderdeel uit van een groep waarvan Coöperatie FromFarmers U.A. (eveneens gevestigd te Lochem) het groepshoofd is. Het adres is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële resultaten van ForFarmers B.V. (de “vennootschap”) en haar dochterondernemingen opgenomen (gezamenlijk: “Groep” of “ForFarmers”) over het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2014.

ForFarmers is een internationale onderneming, actief in Noordwest-Europa, die nutritionele oplossingen biedt voor zowel de reguliere als de biologische veehouderijen voornamelijk in de rundvee-, varkens-, pluimvee- en paardensector. In 2014 bedroeg de netto-omzet van ForFarmers € 2,3 miljard, de brutowinst was € 408 miljoen. ForFarmers wil bijdragen aan een beter rendement voor klanten door het aanbieden van optimale diervoedingsoplossingen. Met de Total Feed Business levert de organisatie een compleet assortiment aan producten, van voeders tot zaaizaden en meststoffen.

Toegepaste standaarden

De vennootschap heeft de jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, met uitzondering van de volgende van materieel belang zijnde balansposten:

- financiële instrumenten, anders dan derivaten, gewaardeerd tegen reële waarde bij eerste opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (dit laatste alleen bij financiële instrumenten onder activa);

- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde;
- de uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling opgenomen netto pensioenverplichting of pensioenactief, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten;
- eerste opname van individuele activa en passiva op basis van de purchase-price accounting methode na een afgeronde acquisitie.

Indien het verschaffen van het in artikel 2:362 lid 1 BW (inzichtsvereiste) bedoelde inzicht dit vereist, heeft de vennootschap bij toepassing van de historische grondslag aanvullende informatie over actuele waarde in de toelichting gegeven.

Functionele valuta en presentatievaluta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de vennootschap. Alle financiële informatie die in Euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal tenzij anders is aangegeven. De functionele valuta en de presentatievaluta van ForFarmers en de bedrijfsuitoefening in het buitenland zijn niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Voor de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk is het Britse Pond de functionele valuta, welke naast de Euro als enige belangrijke buitenlandse valuta wordt gehanteerd binnen ForFarmers.

Eindkoers

31 december 2014: 1 Euro = 0,7789 Britse Pond

31 december 2013: 1 Euro = 0,8337 Britse Pond

Gemiddelde koers

2014: 1 Euro = 0,8061 Britse Pond

2013: 1 Euro = 0,8493 Britse Pond

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat na

belastingen van vennootschappen waarin wordt deelgenomen en het overige resultaat na belastingen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Tenzij anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen hiervan naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met

betrekking tot de geleverde goederen en diensten zijn overgedragen aan de koper.

Schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening hanteert ForFarmers diverse schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Bij het vormen van deze beoordelingen en het maken van de genoemde schattingen is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) deskundigen. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De belangrijkste schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen zijn:

Afschrijvingen en restwaarde

De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de verwachte economische levensduur van de activa rekening houdend met een eventuele restwaarde. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn uiteengezet bij de grondslagen voor de materiële vaste activa.

Immateriële vaste activa

Bij het bepalen van de waarde van de verschillende immateriële activa zijn aannames gedaan omtrent het verloop van klanten, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen.

Vorderingen en leningen

Bij de waardering van de vorderingen en de verstrekte leningen wordt rekening gehouden met verwachte oninbaarheid daarvan.

Latente belastingen

Schattingselementen betreffen vooral de benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities.

Voorziening personeelsregelingen, zoals jubileum en pensioenen

De schattingselementen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, rendement op de pensioenbeleggingen, blijfkans, invaliditeits-, overlijdens- en pensioneringskansen, alsmede de inflatieveronderstellingen en de salarisaanpassingen.

Overige voorzieningen

De schattingselementen betreffen met name de verwachting van de uitgaven in de toekomst en wanneer deze plaatsvinden bij verplichtingen die als vaststaand worden beschouwd volgens de wet.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

Stelselwijziging bruto of netto verantwoording van opbrengsten

De Raad voor de Jaarverslaggeving Richtlijn (hierna RJ) 270.105a-d gaat in op de vraag of opbrengsten bruto dan wel netto moeten worden verantwoord. Voor boekjaren met ingang van 1 januari 2014 is verduidelijkt dat bedragen die de rechtspersoon voor eigen rekening ontvangt als opbrengsten dienen te worden verwerkt. Bedragen die de rechtspersoon voor derden ontvangt worden niet als opbrengsten verwerkt. Tevens zijn indicatoren toegevoegd aan de hand waarvan beoordeeld kan worden of bedragen voor eigen rekening worden ontvangen en dus bruto moeten worden verwerkt:

- de rechtspersoon heeft de primaire verantwoordelijkheid voor de levering of de uitvoering, bijvoorbeeld doordat hij jegens de afnemer verantwoordelijk is voor de geleverde diensten;
- de rechtspersoon heeft voorraadrisico;
- de rechtspersoon heeft vrijheid van handelen bij het bepalen van de prijs, ook als dat indirect is, bijvoorbeeld door additionele goederen of diensten te verstrekken;
- de rechtspersoon heeft het kredietrisico over het door de afnemer verschuldigde bedrag.

Aangezien ForFarmers is overgegaan op deze grondslag, heeft dit gevolgen voor een aantal contracten die zijn afgesloten in de sector pluimvee, waar in voorgaande boekjaren de opbrengsten bruto waren verantwoord door de vennootschap en deze met ingang van 1 januari 2014 netto zijn verantwoord. De invloed van deze

stelselwijziging resulteert in een presentatiewijziging waarbij de omzet en kosten van grond- en hulpstoffen over 2013 allebei met €87,5 miljoen zijn afgenomen hetgeen verder geen gevolgen heeft voor het totaalresultaat over 2013 en het vermogen per 1 januari 2014.

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

De bedrijfscombinaties worden in het lopende boekjaar verantwoord conform de purchase-price accountingmethode. Bij het bepalen van de waarde van de verschillende immateriële activa zijn aannames gedaan omtrent het verloop van klanten, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Vaststelling van de reële waarde van de te onderscheiden materiële vaste activa vereist aannames over de resterende economische en technische levensduur.

Bij de bepaling van de reële waarde van de overgenomen activa en passiva heeft ForFarmers zich met name gericht op:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- te onderscheiden merknamen;
- te onderscheiden klantenbestanden;
- de reële waarden van overgenomen vorderingen en schulden;
- latente belastingverplichting in relatie tot de geïdentificeerde activa en passiva;
- goodwill.

Voor de waardering van de verschillende elementen is gebruikgemaakt van de ondersteuning van interne en onafhankelijke externe experts op het gebied van waarderingsvraagstukken, met name ten aanzien van de validatie van de modellen en de waardering van de geïdentificeerde materiële en immateriële activa. De wijze waarop de purchase-price allocation is gedaan is in overeenstemming met de Nederlandse wettelijke bepalingen voor het opstellen van de jaarrekening.

De onderscheiden activa-categorieën zijn gewaardeerd tegen reële waarde per datum van de overname. Op het moment van opmaken van de jaarrekening zijn de purchase-price allocation berekeningen voor elk van de overnames in het betreffende jaar nog niet definitief. De Nederlandse regelgeving staat toe dat een definitieve verwerking dient te geschieden voor het einde van het eerste boekjaar dat volgt op het jaar waarin de overname

plaatsvindt.

De vennootschap heeft de overgenomen schulden gewaardeerd op reële waarde op het moment van overname. Een belang van derden bij overname wordt gewaardeerd tegen het proportionele aandeel in de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen.

De verkrijgingsprijs is gelijk aan de totale opgeofferde waarde inclusief de nettoschulden. De verkrijgingsprijs is verhoogd met de kosten die direct gerelateerd zijn aan de overname, zoals juridische en andere adviesdiensten.

Voor een beschrijving van de overnames verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Groepsmaatschappijen

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens van de vennootschap en haar groepsmaatschappijen opgenomen.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarover beleidsbepalende zeggenschap wordt uitgeoefend.

De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop de beleidsbepalende zeggenschap in De groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden in de consolidatie opgenomen tot de datum waarop geen sprake meer is van beleidsbepalende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld.

Verlies van zeggenschap

Bij verlies van zeggenschap worden de activa en verplichtingen van de groepsmaatschappij, eventuele minderheidsbelangen en overige met de groepsmaatschappij samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort dat ontstaat bij het verlies van de zeggenschap wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien de vennootschap een belang houdt in de voormalige groepsmaatschappij, wordt dat belang verantwoord tegen de reële waarde per de datum dat niet langer sprake was van zeggenschap. Vervolgens wordt dit belang verantwoord als een geassocieerde deelneming (verwerkt volgens vermogensmutatiemethode).

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de vennootschap invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen beleidsbepalende zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan wanneer de vennootschap tussen 20% en 50% van de stemrechten van een andere entiteit in bezit heeft. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend (joint ventures) is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de vermogensmutatiemethode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen. Overeenkomstig deze methode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de vennootschap in de nettovermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haarzelf kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en –verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen. De geassocieerde deelnemingen worden geclassificeerd onder de financiële vaste activa. Joint ventures worden proportioneel geconsolideerd indien sprake is van gedeelde beleidsbepalende zeggenschap.

Het aandeel van derden in het eigen vermogen en in het resultaat is afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

Overige deelnemingen

Deelnemingen waarin de vennootschap geen invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid uitoefent, worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere marktwaarde (de hoogste van de bedrijfswaarde en directe

opbrengstwaarde) en worden geclassificeerd onder de financiële vaste activa. Dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord op het moment dat deze betaalbaar zijn gesteld.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's

Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers op balansdatum. Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op basis van historische kosten, worden omgerekend tegen de valutakoers op transactiedatum. De niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden omgerekend tegen de valutakoers geldend op het moment van waardering van de post. De omzet, kosten en winst van transacties in vreemde valuta worden omgerekend op het moment van de transactie tegen de dan geldende koers. Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling dan wel de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Bedrijfsuitoefening in het buitenland

Goodwill, die is ontstaan door verwerving van een bedrijfsuitoefening in het buitenland, wordt aangemerkt als actief van de bedrijfsuitoefening in het buitenland en omgerekend tegen de koers per balansdatum. Op de balansdatum worden de activa en passiva van de bedrijfsuitoefening in het buitenland omgerekend in de presentatievaluta van de vennootschap (Euro) tegen de koers per balansdatum en de baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers voor het jaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden in de wettelijke reserve 'Reserve omrekeningsverschillen' verwerkt. Bij het verkopen van de bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt het desbetreffende cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen dat is opgenomen in het eigen vermogen, in de winst-en-verliesrekening verantwoord als onderdeel van het resultaat op verkoop.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen,

leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen zoals handelsdebiteuren en schulden aan leveranciers), verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Handelsportefeuille

ForFarmers heeft geen handelsportefeuille met financiële instrumenten, die op een actieve markt zijn genoteerd, welke zijn verworven of aangegaan met het doel deze op korte termijn te verkopen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen, waaronder ook handelsdebiteuren vallen, zijn primaire financiële activa met vaste of bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd, welke na eerste opname worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Bij de eerste opname worden deze vorderingen opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct eraan toe te rekenen transactiekosten. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vordering.

Indien de looptijd langer is dan één jaar, worden deze vorderingen verantwoord onder de financiële vaste activa.

Liquide middelen

De liquide middelen hebben betrekking op kasgeld, banksaldi en kortlopende deposito's. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden (waaronder ook schulden aan leveranciers) en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Bij de eerste opname worden deze schulden opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct eraan toe te rekenen transactiekosten. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De op korte termijn (binnen één jaar) verschuldigde aflossingen worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Derivaten en hedge-accounting

ForFarmers maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals valutatermijncontracten en renteswaps ter afdekking van risico's betreffende de rente- en valutaschommelingen. Daarnaast maakt ForFarmers gebruik van termijncontracten en futures binnen haar inkoopproces voor grondstoffen. Dergelijke financiële instrumenten worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen de reële waarde.

Op het moment van de eerste verantwoording rubriceert ForFarmers de derivaten onder de reikwijdte van RJ 290 op portefeuillebasis in de onderstaande subcategorieën.

Derivaten met toepassing van kostprijs-hedge-accounting

De afdekkingen worden volgens kostprijs-hedge-accounting verwerkt, indien voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- (1) de algemene hedgestrategie, (2) hoe de hedgerelaties passen in de doelstellingen van risicobeheer en (3) de verwachting aangaande de effectiviteit van deze hedgerelaties zijn gedocumenteerd;
- de in het soort hedgerelatie betrokken hedge-instrumenten en afgedekte posities zijn gedocumenteerd;
- de hedge effectief is.

Eventuele ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt, zolang de hedgerelatie nog in voldoende mate effectief is. Wanneer er geen sprake meer is van een effectieve hedgerelatie wordt hedge-accounting

beëindigd.

De afdekkingen die aan deze strikte voorwaarden voor hedge-accounting voldoen, worden als volgt verantwoord.

Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd. Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans is verwerkt, wordt ook het hedge-instrument niet geherwaardeerd. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot een financieel actief of een financiële verplichting, dan worden de daarmee verbonden nog niet in het resultaat verwerkte winsten of verliezen in dezelfde periode(n) in de winst-en-verliesrekening verantwoord als waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op het resultaat. Leidt de afgedekte positie tot verwerking in de balans van een niet-financieel actief (bijvoorbeeld activering van een voorraad of een materieel vast actief) of een bindende overeenkomst, dan worden de 'off balance' gehouden winsten of verliezen verwerkt in de eerste kostprijs of andere boekwaarde van het actief of de verplichting die ontstaat als de afgedekte toekomstige transactie (verwerking verworven materieel vast actief of verplichting) plaatsvindt (ook wel aangeduid met 'basis adjustment').

Indien de afgedekte post een monetaire post in vreemde valuta betreft, wordt het derivaat, voor zover het valuta-elementen in zich heeft, ook gewaardeerd tegen de contante koers op balansdatum. Indien het derivaat valuta-elementen in zich heeft, wordt het verschil tussen de contante koers, die geldt op het moment van afsluiten van het derivaat en de termijnkoers waartegen het derivaat zal worden afgewikkeld, verdeeld over de looptijd van het derivaat.

Tot het moment van verantwoording in de winst-en-verliesrekening, worden eventueel gerealiseerde winsten of verliezen van hedge-instrumenten als overlopende posten op de balans opgenomen.

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt;

- de hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge-accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:
 - indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge-accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of 'off-balance' was gehouden, blijft afhankelijk van de situatie 'off-balance' of op de balans tot het moment dat de afgedekte transactie plaatsvindt;
 - indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument, dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of 'off-balance' was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

In contracten besloten derivaten

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de onderneming gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien:

- de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn;
- een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen; en
- het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

ForFarmers heeft thans in dit kader geen derivaten afgescheiden van het basiscontract, omdat niet aan de hiervoor genoemde voorwaarden is voldaan dan wel geen sprake is van een materieel te scheiden besloten derivaat. In deze gevallen worden de niet-gescheiden besloten derivaten verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Overige derivaten

Overige derivaten met een beursgenoteerde onderliggende waarde worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Overige derivaten met een onderliggende waarde anders dan beursgenoteerde aandelen, worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de kostprijs of lagere reële waarde. Baten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt zodra de derivaten aan een derde worden overgedragen of een bijzondere waardevermindering ondergaan.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen en beleggingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische- en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Verliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderingverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Immateriële vaste activa

Opname en waardering

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die het actief in zich bergt, zullen toekomen aan ForFarmers en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de

voorwaarden voor activering voldoen (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek en intern ontwikkelde merken, logo's, uitgavenrechten en klantenbestanden) worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen dan wel de lagere realiseerbare waarde (de hoogste van de bedrijfswaarde en directe opbrengstwaarde). Het afschrijven van de immateriële vaste activa geschiedt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast.

De immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een onderneming worden tegen de reële waarde op het verkrijgingmoment opgenomen.

Goodwill

Het positieve verschil tussen enerzijds de verkrijgingsprijs en anderzijds het aandeel van de vennootschap in de reële waarden van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van overname wordt in het jaar van verwerving als goodwill geactiveerd, waarna jaarlijks wordt afgeschreven.

Toegestane aanpassingen van de verkrijgingsprijs leiden tot aanpassing van de goodwill. Latere aanpassingen van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva worden verwerkt in de goodwill, mits de wijziging wordt gemaakt voor het einde van het eerste boekjaar dat is aangevangen na de overname. Aanpassingen die daarna worden geïdentificeerd, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Overige immateriële vaste activa

De overige immateriële vaste activa zijn opgenomen tegen verkrijgingsprijs, waarna er jaarlijks op wordt afgeschreven.

Kosten na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer ze de toekomstige economische voordelen, voortvloeiend uit het specifieke actief waarop zij betrekking hebben, vergroten. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

Afschrijvingen

Voor de verschillende acquisities is rekening gehouden met de volgende jaarlijkse afschrijvingspercentages per immaterieel vast actief, die zijn gebaseerd op de geschatte gebruiksduur van het actief:

- goodwill 5 – 10%;
- klantenbestanden 5 – 10%;
- handels- en merknamen 5 – 50%;
- software 20 – 33%.

De afschrijving van de klantenbestanden is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenportefeuille. De afschrijving van de handels- en merknamen is afhankelijk van de periode dat de handels- en merknamen nog daadwerkelijk zullen worden gebruikt.

Materiële vaste activa

Opname en waardering

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- een schatting van de ontmantelingskosten en verwijdering van activa wanneer ForFarmers een verplichting heeft om zich van de activa te ontdoen.

Onder “niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa” zijn verantwoord grond, woningen en overige bedrijfsmiddelen welke niet langer worden benut. Deze worden gewaardeerd tegen de kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waarderverminderingverliezen. Bij de realisatie van de waardestijging bij verkoop wordt de herwaardering als een afzonderlijke post in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Kosten na eerste opname

Latere uitgaven worden enkel geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan de uitgaven verbonden zijn naar ForFarmers zullen vloeien. De kosten van reparaties en onderhoud worden opgenomen als zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op materiële vaste activa worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte levensduur van

het betreffende actief.

De jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn gebaseerd op de geschatte gebruiksduur van het actief:

- op grond wordt niet afgeschreven;
- gebouwen 2 – 10%;
- machines en installaties 5 – 20%;
- andere bedrijfsmiddelen 10 – 33%.

Bij het bepalen van de afschrijving wordt rekening gehouden met een restwaarde. Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden periodiek geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

Bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het

bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardevermindingsverlies was veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden en er sprake is van opvolgende externe gebeurtenissen die het effect van de eerdere gebeurtenis weer omkeren.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor de volgende activa (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering):

- immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen;
- immateriële vaste activa die worden afgeschreven over een levensduur van meer dan 20 jaar (gerekend vanaf het moment van in gebruikname).

Financiële vaste activa

Deelnemingen

De grondslagen voor de waardering van deelnemingen zijn beschreven in de paragraaf Consolidatiegrondslagen.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven in de paragraaf Financiële instrumenten.

Latente belastingen

De grondslagen voor de waardering van latente belastingen zijn beschreven de paragraaf Belastingen.

Vorraden

De voorraden grondstoffen ten behoeve van voederartikelen zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verhoogd met de bijkomende kosten of lagere opbrengstwaarde. De handelsvoorraden zijn op gelijke wijze gewaardeerd, onder aftrek van een bijzondere waardevermindering voor incurantheid. De voorraden

gereed product zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs van de daarin verwerkte grondstoffen, vermeerderd met de productiekosten.

Levende have wordt gewaardeerd tegen kostprijs verhoogd met bijkomende kosten voor voer en kosten voor verzorging.

Handelsvoorraden, voorraden gereed product en levende have worden afgewaardeerd indien sprake is van een lagere verwachte opbrengstwaarde. Lopende contractposities en de daarmee samenhangende valutatermijntransacties worden niet in de voorraden opgenomen.

Vorderingen (behorende tot de vlottende activa) en liquide middelen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen behorende tot de vlottende activa en liquide middelen zijn beschreven in de paragraaf Financiële instrumenten.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. Een voorziening wordt slechts gevormd indien er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorziening voor jubileumverplichtingen en pensioenen.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen ten laste van de winst-en-verliesrekening in de perioden waarin de verwante diensten worden verleend door medewerkers. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in de mate dat een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse geconsolideerde maatschappijen zijn toegezegde-bijdrageregelingen, die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen middels collectieve toegezegde-bijdragecontracten. Dit houdt in dat deze groepsmaatschappijen alleen de verplichting hebben de overeengekomen bijdragen aan de verzekeringsmaatschappijen te betalen.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting of pensioenactief met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden jaarlijks voor ieder plan berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariel berekend volgens de 'project unit credit'-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldata gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

Herwaarderingen van de nettopensioenverplichting of pensioenactief, bestaande uit actuariële winsten en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in de aannames in de berekeningswijze van de pensioenverplichtingen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief interest) en het effect van de maximale uitkering van het pensioenfonds (indien van toepassing) worden voor elke individuele regeling bepaald en direct in het totaalresultaat opgenomen.

ForFarmers bepaalt de netto-interestkosten (baten) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling door de nettopensioenverplichting of pensioenactief te vermenigvuldigen met de discontovoet die wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenregeling aan het begin van het jaar te waarderen. Hierbij wordt rekening gehouden met veranderingen in de nettopensioenverplichting of pensioenactief gedurende het jaar als gevolg van betaalde uitkeringen. De netto-interestkosten en overige kosten in relatie tot de toegezegd-pensioenregeling worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

ForFarmers verantwoordt resultaten uit hoofde van aanpassing of inperking van pensioenregelingen in de

winst-en-verliesrekening op het moment dat een aanpassing of inperking plaatsvindt of op het moment dat een reorganisatievoorziening wordt gevormd.

Een winst of verlies uit een afwikkeling (settlement) van een toegezegd-pensioenregeling wordt in de winst-en-verliesrekening genomen op het moment dat afwikkeling plaatsvindt.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat kwalificeert als een toegezegd-pensioenregeling heeft overwegend betrekking op het pensioenplan van (voormalige) medewerkers van BOCM PAULS (Verenigd Koninkrijk) welke sinds 30 september 2006 is gesloten. Het resterende deel heeft betrekking op een beperkt aantal personen bij de Duitse groepsmaatschappijen waarvoor een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer bestaat. Voor enkel de bepaling van de nettopensioenverplichting (actief) met betrekking tot deze regelingen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland past ForFarmers IAS 19R toe op grond van artikel RJ 271.101 respectievelijk RJ 271.321.

Andere langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting uit hoofde van andere langetermijnpersoneelsbeloningen (jubileumuitkeringen) wordt gelijk aan de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge van de kortetermijnpersoneelsbeloning in contanten zal worden uitbetaald indien ForFarmers een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verstreken diensttijd van de werknemer en wanneer de verplichting betrouwbaar kan worden ingeschat.

Langlopende schulden

De grondslagen voor de waardering van langlopende schulden zijn beschreven in de paragraaf Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De grondslagen voor de waardering van kortlopende schulden zijn beschreven in de paragraaf Financiële instrumenten.

Netto-omzet

Algemeen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de reële waarde van de geleverde goederen, na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer overtuigend is gebleken dat de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom aan de klant zijn overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald. Als het waarschijnlijk is dat er korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen.

Commissies

Wanneer de groep in een transactie in plaats van hoofdpartij als agent optreedt, betreffen de in de winst-en-verliesrekening verwerkte opbrengsten het saldo van de door de groep voor de transactie ontvangen commissies. Dit is onder meer het geval voor de eerder genoemde contracten die ForFarmers heeft binnen de pluimveesector, waarvoor een stelselwijziging is doorgevoerd.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen tegen de reële waarde als er redelijke zekerheid bestaat dat de subsidies worden ontvangen en dat aan alle daaraan verbonden voorwaarden is voldaan. Subsidies waarbij gemaakte kosten worden vergoed, worden systematisch als baten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies waarbij kosten van een actief worden vergoed, worden in mindering gebracht op de boekwaarde van het actief, indien de redelijke verwachting bestaat dat deze op termijn onvoorwaardelijk wordt. Deze subsidie wordt door verlaging van de afschrijvingslasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de periode van de verwachte gebruiksduur.

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreffen de kosten van grond- en hulpstoffen van de

verkochte producten, dan wel de kosten ter verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens het first-in first-out principe.

Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en er verder wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een lease-overeenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat. In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van het lease-object geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen) worden het lease-object en de daarmee samenhangende schuld bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt.

In geval van operationele leasing worden de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Financiële baten en -lasten

Financiële baten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Financiële baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Financiële lasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden,

vergoedingen aan banken, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

Valuta-omrekeningsverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en –verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als rentebate hetzij als rentelast, naar gelang de valutakoersbeweging per saldo een winst- of verliespositie oplevert.

Belastingen

Als belastingen worden verantwoord de over het boekjaar verschuldigde belastingen, alsmede de mutatie in de verplichtingen en vorderingen voor latente belastingen. In de belastinglast wordt eveneens rekening gehouden met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet aftrekbare kosten.

Voor alle belastbare tijdelijke verschillen wordt een latente belastingverplichting opgenomen. Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening.

De waardering van latente belastingverplichtingen en –vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. De latente belastingverplichtingen en –vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Resultaat deelnemingen

Van deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, wordt het aandeel in het resultaat van deze deelnemingen opgenomen. Van de overige deelnemingen worden de dividenduitkeringen verantwoord in het boekjaar waarin deze betaalbaar zijn gesteld.

Segmentatie

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen ForFarmers waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de directie teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen. In 2014 is deze segmentatie voor het eerst toegelicht in de jaarrekening op winst-en-verliesrekeningniveau, zie noot 1 voor de uitsplitsing per segment. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. Het segmentatie-overzicht bevat posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke kosten.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar Euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en informatievereisten van ForFarmers vereisen de vaststelling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en passiva. Reële waarden zijn vastgesteld voor het waarderen en/of toelichten op basis van de volgende methoden, waarbij indien van toepassing nadere informatie over de aannames bij het bepalen van reële waarden wordt vermeld in de toelichting.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa opgenomen als gevolg van een bedrijfscombinatie, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd waren. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen en kostprijzen en bepaald met behulp van de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van de afschrijvingen op vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor zowel fysieke slijtage als functionele en economische veroudering.

Immateriële vast activa

De reële waarde van handels- en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Vorraden

De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verkregen

voorraden wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop en een redelijke winstmarge op basis van de inspanning die nodig is om de voorraden te voltooien en te verkopen.

Handelsvorderingen en –schulden, overige vorderingen en schulden

De reële waarde bij eerste opname van handelsvorderingen en –schulden, overige vorderingen en schulden, die langer openstaan dan een jaar, wordt bepaald op de contante waarde van toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen marktrente op de balansdatum (geamortiseerde kostprijs), rekening houdend met eventuele afboekingen wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid (van toepassing indien het een actief betreft). In de berekening van de effectieve rentevoet wordt rekening gehouden met agio of disagio op het moment van verkrijging en transactiekosten.

Derivaten

De reële waarde van derivaten is bepaald met behulp van beschikbare marktinformatie of schattingsmethoden. Bij deze schattingsmethoden wordt de reële waarde benaderd:

- door deze af te leiden uit de reële waarde van zijn bestanddelen of een soortgelijk instrument indien voor de bestanddelen ervan of een soortgelijk instrument wel een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen; of
- met behulp van algemeen aanvaarde waarderingsmodellen en waarderingstechnieken.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

1. Segmentatie

ForFarmers onderscheidt drie segmenten, bestaande uit:

- Nederland;
- Duitsland en België;
- Verenigd Koninkrijk.

Deze allocatie sluit aan op de organisatiestructuur en de interne managementrapportages.

2014

	Nederland	Duitsland en België	Verenigd Koninkrijk	Eliminatie / aansluitende posten	Totaal
Netto-omzet 1)	960.890	688.208	741.743	-98.827	2.292.014
Brutowinst	180.386	82.236	145.464		408.086
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen (EBITDA)	51.301	21.222	25.984	-10.448	88.059
Afschrijvingen					-28.958
Bedrijfsresultaat					59.101
Financiële baten en lasten					-5.675
Belastingen					-13.584
Groepsresultaat na belastingen					39.842
Aandeel van derden					-888
Resultaat na belastingen					38.954

1) Netto-omzet bevat zowel netto-omzet derden als interne leveringen welke ten aanzien van de aansluiting met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening geëlimineerd zijn in de kolom Eliminatie / aansluitende posten.

ForFarmers heeft vanaf 2014 voor het eerst haar segmentatie op deze wijze toegepast en toegelicht. Er zijn geen vergelijkende cijfers opgenomen omdat de overheadkosten in 2013 op een niet vergelijkbare wijze werden toegerekend.

2. Acquisities

Acquisities 2014

HST Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

ForFarmers heeft op 3 februari 2014 100% van het aandelenkapitaal van HST Feeds Ltd. overgenomen. HST Feeds Ltd. heeft haar hoofdkantoor in Crewe in het Verenigd Koninkrijk en verkoopt jaarlijks ongeveer 140.000 ton rundvee- en pluimveemengvoer in het noordwesten van Engeland. De onderneming heeft 57 medewerkers in dienst en de omzet bedroeg in 2013 € 43 miljoen. HST Feeds Ltd. maakt onderdeel uit van ForFarmers UK. De betaalde prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 15 miljoen, inclusief liquide middelen.

De transactie is verwerkt volgens de purchase-price accountingmethode. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva is als goodwill geactiveerd. De goodwill is voorlopig vastgesteld op € 3,2 miljoen. De goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar vanaf het acquisitiemoment.

Wheyfeed Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Op 2 juli 2014 heeft ForFarmers 100% van het aandelenkapitaal van Wheyfeed Holdings Ltd, eigenaar van Wheyfeed Ltd, overgenomen. Wheyfeed Ltd, gevestigd nabij Nottingham, verkoopt en distribueert in het Verenigd Koninkrijk per jaar circa 200.000 ton vloeibare bijproducten. De onderneming heeft 82 medewerkers in dienst en beschikt over een vloot van 35 tankwagens. De onderneming kende een gebroken boekjaar en de omzet over het laatste boekjaar, dat werd afgesloten op 31 mei 2014, bedroeg € 9 miljoen. Wheyfeed Ltd maakt onderdeel uit van ForFarmers UK. De betaalde prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 5,0 miljoen.

De transactie is verwerkt volgens de purchase-price accountingmethode. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva is als goodwill geactiveerd. De goodwill is voorlopig vastgesteld op € 2,1 miljoen. De goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar vanaf het acquisitiemoment.

Overige acquisities

In het boekjaar 2014 heeft ForFarmers in het kader van de integratie van de dealeractiviteiten van Hendrix 100% van de aandelen in De Peel Consultancy B.V. en De Peel Voeders B.V. overgenomen. Deze overname was effectief per 1 januari 2014. De transactiewaarde bedroeg € 1,2 miljoen. Dit bedrag is geheel als goodwill aangemerkt omdat met de acquisitie van Hendrix in 2012 reeds het onderliggende klantenbestand was verkregen. De goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar vanaf het acquisitiemoment.

Acquisities 2013

Albert E. James & Son Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Op 19 februari 2013 heeft BOCM PAULS handelshuis Albert E. James & Son Ltd. in Bristol (Verenigd Koninkrijk) overgenomen. Dit handelshuis realiseert een jaarlijkse afzet van 12.000 ton voer, waarvan 10.500 ton in bulk. Door de overname doen veehouders nu rechtstreeks zaken met BOCM PAULS en zijn de ketenkosten geminimaliseerd.

Dealeractiviteiten varkenssector

In de loop van 2013 zijn de dealeractiviteiten in de varkenssector in Nederland geïntegreerd in de ForFarmers Hendrix organisatie.

De acquisities in 2013 zijn opgenomen conform de purchase-price accountingmethode. De totale overnamewaarde van deze acquisities bedroeg € 3,8 miljoen en wordt afgeschreven over een periode van 10 jaar. Het gehele bedrag is aan goodwill gealloceerd, omdat met de acquisitie van Hendrix in 2012 reeds de onderliggende klantenbestanden waren verkregen.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

De reële waarden van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen van de eerder genoemde acquisities zijn als volgt vastgesteld op basis van de voorlopige purchase-price allocation:

	2014	2013
Goodwill	6.340	3.808
Klantenbestanden	9.571	-
Materiële vaste activa	4.971	-
Vorraden	732	-
Vorderingen	5.201	43
Voorzieningen	-748	-
Voorziening latente belastingen	-2.180	-
Schulden	-5.903	-
Betaald bedrag	17.984	3.851

Aanpassingen goodwill

In 2014 zijn er geen aanpassingen noodzakelijk gebleken met betrekking tot de purchase-price allocation van acquisities uit 2013.

3. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2014

Subli

ForFarmers heeft op 1 juli 2014 haar 50%-aandeel Subli verkocht aan Agruniek Rijnvallei, de andere aandeelhouder van Subli. Agruniek Rijnvallei is daarmee 100% eigenaar van Subli geworden. De aandelen zijn per 15 juli 2014 overgedragen waardoor de vennootschap ultimo 2014 geen beleidsbepalende invloed meer heeft in Subli. In de winst-en-verliesrekening is een boekwinst van € 0,2 miljoen verantwoord waarbij de verkoopopbrengst als overige bedrijfsopbrengsten is verantwoord en de nog door ForFarmers te betalen desinvesteringskosten onder de bedrijfslasten zijn verantwoord.

Exportactiviteiten BOCM PAULS International (Verenigd Koninkrijk)

BOCM PAULS International (Verenigd Koninkrijk) heeft haar exportactiviteiten voor de landen waarin zij niet primair actief is in 2014 verkocht aan Nutreco. Dit betreft voornamelijk de export van jongdiervoeders en vertegenwoordigt een jaaromzet van € 8,5 miljoen. Deze transactie heeft niet geleid tot verkoop van deelnemingen. In de winst-en-verliesrekening is een nettowinst van € 1,9 miljoen verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Desinvesteringen 2013

Agrovision

Op 4 juni 2013 heeft ForFarmers B.V., samen met Agrifirm en Siva-producten een overeenkomst gesloten met CoMore B.V. inzake de overname van de aandelen Agrovision B.V. De aandelen zijn met terugwerkende kracht vanaf 1 april 2013 overgedragen. Het resultaat van de verkoop is verantwoord als resultaat andere deelnemingen. Het transactieresultaat bedroeg netto € 1,6 miljoen.

4. Immateriële vaste activa

2014

	Goodwill	Klantenbestanden	Handels- en merknamen	Software	Totaal
Boekwaarde ultimo 2013	41.516	12.512	284	-	54.312
Herclassificatie	354	-646	-	7.640	7.348
Aanschafwaarde	45.433	14.396	1.800	8.315	69.944
Cumulatieve afschrijvingen	-3.563	-2.530	-1.516	-675	-8.284
Boekwaarde begin 2014 na herclassificatie	41.870	11.866	284	7.640	61.660
Acquisities	6.414	9.691	-	-	16.105
Investerings	-	-	-	1.709	1.709
Koersverschillen	1.384	1.012	-	23	2.419
Afschrijvingen	-3.158	-1.764	-284	-2.232	-7.438
Boekwaarde ultimo 2014	46.510	20.805	-	7.140	74.455
Aanschafwaarde	53.130	24.948	1.800	10.045	89.923
Cumulatieve afschrijvingen	-6.620	-4.143	-1.800	-2.905	-15.468
Boekwaarde ultimo 2014	46.510	20.805	-	7.140	74.455

2013

	Goodwill	Klantenbestanden	Handels- en merknamen	Software	Totaal
Boekwaarde begin 2013	40.493	13.999	1.549	-	56.041
Acquisities	3.808	-	-	-	3.808
Koersverschillen	-310	-256	-22	-	-588
Afschrijvingen	-2.475	-1.936	-538	-	-4.949
Boekwaarde ultimo 2013	41.516	12.512	284	-	54.312
Aanschafwaarde	45.079	15.042	1.800	-	61.921
Cumulatieve afschrijvingen	-3.563	-2.530	-1.516	-	-7.609
Boekwaarde ultimo 2013	41.516	12.512	284	-	54.312

Goodwill wordt lineair afgeschreven over de periode waarin de acquisitie een positieve bijdrage levert aan het resultaat, welke periode langer kan zijn dan 5 jaar, afhankelijk van het strategische karakter van de acquisitie. De afschrijvingsperiode bedraagt niet meer dan 20 jaar.

De herclassificatie heeft grotendeels betrekking op de geactiveerde software welke in 2013 was geëvalueerd als materiële vaste activa.

5. Materiële vaste activa

2014

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere bedrijfsmiddelen	In uitvoering	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde ultimo 2013	91.877	72.041	23.137	9.406	5.930	202.391
Herclassificatie	245	84	-7.260	-	-417	-7.348
Aanschafwaarde	146.158	192.013	51.464	9.406	8.235	407.276
Cumulatieve afschrijvingen	-54.036	-119.888	-35.587	-	-2.722	-212.233
Boekwaarde begin 2014 na herclassificatie	92.122	72.125	15.877	9.406	5.513	195.043
Investeringen	348	7.128	3.363	13.199	-	24.038
Acquisities	1.582	3.449	-	-	-	5.031
Mutatie activa in uitvoering	575	14.863	3.163	-18.601	-	-
Mutatie niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	-185	-	-	-	185	-
Koersverschillen	1.719	2.715	5	192	50	4.681
Desinvesteringen	-636	-189	-542	-	-24	-1.391
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1.442	-	-	-38	-1.480
Afschrijvingen	-4.603	-11.612	-3.825	-	-	-20.040
Boekwaarde ultimo 2014	90.922	87.037	18.041	4.196	5.686	205.882
Aanschafwaarde	149.269	219.008	57.673	4.196	8.440	438.585
Cumulatieve afschrijvingen	-58.347	-131.971	-39.632	-	-2.754	-232.703
Boekwaarde ultimo 2014	90.922	87.037	18.041	4.196	5.686	205.882

2013

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere bedrijfsmiddelen	In uitvoering	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin 2013	94.638	70.349	19.336	5.316	6.314	195.953
Investeringen	2.336	3.998	5.233	17.500	-	29.067
Mutatie activa in uitvoering	788	8.367	4.167	-13.322	-	-
Mutatie niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	-1.678	-	-	-	1.678	-
Koersverschillen	-576	-550	-70	-88	-	-1.284
Desinvesteringen	-9	-33	-386	-	-	-428
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-2.062	-2.062
Afschrijvingen	-3.622	-10.090	-5.143	-	-	-18.855
Boekwaarde ultimo 2013	91.877	72.041	23.137	9.406	5.930	202.391
Aanschafwaarde	145.913	191.929	59.751	9.406	8.652	415.651
Cumulatieve afschrijvingen	-54.036	-119.888	-36.614	-	-2.722	-213.260
Boekwaarde ultimo 2013	91.877	72.041	23.137	9.406	5.930	202.391

De niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa zijn getaxeerd door een onafhankelijke ter zake kundige taxateur of zijn gewaardeerd op aanbiedingen door derden. Deze post heeft onder andere betrekking op industriegrond in Deventer en Oss. Het doel van de aankoop van de industriegrond in Oss was de grond te gebruiken voor een nieuw te bouwen mengvoerbakfabriek. Door de acquisitie van Hendrix UTD in 2012 heeft ForFarmers de beschikking over productiecapaciteit in het zuiden van Nederland gekregen. Als gevolg hiervan zal niet meer worden geïnvesteerd in de bouw van de fabriek en zal de grond op termijn worden verkocht. De industriegrond in Deventer heeft betrekking op de grond behorende bij de fabriek Deventer 4 die per 1 januari 2015 buiten gebruik is gesteld (€ 185 duizend). De bijbehorende machines en installaties van deze fabriek die niet verder ingezet en verplaatst konden worden naar andere locaties, zijn geheel afgewaardeerd (bijzondere waardevermindering € 1,4 miljoen).

Als onderdeel van de acquisitie van BOCM PAULS is met de voormalige aandeelhouders afgesproken dat zij recht hebben op de verkoopopbrengst van een aantal locaties die op dit moment niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar zijn. Alle rechten en verplichtingen voortvloeiende uit de verkoop zijn voor rekening van de voormalige aandeelhouders. Daarom zijn deze activa niet gewaardeerd in de balans.

Met uitzondering van de materiële vaste activa van HaBeMa berusten er per jaareinde geen zekerheden op de materiële vaste activa als gevolg van de nieuwe financiering, die "unsecured" is, zie noot 21. Voor niet in de balans opgenomen investeringsverplichtingen wordt verwezen naar noot 22.

6. Financiële vaste activa: deelnemingen

	2014	2013
Boekwaarde begin boekjaar	712	2.072
Desinvesteringen	-71	-1.535
Resultaat deelnemingen	-	1.795
Ontvangen dividend	-	-1.664
Herclassificatie	-604	44
Boekwaarde eind boekjaar	37	712

De desinvestering in 2014 betreft de verkoop van Subli. De desinvestering in 2013 betreft de verkoop van Agrovision.

7. Financiële vaste activa: vorderingen

	2014	2013
Boekwaarde begin boekjaar	5.503	11.387
Aflossingen	-2.437	-3.940
Toevoeging	2.926	446
Kortlopend deel	-1.046	-2.390
Boekwaarde eind boekjaar	4.946	5.503

De vorderingen onder financiële vaste activa bestaan uit leningen met een looptijd langer dan 1 jaar die grotendeels rentedragend zijn en die voornamelijk leningen bevatten aan klanten waarvoor zekerheden zijn verstrekt in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen, levende have en onroerende zaken. Een post van € 0,7 miljoen is opgenomen in verband met leningen aan (voormalige) medewerkers. De hoogte van de rente met betrekking tot leningen aan (voormalige) medewerkers is gelijk aan de rente op Nederlandse staatsleningen, maar minimaal gelijk aan de rente

als bedoeld in artikel 59 Uitvoeringsregeling Loonbelasting 2001. De aflossing van de lening bedraagt minimaal 7,5% van de oorspronkelijke nominale waarde per jaar met ingang van 2015. Als zekerheid voor de nakoming van de verplichtingen is op de met de lening gekochte certificaten pandrecht gevestigd, waarvan de marktwaarde op balansdatum het saldo van de lening overschrijdt.

8. Voorraden

	2014	2013
Grondstoffen	66.739	77.862
Gereed product	10.046	11.447
Handelsvoorraden	6.886	5.092
Levende have	4.813	5.576
Totaal	88.484	99.977

Op de voorraad is een voorziening voor incourantheid in mindering gebracht ter hoogte van € 397 duizend (2013: € 232 duizend).

Voor belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting op de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen onder noot 22.

9. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2014	2013
Handelsdebiteuren	211.101	222.455
Overige vorderingen en overlopende activa	17.905	19.005
Totaal	229.006	241.460

De overige vorderingen en overlopende activa bestaan voornamelijk uit het kortlopend deel van leningen aan klanten met een looptijd korter dan 1 jaar, nog te factureren omzet aan klanten en vooruitbetalingen aan leveranciers.

De lening aan de (voormalige) directie ad € 2 miljoen die eind 2013 als kortlopende vordering was opgenomen is begin 2014 volledig afgelost.

	2014	2013
Handelsdebiteuren	224.944	243.070
Voorziening oninbaarheid	-13.843	-20.615
Totaal	211.101	222.455

In 2014 is de voorziening voor oninbaarheid afgenomen met name door afboeking van de vordering op een grote debiteur in het Verenigd Koninkrijk, waarvoor in 2013 reeds een voorziening voor oninbaarheid was getroffen.

Het verloop van de voorziening voor dubieuze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

	2014	2013
Beginstand	20.615	8.216
Afboekingen	-9.833	-1.817
Vrijval	-651	-480
Toevoeging	3.712	14.696
Eindstand	13.843	20.615

10. Vorderingen op verbonden maatschappijen

Dit betreft een vordering die ForFarmers heeft op Coöperatie FromFarmers U.A. en bedraagt € 219 duizend (2013: € 870 duizend).

11. Belastingen en sociale premies

	2014	2013
Vennootschapsbelasting	-	447
Omzetbelasting	7.682	7.031
Totaal	7.682	7.478

Voor een nadere toelichting op de vennootschapsbelasting wordt verwezen naar noot 31.

12. Liquide middelen

	2014	2013
Deposito's	31.038	48.107
Rekening courant banken	49.887	98.733
Totaal	80.925	146.840

De uitstaande deposito's hebben een initiële looptijd van 3 tot 6 maanden en kunnen zonder extra kosten vrijwel direct (met maximale aankondigingstermijn van 1 maand) worden opgenomen, eventuele rente-impact voorbehouden.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

De daling van de liquide middelen is een gevolg van de herfinanciering in oktober 2014, waarbij een deel van de liquide middelen is aangewend voor de aflossing van de leningen.

13. Eigen vermogen

	2014	2013
Aandelenkapitaal		
Saldo begin en einde boekjaar	106.261	106.261
Agio reserve		
Saldo begin en einde boekjaar	38.356	38.356
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		
Saldo begin boekjaar	-1.572	-203
Koersverschillen waardering deelneming	2.325	-411
Overboeking vanuit overige reserves	-	-958
Saldo eind boekjaar	753	-1.572
Overige wettelijke reserves		
Saldo begin boekjaar	4.194	4.938
Overboeking vanuit onverdeeld resultaat	5.374	3.680
Overboeking vanuit/naar overige reserves	-871	391
Vrijval door dividenduitkering	-2.146	-3.864
Vrijval door verkoop deelneming	-17	-951
Saldo eind boekjaar	6.534	4.194
Overige reserves		
Saldo begin boekjaar	160.006	120.852
Overboeking vanuit wettelijke reserves	3.034	5.374
Verkoop eigen aandelen	39	1.781
Overboeking vanuit onverdeeld resultaat	11.329	36.878
Actuariële herberekening pensioen	-4.673	-4.879
Saldo eind boekjaar	169.735	160.006
Onverdeeld resultaat		
Saldo begin boekjaar	31.122	52.700
Dividenduitkering	-14.419	-12.150
Toevoeging winst vorig jaar aan overige reserves	-11.329	-36.870
Toevoeging winst vorig jaar aan wettelijke reserves	-5.374	-3.680
Winst lopend boekjaar	38.954	31.122
Saldo eind boekjaar	38.954	31.122
Totaal eigen vermogen eind boekjaar	360.593	338.367

De voorgestelde winstverdeling van het resultaat 2013 is gedurende 2014 geëffectueerd. Dit betekent dat in 2014 een dividend van € 14,4 miljoen is uitgekeerd.

Een nadere toelichting is opgenomen in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening in noot 6.

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves betreffen omrekeningsverschillen vreemde valuta, de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen en het deel dat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 - 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers B.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming aan haar kan bewerkstelligen.

Winst per aandeel

De berekening van de winst per aandeel per 31 december 2014 is gebaseerd op een winst van € 39,0 miljoen toe te kennen aan de certificaathouders en een gemiddeld aantal aandelen van 105,8 miljoen welke als volgt is opgebouwd:

Gemiddeld aantal aandelen in miljoenen	2014	2013
Aantal aandelen	106,3	106,3
Aantal aandelen in eigen beheer	-0,5	-0,5
Gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar	105,8	105,8

Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2014 is gebaseerd op een winst van € 39,0 miljoen toe te kennen aan de certificaathouders en een gemiddeld aantal aandelen van 105,8 miljoen waarbij het verwateringseffect van te verwaarlozen betekenis is waardoor deze winst per aandeel gelijk is.

14. Aandeel van derden

	2014	2013
Stand begin boekjaar	4.328	4.199
Aandeel van derden in dividend	-880	-360
Aandeel van derden in resultaat boekjaar	888	489
Aandeel van derden in overige vermogensmutaties	27	-
Stand eind boekjaar	4.363	4.328

Het aandeel van derden betreft in 2013 en 2014 het minderheidsbelang in ForFarmers Thesing GmbH & Co KG (40%) en Leafield Feeds Ltd. (24%).

15. Voorzieningen

	Pensioenen	Reorganisatie	Latente belasting	Bodemsanering	Overige voorzieningen	Totaal
Beginstand 2013	65.854	1.395	20.863	2.740	6.666	97.518
Acquisities en verkoop	635	-	87	-	1.045	1.767
Mutatie voorzieningen	4.302	684	-1.471	-555	-376	2.584
Betaald	-10.626	-1.426	-	-9	-113	-12.174
Herclassificatie latente belasting	-	-	-2.971	-	-	-2.971
Koersverschillen	-866	-	-257	-	2	-1.121
Beginstand 2014	59.299	653	16.251	2.176	7.224	85.603
Acquisities	98	-	2.175	-	-	2.273
Mutatie voorzieningen	6.926	47	-1.218	266	1.317	7.338
Betaald	-1.999	-432	-	-327	-898	-3.656
Herclassificatie naar kortlopende verplichtingen	-1.537	-	-	-	-	-1.537
Koersverschillen	3.307	-	78	-	7	3.392
Eindstand 2014	66.094	268	17.286	2.115	7.650	93.413

Pensioenvoorziening

Voor een toelichting op de pensioenvoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de pensioenen onder noot 16.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op kosten die samenhangen met het aanpassen van de organisatie om de langetermijndoelstellingen te kunnen realiseren.

Voorziening latente belastingen

Voor een toelichting op de voorziening latente belastingen wordt verwezen naar de toelichting op de belastingen (noot 31).

Voorziening bodemsanering

De voorziening bodemsanering heeft betrekking op de verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen betreffen met name de voorzieningen voor jubileumuitkeringen en sloopkosten.

De voorzieningen kunnen als volgt worden weergegeven naar looptijd:

	Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
2013				
Pensioenen	3.585	11.660	44.054	59.299
Reorganisatie	653	-	-	653
Latente belasting	951	9.145	6.155	16.251
Bodemsanering	300	1.876	-	2.176
Overige voorzieningen	4.486	2.131	607	7.224
Totaal	9.975	24.812	50.816	85.603
2014				
Pensioenen	2.384	15.629	48.081	66.094
Reorganisatie	268	-	-	268
Latente belasting	1.545	5.893	9.848	17.286
Bodemsanering	250	1.865	-	2.115
Overige voorzieningen	1.439	4.121	2.090	7.650
Totaal	5.886	27.508	60.019	93.413

16. Pensioenen

Algemeen

Er zijn verschillende pensioenregelingen van kracht in de landen waarin ForFarmers actief is.

Bij de Duitse groepsmaatschappijen bestaat voor een beperkt aantal personen een toegezegd-pensioenregeling (defined benefit) in eigen beheer welke reeds gesloten is waardoor geen nieuwe rechten worden opgebouwd. De verplichtingen zijn berekend op basis van actuariële calculaties, waarbij is gediscoteerd tegen toepasselijke discontovoet. Actuariële resultaten worden verwerkt in het vermogen.

In het Verenigd Koninkrijk bestond tot en met 30 september 2006 een toegezegd-pensioenregeling. Voor de verplichtingen in het kader van deze regeling is in de geconsolideerde balans een voorziening getroffen. De opgebouwde pensioenactiva zijn gewaardeerd tegen actuele waarde. De verplichtingen zijn berekend op basis van actuariële calculaties, waarbij is gediscoteerd tegen toepasselijke discontovoet. Actuariële resultaten worden verwerkt in het vermogen.

Vanaf 1 oktober 2006 is de bovengenoemde regeling gesloten waardoor geen nieuwe rechten meer worden opgebouwd. Vanaf dat moment is een nieuwe regeling van toepassing op basis van toegezegde-bijdrage (defined contribution). De verplichtingen in het kader van deze regeling zijn ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij.

Nadere specificatie Pensioenvoorziening	2014	2013
Verenigd Koninkrijk	52.364	42.967
Nederland	7.650	10.825
Duitsland	6.080	5.507
Totaal	66.094	59.299

Pensioenvoorziening Verenigd Koninkrijk

Bij het berekenen van de pensioenverplichtingen in het Verenigd Koninkrijk zijn actuariële grondslagen gehanteerd, waarbij gebruik is gemaakt van "projected unit credit method". De verplichtingen zijn gediscoteerd tegen 3,7%. Het netto tekort na correctie voor latente belastingen is separaat weergegeven.

De belangrijkste uitgangspunten voor de actuariële berekening, de actuele waarde van de activa, een specificatie van de activa in activaklassen, de actuele waarde van de verplichtingen en het overschot/tekort ten opzichte van de waarde van de activa zijn hieronder weergegeven.

Uitgangspunten	2014	2013
Inflatie	3,0%	3,3%
Discontovoet	3,7%	4,6%
Pensioenstijging	2,05%-2,9%	2,2%-3,2%
Salarisstijging	-	-

Op basis van de uitgangspunten met betrekking tot sterftkans is de gemiddeld verwachte leeftijd voor mannen 86,4 jaar en voor vrouwen 88,9 jaar.

Onderverdeling activa en verwacht rendement	2014		2013	
	Rendement	Actuele waarde	Rendement	Actuele waarde
Aandelen	6,4%	38.791	7,1%	37.304
Fonds	6,0%	-	7,1%	22.632
Vastgoed	6,0%	9.700	7,1%	8.996
Index gerelateerde obligaties	2,5%	-	3,6%	3.958
Obligaties	3,7%	100.475	4,6%	30.706
Liquide middelen en overige activa	2,5%	916	3,6%	10.315
Overig		14		9.923
Totaal	4,15%	149.896	5,85%	123.834

Balans	2014	2013
Actuele waarde activa	149.896	123.834
Af: actuele waarde verplichtingen	202.260	166.801
Bruto tekort	52.364	42.967
Af: latente belasting	10.883	9.023
Netto tekort	41.481	33.944

In 2014 is een bedrag van € 1,8 miljoen (2013: € 10,8 miljoen) bijgedragen aan het pensioenplan.

Het verloop van het bruto tekort is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht bruto tekort	2014	2013
Tekort begin boekjaar	42.967	49.478
Toevoeging tekort als gevolg van acquisitie	98	-
Financiële baten en lasten	2.516	-330
Dotaties	-1.770	-10.802
Actuarieel resultaat	5.528	4.879
Koersverschillen	3.024	-258
Tekort einde boekjaar	52.364	42.967
Specificatie financiële baten en lasten	2014	2013
Interest op pensioenactiva	5.603	6.577
Interest pensioenverplichtingen	-8.119	-6.907
	-2.516	-330

Onderstaande tabel laat voor de regelingen in Verenigd Koninkrijk de impact van een wijziging in de belangrijkste aannames zien op de contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken ad € 202,3 miljoen (2013: € 166,8 miljoen).

Effect op de contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken ultimo jaar
€ x 1.000

	2014	2013
Daling rekenrente met 0,25%	9.242	6.862
Stijging rekenrente met 0,25%	-8.695	-6.591
Daling inflatie met 0,25%	-8.303	-6.268
Stijging inflatie met 0,25%	8.790	6.513
Stijging levensverwachting met 1 jaar	5.574	4.413

Voor de looptijd van de pensioenvoorziening wordt verwezen naar noot 15.

Pensioenvoorziening Duitsland

Bij de berekening van de voorziening in Duitsland zijn de volgende actuariële grondslagen gehanteerd:

- Rekenrente 2,15% (2013: 3,46%)
- Pensioenstijging 1,5% (2013: 1,5%)
- Grondslagen berekening Heubeck 2005G (2013: Heubeck 2005G)

De pensioenvoorziening in eigen beheer bedraagt € 6,1 miljoen (2013: € 5,5 miljoen). Er zijn voor deze pensioenverplichting geen separate activa beschikbaar gesteld. Gezien de beperkte omvang van deze pensioenvoorziening in Duitsland is door ForFarmers afgezien van het opnemen van de volledige toelichting.

Pensioenvoorziening Nederland

In Nederland is een voorziening opgenomen voor toekomstige pensioenverplichtingen die het gevolg zijn van de acquisitie van Hendrix UTD in 2012. Hierbij zijn afspraken met Nutreco en de pensioenverzekeraar Aegon gemaakt ten aanzien van de afwikkeling van pensioenrechten die zijn opgebouwd ten tijde van voor de acquisitie, wat ultimo 2014 resulteert in een voorziening van € 9,1 miljoen, waarvan € 1,5 miljoen als kortlopende schuld is geassocieerd.

17. Langlopende schulden

	Verschuldigd aan kredietinstellingen	Investerings-subsidie	Totaal
Beginstand 2013	155.409	859	156.268
Opname lening	479	-	479
Vrijval investeringssubsidie	-	-98	-98
Aflossingen	-15.883	-	-15.883
Aflossingsverplichting komend boekjaar 1)	-9.677	-	-9.677
Koersverschillen	-1.838	-	-1.838
Beginstand 2014	128.490	761	129.251
Opname lening	49.248	-	49.248
Vrijval investeringssubsidie	-	-96	-96
Aflossingen	-126.000	-	-126.000
Aflossingsverplichting komend boekjaar 1)	-785	-	-785
Koersverschillen	2.518	-	2.518
Eindstand 2014	53.471	665	54.136

¹⁾Zie kortlopende schuld onder noot 18. Schulden aan kredietinstellingen.

De investeringssubsidie valt vrij over de verwachte economische levensduur van het actief waarvoor de subsidie verstrekt is. Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de toelichting op de kredietfaciliteiten onder noot 21.

De langlopende schulden kunnen als volgt worden weergegeven naar looptijd:

Langlopende schulden looptijd per 31 december 2014	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Schulden aan kredietinstellingen	2.476	50.995	53.471
Investeringsubsidie	388	277	665
Totaal	2.864	51.272	54.136

Langlopende schulden looptijd per 31 december 2013	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Schulden aan kredietinstellingen	126.561	1.929	128.490
Investeringsubsidie	388	373	761
Totaal	126.949	2.302	129.251

Aflossingsverplichtingen op de leningen korter dan 1 jaar zijn onder noot 18 als kortlopende schuld gepresenteerd. Voor een nadere toelichting inzake schulden aan kredietinstellingen wordt verwezen naar noot 21.

18. Schulden aan kredietinstellingen

	2014	2013
Schulden aan kredietinstellingen	2.547	17.422
Aflossingsverplichting langlopende schulden < 1 jaar	785	9.677
Totaal	3.332	27.099

De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden hebben betrekking op de leningen van HaBeMa. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de kredietfaciliteiten onder noot 21.

19. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2014	2013
Handelscrediteuren	99.392	101.545
Overige schulden en overlopende passiva	81.947	77.674
Totaal	181.339	179.219

De overige schulden en overlopende passiva hebben onder meer betrekking op nog te betalen kosten aan leveranciers, vooruitontvangen bedragen van afnemers en nog te betalen personeelskosten waarvan de grootste posten als volgt kunnen worden gespecificeerd.

De nog te betalen kosten aan leveranciers betreffen vooral nog te betalen grondstoffen en transportkosten waarvan per 31 december nog geen factuur is ontvangen (€ 27,0 miljoen; 2013: € 25,6 miljoen).

De nog te betalen personeelskosten betreffen vooral nog op te nemen vakantiedagen, te betalen bonussen en de kortlopende pensioenverplichtingen (€ 24,0 miljoen; 2013: € 16,6 miljoen). De stijging van deze overlopende post ten opzichte van vorig jaar wordt met name veroorzaakt door nog te betalen pensioen- en reorganisatieverplichtingen (€ 5,0 miljoen) welke in 2014 kortlopende schulden betreffen.

20. Belastingen en sociale premies

	2014	2013
Vennootschapsbelasting	5.554	4.033
Omzetbelasting	849	1.173
Loonheffing en sociale premies	4.439	5.439
Totaal	10.842	10.645

Zie voor een nadere toelichting op de fiscale positie van de vennootschapsbelasting noot 31.

21. Kredietfaciliteiten

2014

ForFarmers heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is, waarmee de financiering van de vennootschap met ABN AMRO Bank en de Rabobank respectievelijk de financiering van BOCM PAULS met Lloyds Bank is overgesloten. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal € 300 miljoen, waarvan per balansdatum nominaal £ 43,1 miljoen (€ 55,3 miljoen) is benut. De rente op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van in welke valuta de faciliteit wordt getrokken) plus een marge van 0,7% tot 2,1%. De marge is afhankelijk van de leverage ratio; op basis van de 2014 ratio bedraagt deze marge 0,7%.

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

- Leverage ratio = nettoschuld / EBITDA < 3
- Interest coverage ratio = bedrijfsresultaat (EBIT) / netto-rentelasten > 4

Nettoschuld = het totale bedrag van alle verplichtingen aan kredietinstellingen en overige financiers (inclusief financial lease verplichtingen) minus liquide middelen

EBITDA = bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

Netto-rentelasten = saldo financiële baten en lasten

De leverage ratio en interest coverage ratio bedragen per 31 december 2014 0,28 negatief respectievelijk 9,75. Hiermee voldoet ForFarmers op 31 december 2014 volledig aan de voorwaarden van de convenanten.

HaBeMa heeft financieringsovereenkomsten met HypoVereinsbank AG en Bremer Landesbank Kreditanstalt. Het bedrag van de financieringsschuld bedraagt € 9,6 miljoen waarvan € 4,8 miljoen proportioneel is meegeconsolideerd en daarvan is € 0,8 miljoen als kortlopend gepresenteerd. De variabele rente bedraagt tussen de 2,45% en 5,25%. Door middel van twee renteswaps ter hoogte van totaal € 5,4 miljoen heeft HaBeMa de rente op de schuld aan kredietinstellingen op 4,3% gefixeerd tot en met maart 2016 (€ 2,4 miljoen) resp. tot en met januari 2023 (€ 3,0 miljoen). De reële waarde van de swaps per 31 december 2014 bedraagt totaal negatief € 0,13 miljoen. De swaps zijn vanaf het moment van afsluiten volledig effectief.

Voor de financieringsovereenkomsten die HaBeMa heeft afgesloten zijn de activa van HaBeMa als zekerheid verstrekt.

ForFarmers Thesing heeft een financieringsovereenkomst met Bremers Landesbank vrij van zekerheden waarbij een faciliteit door de bank beschikbaar is gesteld van maximaal € 6 miljoen. Op deze faciliteit is een bedrag van € 1,4 miljoen getrokken met rente van 1,393%.

2013

ForFarmers heeft in 2012 een financieringsovereenkomst (term- and revolving facilities agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank en de Rabobank. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 maart 2017. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal € 120 miljoen, waarvan per balansdatum € 64,0 miljoen is benut. De rente op de financiering is gebaseerd op Euribor plus een marge van 1,0% tot 2,4%. De marge is afhankelijk van de gecorrigeerde verhouding tussen netto rentedragende schuld en EBITDA (leverage ratio; maximaal 3,5) en een interest coverage ratio (minimaal 2,6).

ForFarmers voldoet op 31 december 2013 volledig aan de voorwaarden van de convenanten.

Het variabele deel van de rente (Euribor) is voor de eerste 3 jaar (tot en met 31 maart 2015) middels een renteswap omgezet naar een vaste rente van 1,095%, te vermeerderen met de eerder genoemde opslagen. De nominale waarde van de swap daalt van € 70 miljoen tot € 56 miljoen, in overeenstemming met het aflossingsschema. Voor de periode 1 april

2015 tot en met 31 maart 2017 is het variabele deel van de rente middels een renteswap omgezet naar een vaste rente van 2,13%, te vermeerderen met de eerder genoemde opslagen. De nominale waarde van de swap daalt van € 32,4 miljoen tot € 24 miljoen, in overeenstemming met het aflossingsschema. De reële waarde van de swaps per 31 december 2013 bedraagt negatief € 1,3 miljoen. De swap is vanaf het moment van afsluiten volledig effectief en er zijn geen cash collateral verplichtingen. Zie voor de details van de financieringsovereenkomst de toelichting onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

BOCM PAULS heeft in 2011 een financieringsovereenkomst afgesloten met Lloyds TSB Commercial Finance Ltd. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 december 2015. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal € 103 miljoen (£ 86 miljoen), waarvan per 31 december 2013 € 70,0 miljoen (£ 58,4 miljoen) is benut.

De variabele rente op de financiering bedraagt Libor plus 1,95% tot 2,5%. De rente is gefixeerd middels interest rate swaps op een vaste rente van Libor 0,79% met een looptijd tot september 2015 met een nominaal bedrag van € 48 miljoen (£ 40 miljoen). De reële waarde van de swaps per 31 december 2013 bedraagt negatief € 0,016 miljoen. De swap is vanaf het moment van afsluiten volledig effectief.

HaBeMa heeft financieringsovereenkomsten gesloten met HSH Nordbank AG, HypoVereinsbank AG en Bremer Landesbank Kreditanstalt. Het bedrag van de financiering bedraagt € 2,5 miljoen. De variabele rente bedraagt tussen de 2,45% en 5,25%. Door middel van een renteswap ter hoogte van € 0,5 miljoen heeft HaBeMa de rente op de schuld aan kredietinstellingen gefixeerd tot en met maart 2016 op 4,3%. De reële waarde van de swaps per 31 december 2013 bedraagt negatief € 0,04 miljoen. De swap is vanaf het moment van afsluiten volledig effectief.

ForFarmers Thesing heeft een financieringsovereenkomst met Bremers Landesbank vrij van zekerheden waarbij een faciliteit door de bank beschikbaar is gesteld van maximaal € 6 miljoen.

Hypothecaire zekerheid en pandrecht

Tot zekerheid van de nakoming van verplichtingen uit leningen en kredietfaciliteiten zijn door ForFarmers B.V. (en haar dochtermaatschappijen) de volgende zekerheden verstrekt:

Rabobank en ABN AMRO Bank

- hypothecaire zekerheid voor een totaalbedrag van € 170,4 miljoen;
- mandaat hypotheek op het vastgoed in Izegem;
- eerste pandrecht op de aandelen in ForFarmers B.V.;
- eerste pandrecht verleend op de bedrijfsinventaris, voorraden en (handels)vorderingen;
- pandrecht op de materiële vaste activa van ForFarmers Langförden GmbH;
- pandrecht op de bankrekeningen van ForFarmers GmbH en ForFarmers Langförden GmbH;
- verpanding op de vorderingen van ForFarmers Langförden GmbH.

Lloyds TSB Commercial Finance Ltd.

- hypothecaire zekerheid op materiële vaste activa van BOCM PAULS;
- pandrecht op vorderingen van BOCM PAULS.

Voor de financieringsovereenkomsten die HaBeMa heeft afgesloten zijn de activa van HaBeMa als zekerheid verstrekt.

22. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

2014

	2015	2016 - 2019	Na 2019	Totaal
Huur- en lease-overeenkomsten	1.631	5.059	3.358	10.048
Inkoopverplichtingen grondstoffen	412.352	1.355	-	413.707
Inkoopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	12.516	212	-	12.728
Aankoopverplichtingen vaste activa	5.126	-	-	5.126
Totaal	431.625	6.626	3.358	441.609

De inkoopverplichtingen grondstoffen hebben deels betrekking op 'back to back'-inkopen als gevolg van reeds bestaande verkoopcontracten. Ten behoeve van ForFarmers Hendrix B.V., ForFarmers Netherlands B.V. en ForFarmers DML B.V. is door ForFarmers B.V. een 403-verklaring afgegeven. Ten behoeve van het verkrijgen van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ad € 1,3 miljoen. Voor de kredietfaciliteiten die ForFarmers heeft, wordt verwezen naar noot 21.

2013

	2014	2015-2018	Na 2018	Totaal
Huur- en lease-overeenkomsten	3.000	6.200	6.700	15.900
Inkoopverplichtingen grondstoffen	295.306	1.400	-	296.706
Inkoopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	5.270	2.147	-	7.417
Totaal	303.576	9.747	6.700	320.023

Er zijn eind 2013 geen verplichtingen aangegaan ten aanzien van investeringen van vaste activa. Aangaande IT-onderhoud is er eind 2013 een niet in de balans opgenomen verplichting ten bedrage van € 1,0 miljoen voor het jaar 2014.

23. Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten.

De primaire financiële instrumenten van ForFarmers, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van ForFarmers of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Tevens gaat ForFarmers transacties aan in derivaten, met name renteswaps, om het renterisico af te dekken dat ontstaat uit de operationele- en financieringsactiviteiten van ForFarmers. Het beleid van ForFarmers is om niet te handelen in financiële instrumenten.

De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van ForFarmers zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijsrisico bestaande uit het valuta-, rente- en marktrisico.

Kredietrisico

ForFarmers is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. De groep handelt met naar verwachting kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de kredietwaardigheid te bepalen. Tevens heeft de groep richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. Bovendien bewaakt de groep voortdurend haar vorderingen en hanteert de groep een strikte aanmaningsprocedure. In overeenstemming met dit beleid worden afnemers gecategoriseerd en afhankelijk van hun

kredietprofiel zijn de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:

- vooruitbetaling, directe betaling bij ontvangst goederen of verstrekking van een onderpand;
- afdekking door middel van kredietbrieven en bankgaranties;
- herverzekering van het kredietrisico bij verschillende Business Units.

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is verantwoordelijk voor meer dan 1% van de omzet). Voor verdere toelichting omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar noot 9.

Liquide middelen worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van 'single A'. Derivaten worden alleen verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade'. Het maximale kredietrisico van ForFarmers ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde van de financiële activa.

Door de bovenstaande maatregelen wordt het kredietrisico voor de groep als beperkt ingeschat.

Liquiditeitsrisico

ForFarmers bewaakt de liquiditeitspositie door middel van periodieke rapportages welke de liquiditeitsposities bevatten waarmee wordt toegezien dat voor de groep voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

Prijrisico

Valutarisico

Als gevolg van de acquisitie van de groepsmaatschappij BOCM PAULS, kan de balans van ForFarmers beïnvloed worden door koersverschillen tussen de Britse Pond en de Euro. ForFarmers heeft het beleid deze verschillen op de netto-investering in buitenlandse eenheden niet af te dekken.

Renterisico

Door middel van een renteswap is een deel van de te betalen rente op de schuld aan kredietinstellingen tot september 2015 gefixeerd. Dit is van toepassing voor een bedrag van £ 40 miljoen (€ 51 miljoen) welke ten behoeve is van de financiering bij BOCM PAULS ter hoogte van £ 43,1 miljoen (€ 55,3 miljoen). ForFarmers heeft het beleid renterisico's deels af te dekken.

Voor de overige financiële instrumenten wordt verwezen naar het hoofdstuk Risicomanagement op pagina 68.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans en niet in de balans opgenomen financiële instrumenten van de groep luidt als volgt:

Reële waarde	2014		2013	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa:				
Financiële vaste activa: deelnemingen en vorderingen	4.983	4.983	6.215	5.976
Kortlopende vorderingen	236.907	236.907	249.808	249.808
Liquide middelen	80.925	80.925	146.840	146.840
TOTAAL	322.815	322.815	402.863	402.624
Financiële passiva:				
Langlopende schulden	54.136	54.136	129.251	124.280
Kortlopende schulden	195.513	195.513	216.963	216.963
TOTAAL	249.649	249.649	346.214	341.243
Niet in de balans opgenomen financiële instrumenten:				
Renteswaps	-	-161	-	-1.360
TOTAAL	-	-161	-	-1.360

De reële waarde van de financiële instrumenten is bepaald met behulp van beschikbare marktinformatie en schattingsmethoden. De volgende methoden en aannames zijn gebruikt bij de bepaling van de reële waarde van de financiële instrumenten:

Financiële vaste activa

De reële waarde van de vorderingen onder de financiële vaste activa is geschat aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende marktrente inclusief een kredietrisico-opslag.

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden

Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de waarde in het economisch verkeer.

Langlopende schulden

De marktwaarde van de langlopende schulden is geschat aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende marktrente inclusief een kredietrisico-opslag. Ten opzichte van vorig jaar is de reële waarde van de langlopende schulden gelijk aan de boekwaarde als gevolg van de nieuwe financiering (zie noot 21) waarbij de datum van afsluiting (21 oktober 2014) dicht bij jaareinde ligt.

Renteswaps

De waarde in het economische verkeer van deze financiële instrumenten, gebaseerd op een discounted cashflow berekening, bestaat uit het bedrag dat de groep zou ontvangen of betalen om deze contracten te beëindigen.

24. Netto-omzet

De geografische verdeling van de omzet kan als volgt worden weergegeven:

Netto-omzet	2014	2013
Nederland	860.005	1.056.814
Duitsland	505.491	493.691
België	157.543	168.317
Verenigd Koninkrijk	733.448	727.304
Overige landen binnen EU	31.080	24.854
Overige landen buiten EU	4.447	1.192
Totaal	2.292.014	2.472.172

De verdeling van de omzet per categorie kan als volgt worden weergegeven:

Netto-omzet per categorie	2014	2013
Mengvoer	1.886.766	2.117.327
Overige omzet	405.248	354.845
Totaal	2.292.014	2.472.172

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige voeders, overige handelsproducten alsmede geleverde adviesdiensten.

De invloed van acquisities op de omzet 2014 bedraagt € 40 miljoen.

25. Brutowinst

De brutowinst is vergeleken met 2013 met € 17,7 miljoen gestegen. Deze stijging is vooral zichtbaar in het Verenigd Koninkrijk en wordt positief beïnvloed door de acquisities van HST Feeds en Wheyfeed.

In de overige bedrijfsopbrengsten zijn de verkoopopbrengsten opgenomen van Subli en de exportactiviteiten van BOCM PAULS Ltd., zie noot 3.

26. Personeelskosten

	2014	2013
Lonen	115.812	103.350
Sociale lasten	13.451	14.208
Pensioen- en VUT-lasten	9.274	6.908
Totaal	138.537	124.466

	2014	2013
Totaal aantal medewerkers Omgerekend naar volledige dienstverbanden		
Productie / Logistiek	1.270	1.153
Commercieel	702	715
Overig	371	346
	2.343	2.214

De stijging in de personeelskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van het aantal werknemers. In het Verenigd Koninkrijk zijn 124 full time-equivalenten toegevoegd als gevolg van de acquisities, HST Feeds per 1 februari 2014 en Wheyfeed per 1 juli 2014.

	2014	2013
Totaal aantal medewerkers Omgerekend naar volledige dienstverbanden		
Begin boekjaar	2.214	2.194
Acquisities	124	-
	2.338	2.194
Indiensttredingen	241	237
Uitdiensttredingen	-236	-217
Eind boekjaar	2.343	2.214

Van het aantal werknemers waren 1.586 (2013: 1.466) werknemers buiten Nederland werkzaam, deze werken in de afdelingen productie/logistiek 1.041 (2013: 932), commercieel 328 (2013: 345) en overig 217 (2013: 189).

Bezoldigingen

Aan bezoldigingen voor de statutaire bestuurders met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming en groepsmaatschappijen gekomen een bedrag van € 2,6 miljoen, welke als volgt is uitgesplitst:

Bezoldiging statutaire directie	€ x 1.000						Totaal 2014
	Basis salaris	Performance bonus (1)	Performance bonus Lange termijn (2)	Aandelen-participatieprogramma (3)	Pensioenen, sociale lasten en verzekeringen	Overige vergoedingen (4)	
Y.M. Knoop	440	263	242	36	100	135	1.216
A.E. Traas	348	129	118	27	55	23	700
J.N. Potijk	313	125	110	30	51	100	729

(1) De korte termijn performance bonus is ten laste gebracht van het prestatiejaar 2014 en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(2) De lange termijn performance bonus is ten laste gebracht van het prestatiejaar 2014 en wordt afhankelijk van behaalde prestaties over de volgende twee jaren betaald na het tweede jaar.

(3) De waardering van de certificaten van aandelen met betrekking tot het aandelenparticipatieplan is gebaseerd op RJ 275 en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de bestuurders.

(4) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's en toelagen voor onkosten.

Aan bezoldigingen voor commissarissen en voormalige commissarissen als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming en groepsmaatschappijen gekomen een bedrag van € 275 duizend (2013: € 204 duizend).

Het bedrag aan leningen, voorschotten en garanties dat door de onderneming aan de bestuurders en commissarissen is verstrekt, bedraagt € nihil (2013: € 2 miljoen).

In 2013 heeft de vennootschap gebruikgemaakt van de "vrijstelling vermelding bezoldiging bestuurders" op grond van artikel 2:383 lid 1 BW.

27. Afschrijvingen

	2014	2013
Goodwill en overige immateriële vaste activa	7.438	4.949
Materiële vaste activa	20.040	18.855
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	1.480	2.062
Totaal	28.958	25.866

De afschrijving op de goodwill en overige immateriële vaste activa heeft betrekking op in het verleden uitgevoerde acquisities. Op basis van de purchase-price accountingmethode zijn de verschillende te onderscheiden categorieën immateriële vaste activa geïdentificeerd en gewaardeerd. In de materiële vaste activa is eveneens een bedrag opgenomen in verband met de herwaardering van de activa na de overnames. De bijzondere waardevermindering heeft grotendeels betrekking op machines en installaties behorend bij de fabriek te Deventer, die per 1 januari 2015 buiten gebruik is gesteld, zie noot 5.

28. Overige bedrijfskosten

	2014	2013
Onderhoud en reparaties	55.705	54.980
Transportmiddelen	31.292	29.158
Vrachtkosten derden	44.567	41.500
Verkoopkosten	9.726	8.311
Overige personeelskosten	18.818	21.485
Overige kosten	28.001	45.755
Totaal	188.109	201.189

De overige bedrijfskosten dalen met € 13,1 miljoen voornamelijk door de overige kosten, die in 2013 hoger waren als gevolg van gemaakte kosten met betrekking tot de integratie van BOCM PAULS Ltd en Hendrix UTD binnen ForFarmers en een extra toevoeging (€ 9 miljoen) aan de voorziening oninbare vorderingen.

Met uitzondering van de overige personeelskosten en overige kosten, zijn de andere kostencategorieën licht gestegen ten opzichte van 2013 als gevolg van het consolideren van de 2014 acquisities, de toegenomen afzetvolumes en het valuta-effect van de Britse Pond welke is gestegen ten opzichte van de Euro.

De in de jaarrekening verantwoorde accountants- en advieskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

2014

	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG- netwerk	Totaal KPMG	Totaal EY
Onderzoek jaarrekening	257	310	567	-
Andere controleopdrachten	63	-	63	167
Fiscale advieskosten	-	-	-	-
Andere niet-controlekosten	-	-	-	-
Totaal	320	310	630	167

2013

	Ernst & Young Accountants LLP	Overig EY. netwerk	Totaal EY
Onderzoek jaarrekening	221	317	538
Andere controleopdrachten	30	28	58
Fiscale advieskosten	148	63	211
Andere niet-controlekosten	2	-	2
Totaal	401	408	809

De accountantskosten met betrekking tot het onderzoek van de jaarrekening zijn verantwoord in het boekjaar waarop deze werkzaamheden betrekking hebben. De overige accountantsdiensten zijn ten laste van het boekjaar gebracht waarin de werkzaamheden zijn verricht.

29. Financiële baten

	2014	2013
Rentebaten verbonden partijen	10	25
Financiële baten derden	2.425	2.602
Totaal	2.435	2.627

30. Financiële lasten

	2014	2013
Rentelasten verbonden partijen	-	16
Rentelasten derden	5.365	4.612
Overige financiële lasten	2.745	279
Totaal	8.110	4.907

De financiële lasten zijn per saldo toegenomen ten opzichte van 2013 door met name de volgende posten:

- afboeking geactiveerde bankkosten in verband met herfinanciering (€ 0,5 miljoen);
- hogere rentelasten pensioenverplichtingen (€ 1,8 miljoen);
- afkoop renteswaps (€ 1,5 miljoen);
- lagere rentelasten door afname financieringsschuld (- € 0,3 miljoen).

31. Belastingen

2014

De latente belastingvorderingen hebben met name betrekking op verschillen in fiscale en commerciële waardering van voorzieningen, met name pensioenvoorzieningen (€ 13,3 miljoen) en handelsdebiteuren (€ 1,2 miljoen). Daarnaast zijn latente belastingvorderingen opgenomen voor nog te verrekenen verliezen van € 1,9 miljoen.

De omvang van de latente belastingvorderingen die naar verwachting binnen een jaar verrekenbaar zijn bedraagt € 1,5 miljoen.

Totaal komen € 16,7 miljoen verliezen (belastingeffect € 4,3 miljoen) in aanmerking voor voorwaartse verliesverrekening. Hiervan wordt € 8,3 miljoen (belastingeffect € 2,4 miljoen) niet in de waardering meegenomen vanwege inschatting dat deze verliezen niet binnen tien jaar kunnen worden benut.

De belangrijkste componenten van de latente belastingverplichtingen betreffen de reële waarde-aanpassingen van de immateriële (€ 4,1 miljoen) en van de materiële vaste activa (€ 13,2 miljoen).

De latente belastingvorderingen en schulden zijn gesaldeerd voor zover toegestaan op basis van de regels voor de jaarverslaggeving.

2013

De belangrijkste component van de latente belastingverplichtingen betreffen de pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk alsmede de gevolgen van de reële waarde-aanpassingen van de activa en passiva ten gevolge van de acquisities.

Het verloop van de belastinglatenties luidt als volgt:

2014

	Latente belastingvorderingen	Latente belastingverplichtingen
Boekwaarde per begin boekjaar 2014	14.969	16.251
Nieuwe consolidaties	-	2.175
Dotaties	2.872	-
Vrijval	-2.518	-1.791
Koersverschillen en eigen vermogen mutaties	1.141	81
Herclassificatie	-82	570
Boekwaarde per einde boekjaar 2014	16.382	17.286

2013

	Latente belastingvorderingen	Latente belastingverplichtingen
Boekwaarde per begin boekjaar 2013	19.113	20.863
Dotaties	2.417	1.170
Aanwendungen	-4.080	-963
Koersverschillen	-278	-255
Herclassificatie	-2.973	-2.973
Aanpassing goodwill	-993	-
Herclassificatie naar acute belastingen	1.763	-
Aanpassing belastingtarief Verenigd Koninkrijk	-	-1.378
Overige	-	-213
Boekwaarde per einde boekjaar 2013	14.969	16.251

In 2014 is de effectieve belastingdruk 25,4% (2013: 26,4 %) van het resultaat voor belastingen, inclusief het resultaat deelnemingen.

De afwijking van de nominale Nederlandse belastingdruk van 25% wordt met name veroorzaakt door verschillen in belastingtarieven in de landen waar vennootschappen van ForFarmers gevestigd zijn.

	2014	2013
Resultaat voor belastingen inclusief resultaat deelnemingen	53.426	42.944
Resultaat deelnemingen	-	-1.795
Resultaat voor belastingen	53.426	41.149
Aansluiting belastingdruk		
Reguliere vennootschapsbelasting Nederland 25%	13.357	10.736
Belastingtarief wijzigingen	-1.544	-
Resultaat deelnemingen	-	-449
Belastingfaciliteiten	-639	-825
Wijziging in waardering van belastingposities	987	-
Verschil niet aftrekbare kosten, inclusief goodwill	1.195	1.629
Overige verschillen	229	242
Totaal	13.584	11.333
Effectieve belastingdruk	25,4%	26,4%

De acute belastinglast bedraagt € 15,7 miljoen (2013: € 9,4 miljoen). De latente belastingbate bedraagt € 2,1 miljoen (2013: een last van € 1,9 miljoen). De totale belastinglast in de winst-en-verliesrekening bedraagt € 13,6 miljoen (2013: € 11,3 miljoen). De latente belastingbate wordt met name veroorzaakt door een daling van het belastingtarief in het Verenigd Koninkrijk naar 20% in 2015.

Tussen de vennootschap en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin voor 100% wordt deelgenomen bestaat een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting waar ForFarmers B.V. het hoofd is van de fiscale eenheid. Voor wat betreft de omzetbelasting bestaat er op dezelfde wijze een fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen waarbij Coöperatie FromFarmers U.A. eveneens deelneemt en hoofd van de fiscale eenheid is. De verrekening van de belastingen binnen deze fiscale eenheid vindt plaats alsof elke vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Uit hoofde van de fiscale eenheid is iedere deelnemende groepsmaatschappij hoofdelijk aansprakelijk voor eventuele schulden voor de fiscale eenheid als geheel.

Tussen een aantal vennootschappen in Duitsland bestaat een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting ("Organschaft" voor Körperschaftsteuer en Gewerbesteuer). De verrekening van de belastingen binnen deze fiscale eenheid vindt plaats alsof elke vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

Tussen de vennootschappen in het Verenigd Koninkrijk bestaat een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting ("Grouprelief") en de omzetbelasting. De verrekening van de belastingen binnen deze fiscale eenheid vindt plaats alsof elke vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

Belastingtarieven	2014	2013
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	28,00%	28,00%
België	33,99%	33,99%
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	21,50%	23,25%

32. Resultaat deelnemingen

	2014	2013
Transactieresultaat verkoop bedrijfsonderdelen	-	1.608
Overige deelnemingen	-	187
Totaal	-	1.795

33. Aandeel van derden

Dit betreft het aandeel in het resultaat van de onderneming van de minderheidsaandeelhouders in de dochtermaatschappijen ForFarmers Thesing (40%) en Leaffield Feeds Ltd. (24%).

34. Verbonden partijen

Naast de groepsmaatschappijen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen die binnen ForFarmers actief zijn (voor een overzicht wordt verwezen naar "Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen per einde boekjaar"), onderscheidt ForFarmers de volgende verbonden partijen en transacties.

Statutaire directie, raad van commissarissen en medewerkers

De leningen aan de voormalig statutaire directie en medewerkers, als beschreven in noot 7, hebben plaatsgevonden op basis van het door de raad van commissarissen goedgekeurde beleid ter zake. De lening aan de voormalig statutaire directie is vanaf 1 januari 2014 rentedragend en is begin januari 2014 afgelost.

Stichting Administratiekantoor ForFarmers, (leden van) Coöperatie FromFarmers U.A. en overige certificaathouders
Stichting Administratiekantoor ForFarmers (hierna: de stichting) houdt 100% van de aandelen van ForFarmers B.V., welke op haar beurt certificaten van aandelen heeft uitgegeven waarvan Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna de coöperatie) per 31 december 2014 68,90% in haar bezit heeft en de overige 31,10% in bezit zijn van leden van de coöperatie en overige certificaathouders. De coöperatie, leden van de coöperatie (die rechtstreeks certificaten houden in de vennootschap) en overige certificaathouders zijn gerechtigd om het stemrecht van deze aandelen op te vragen bij de stichting. Zowel de stichting, de coöperatie, als de leden van de coöperatie zijn hiermee verbonden partijen. Tussen de coöperatie en een aantal leden van de coöperatie enerzijds en ForFarmers anderzijds vinden regelmatig transacties plaats met betrekking tot het leveren van goederen en diensten. De in 2014 en 2013 uitgevoerde operationele transacties met verbonden partijen hebben "at arms length" plaatsgevonden. De toezichthouders en leden van de ledenraad van de coöperatie hebben in 2014 en 2013 geen belemmeringen ondervonden in het uitvoeren van hun taken als gevolg van door hen gedane transacties. Voor de vordering die ForFarmers heeft op de coöperatie wordt verwezen naar noot 10.

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Countrywide Farmers Plc. (Verenigd Koninkrijk)

Op 9 december 2014 heeft ForFarmers aangekondigd de voer- en ruwvoedertak van Countrywide Farmers Plc. over te nemen. De transactie omvat ook een langetermijnovereenkomst voor de levering van voer- en ruwvoerproducten die Countrywide in haar winkels verkoopt. De overname vertegenwoordigt een jaaromzet van € 158 miljoen en een jaarafzet van 400.000 ton. ForFarmers is reeds hoofdproducent van mengvoerders voor Countrywide Farmers, waardoor het effect van de overname op de omzet beperkt zal zijn. De prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 19,3 miljoen,

gecorrigeerd voor liquiditeiten en bankschulden. ForFarmers verwacht de transactie in de eerste helft van 2015 af te kunnen ronden.

Op 20 februari 2015 is het mededingingsonderzoek voor deze aangekondigde acquisitie gestart waarmee de wettelijke periode van 40 dagen is gestart om vast te stellen of voor deze acquisitie toestemming wordt verleend door de autoriteiten.

36. Kasstroomoverzicht

Zoals in de grondslagen van waardering van activa en passiva en resultaatbepaling is toegelicht is het geconsolideerd kasstroomoverzicht volgens de indirecte methode opgesteld. Mutaties en kasstromen zijn niet altijd rechtstreeks herleidbaar tot de jaarrekening of de toelichtingen hierop als gevolg van bijvoorbeeld acquisities, desinvesteringen en koerseffecten.

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt in 2014 € 90,1 miljoen positief (2013: € 54,9 miljoen positief). De stijging van de operationele kasstroom ten opzichte van 2013 wordt vooral veroorzaakt door de toegenomen winst en een verbeterde werkkapitaalpositie. Het effect van acquisities op het werkkapitaal is € 33 duizend positief.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in 2014 € 39,9 miljoen negatief (2013: € 50,1 miljoen positief). De variantie ten opzichte van 2013 is met name het gevolg van toegenomen investeringen door acquisities in 2014 en het effect van de ontvangen betaling uit hoofde van de verkoop van Cefetra van € 71,2 miljoen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt € 117,4 miljoen negatief (2013: € 38,8 miljoen negatief) doordat de oude kredietfaciliteit in zijn geheel is afgelost en bij de nieuwe faciliteit een lager bedrag is opgenomen wat ook resulteert in de afname van liquide middelen ten opzichte van eind 2013, zie noot 21 voor meer toelichting inzake de kredietfaciliteiten.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ENKELVOUDIGE BALANS

€ x 1.000, voor resultaatbestemming

ACTIVA	31.12.2014	31.12.2013
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa		
Goodwill	2.109	2.293
	(1) 2.109	2.293
Materiële vaste activa		
Andere bedrijfsmiddelen	-	8.205
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	-	39
	(2) -	8.244
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	(3) 344.563	351.196
	344.563	351.196
Totaal vaste activa	346.672	361.733
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorderingen		
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	403	1.214
Vorderingen op groepsmaatschappijen	(4) 11.016	82.779
Belastingen en sociale premies	(5) 13.894	22.530
	25.313	106.523
Liquide middelen	35.584	57.165
Totaal vlottende activa	60.897	163.688
TOTAAL ACTIVA	407.569	525.421

€ x 1.000

PASSIVA**31.12.2014****31.12.2013****EIGEN VERMOGEN**

Gestort en opgevraagd kapitaal		106.261	106.261
Agio reserve		38.356	38.356
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		753	-1.572
Overige wettelijke reserves		6.534	4.194
Overige reserves		169.735	160.006
Resultaat na belastingen lopend boekjaar		38.954	31.122
Eigen vermogen	(6)	360.593	338.367

VOORZIENINGEN

Overige	(7)	3.513	4.156
		3.513	4.156

LANGLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan kredietinstellingen	(8)	-	49.600
		-	49.600

KORTLOPENDE SCHULDEN

Schulden aan leveranciers en overige verplichtingen		1.024	2.251
Schulden aan groepsmaatschappijen	(4)	42.293	123.180
Belastingen en sociale premies		146	781
Schulden aan kredietinstellingen	(8)	-	7.086
		43.463	133.298

TOTAAL PASSIVA**407.569****525.421**

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING

€ x 1.000

	2014	2013
Resultaat exclusief resultaten deelnemingen na belastingen	-2.408	-3.408
Resultaat deelnemingen	41.362	34.530
Resultaat na belastingen	38.954	31.122

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ALGEMEEN

Voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling alsmede de toelichting bij de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar de grondslagen en toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Bij het opmaken van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is artikel 2:402 BW toegepast.

Alle bedragen luiden in € x 1.000, tenzij anders vermeld.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

1. Immateriële vaste activa

	2014	2013
Boekwaarde begin boekjaar	2.293	1.711
Acquisities	-	680
Afschrijvingen	-184	-98
Boekwaarde eind boekjaar	2.109	2.293

De acquisities in 2013 betreffen een deel van de goodwill van de acquisities van Hendrix en BOCM PAULS in 2012, inclusief de goodwill aanpassingen die naar voren zijn gekomen bij de definitieve bepaling van de goodwill in 2013.

2. Materiële vaste activa

	2014	2013
Boekwaarde begin boekjaar	8.244	5.049
Investeringen	-	4.456
Afschrijvingen	-	-1.261
Overgedragen aan ForFarmers Netherlands B.V.	-8.244	-
Boekwaarde eind boekjaar	-	8.244

3. Financiële vaste activa: deelnemingen

	Groepsmaatschappijen	Andere deelnemingen	Totaal
Boekwaarde begin 2013	322.714	1.468	324.182
Storting eigen vermogen	1.000	42	1.042
Desinvesteringen	-	-3.250	-3.250
Resultaat deelnemingen	32.790	1.740	34.530
Koersverschillen deelnemingen	-411	-	-411
Actuariële herwaardering pensioenen	-4.879	-	-4.879
Overige mutaties	-18	-	-18
Boekwaarde begin 2014	351.196	-	351.196
Ontvangen dividend	-45.819	-	-45.819
Resultaat deelnemingen	41.362	-	41.362
Koersverschillen deelnemingen	2.325	-	2.325
Actuariële herwaardering pensioenen	-4.673	-	-4.673
Overige mutaties	172	-	172
Boekwaarde eind 2014	344.563	-	344.563

4. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen zijn kortlopend.

5. Belastingen en sociale premies

Het saldo te vorderen belasting en premies heeft met name betrekking op een vordering in het kader van de vennootschapsbelasting ter hoogte van € 13,8 miljoen (2013: € 19,9 miljoen).

Tussen de vennootschap en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin voor 100% wordt deelgenomen bestaat een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De verrekening van de belastingen binnen de fiscale eenheid vindt plaats alsof elke vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

6. Eigen vermogen

Het aandelenkapitaal bestaat ultimo boekjaar uit 106.261.040 aandelen met een nominale waarde van € 1,00 per aandeel. De aandelen ForFarmers B.V. zijn in bezit van Stichting Administratiekantoor ForFarmers, die hiervoor certificaten van aandelen heeft uitgegeven.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van de uitgegeven aandelen.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen betreft een wettelijke reserve. Op de balansdatum worden de activa en passiva van de bedrijfsuitoefening in het buitenland omgerekend in de presentatievaluta van ForFarmers (de Euro) tegen de koers per

balansdatum en de baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers voor het jaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden direct in de wettelijke reserve 'Reserve omrekeningsverschillen' verwerkt. Bij afstoting van de bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt het desbetreffende cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen dat is opgenomen in het eigen vermogen in de winst-en-verliesrekening verantwoord als onderdeel van het resultaat op verkoop.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen en het deel wat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 - 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers B.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming aan haar kan bewerkstelligen.

Overige reserves

De overige reserves betreffen de vrij beschikbare reserves. Inkoop en verkoop van eigen aandelen wordt ten laste respectievelijk ten gunste geboekt van de overige reserves.

Ultimo 2014 bezit ForFarmers B.V. per saldo 466.210 certificaten van aandelen (2013: 466.392 certificaten). Deze aandelen zijn ingekocht door SNS Securities. SNS Securities fungeert als liquidity provider op het Handelsplatform, waar gehandeld kan worden in certificaten van aandelen ForFarmers B.V. De liquidity provider handelt binnen de kaders van de afgesloten overeenkomst onafhankelijk van ForFarmers B.V. op het Handelsplatform, maar wel voor rekening en risico van ForFarmers B.V.

7. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen en de geschatte looptijd kan als volgt worden weergegeven:

	Bodemsanering	Overige	Totaal
Beginstand 2014	1.600	2.556	4.156
Mutatie voorzieningen	-13	-216	-229
Betaald	-317	-97	-414
Eindstand 2014	1.270	2.243	3.513
Looptijd < 1 jaar	250	132	382
Looptijd 1-5 jaar	1.020	2.111	3.131
Looptijd > 5 jaar	-	-	-
Totaal	1.270	2.243	3.513

8. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers B.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke in 2014 is afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan verwijzen wij u naar noot 21 in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Borgstellingen/garanties

Ten behoeve van ForFarmers Hendrix B.V., ForFarmers Netherlands B.V. en ForFarmers DML B.V. is door ForFarmers B.V. een 403-verklaring afgegeven. Ten behoeve van het verkrijgen van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ad € 1,3 miljoen.

10. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders zoals genoemd in noot 26 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er 7 werknemers in dienst bij de vennootschap welke allen werkzaam zijn in Nederland.

Lochem, 18 maart 2015

Statutaire directie

Y.M. Knoop, algemeen directeur (CEO)

A.E. Traas, financieel directeur (CFO)

J.N. Potijk, directeur (COO)

Raad van commissarissen

J.W. Eggink, voorzitter

J. Markink, vicevoorzitter

J.W. Addink-Berendsen

V.H.M. Hulshof

H. Mulder

C.J.M. van Rijn

BELANGRIJKSTE DOCHTER- ONDERNEMINGEN, JOINT VENTURES EN DEELNEMINGEN PER EINDE BOEKJAAR

	Statutaire vestigingsplaats	Deelnemings- percentage
Nederland		
ForFarmers DML B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
ForFarmers Hendrix B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Boxmeer	100%
ForFarmers Netherlands B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH (1)	Rapshagen	87,5%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	Rees	60%
HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG(2)	Hamburg	50%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
ForFarmers Finance International B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Verenigd Koninkrijk		
Agricola Group Ltd.	Ipswich, Suffolk	100%
Agricola Holdings Ltd.	Ipswich, Suffolk	100%
BOCM PAULS Ltd.	Ipswich, Suffolk	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich, Suffolk	100%
Wheyfeed Ltd.	Stanton-on-the-Wolds, Nottingham	100%
Leaffield Feeds Ltd.	Wakefield	76%

(1) De deelneming ForFarmers BM GmbH is voor 100% in de consolidatie opgenomen vanwege het economische eigendom.

(2) Deze joint venture is voor 50% mee-geconsolideerd

OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE RESULTAATBESTEMMINGSREGELING

De statuten van de vennootschap bevatten de volgende bepalingen inzake de bestemming van het resultaat.

Artikel 28 van de statuten van de vennootschap luidt als volgt:

28.1 Het Bestuur is met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd een gedeelte van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald te reserveren.

28.2 Hetgeen na toepassing van het voorgaande lid van de winst resteert staat ter beschikking van de Algemene Vergadering en de Algemene Vergadering is op voorstel van het Bestuur bevoegd tot bestemming van deze winst en tot vaststelling van uitkeringen. Voorzover er winst wordt uitgekeerd, kan op de Preferente Aandelen niet meer worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.

28.3 Het Bestuur is bevoegd tot het vaststelling van uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Het Bestuur zal niet tot vaststelling van een uitkering besluiten indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de Vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.

28.4 Een besluit dat strekt tot uitkering behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

28.5 Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mede.

28.6 Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op het nominate bedrag van de aandelen in aanmerking. Van de vorige zin kan telkens met instemming van alle Aandeelhouders worden afgeweken.

28.7 Tenzij het Bestuur een ander tijdstip vaststelt, zijn uitkeringen op aandelen onmiddellijk na vaststelling van de uitkering betaalbaar.

28.8 De vordering van een Aandeelhouder uit hoofde van dit artikel verjaart door verloop van vijf jaren.

VOORGESTELDE BESTEMMING RESULTAAT NA BELASTINGEN

Aan de algemene vergadering wordt voorgesteld het resultaat over 2014 als volgt te verdelen:

€ x 1.000	2014	2013
Toevoeging aan de wettelijke reserves	4.917	5.374
Dividenduitkering	18.651	14.408
Toevoeging aan de overige reserves	15.386	11.340
Resultaat na belastingen	38.954	31.122

Tijdens de algemene vergadering op 17 april 2015 zal het voorstel ter goedkeuring worden voorgelegd om per aandeel van € 1,00 nominaal een dividend uit te keren van € 0,176 (2013: € 0,136). Dit is 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers B.V. is het beschikbaar stellen tussen de 40% en 50% van het resultaat na belastingen, verminderd met incidentele baten als gevolg van verkoop van activa (rekening houdend met belastingen) en/of winsten van niet-geconsolideerde deelnemingen welke een lager dividenduitkeringspercentage hanteren dan ForFarmers B.V.

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balansstructuur.

Binnen deze uitgangspunten streeft ForFarmers B.V. naar een stabiele ontwikkeling van het dividend in contanten aan haar aandeelhouders.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Countrywide Farmers Plc. (Verenigd Koninkrijk)

Op 9 december 2014 heeft ForFarmers aangekondigd de voer- en ruwvoedertak van Countrywide Farmers Plc. over te nemen. De transactie omvat ook een langetermijnovereenkomst voor de levering van voer- en ruwvoerproducten die Countrywide in haar winkels verkoopt. De overname vertegenwoordigt een jaaromzet van € 158 miljoen en een jaarafzet van ongeveer 400.000 ton. ForFarmers is reeds hoofdproducent van mengvoeders voor Countrywide Farmers, waardoor het effect van de overname op de omzet beperkt zal zijn. De prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 19,3 miljoen, gecorrigeerd voor liquiditeiten en bankschulden. ForFarmers verwacht de transactie in de eerste helft van 2015 af te kunnen ronden.

Op 20 februari 2015 is het mededingingsonderzoek voor deze aangekondigde acquisitie gestart waarmee de wettelijke periode van 40 dagen is gestart om vast te stellen of voor deze acquisitie toestemming wordt verleend door de autoriteiten.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De Algemene Vergadering van ForFarmers B.V.

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van ForFarmers B.V. (de onderneming) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers B.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers B.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2014: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de relevante grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2 miljoen. De materialiteit hebben wij getoetst aan het resultaat voor belastingen en bedraagt 3,7% hiervan. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,1 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers B.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers B.V.

De controle van ForFarmers B.V. is voor het eerst door ons uitgevoerd. In het kader van deze eerstejaarscontrole hebben wij specifieke transitiewerkzaamheden uitgevoerd, waaronder gesprekken gevoerd met en dossiers doorgenomen van de voorgaande accountant.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen, dit mede gebaseerd op de transitiewerkzaamheden die zijn uitgevoerd. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle van de volledige financiële informatie noodzakelijk was en groepsonderdelen waar specifieke controle werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Wij hebben groepsonderdelen van ForFarmers B.V. opgenomen in de groepscontrole voor een controle van de volledige financiële informatie wanneer zij significant van omvang waren of wanneer zij bepaalde specifieke risico's bevatten. Wanneer dit niet tot voldoende afdekking van de omzet en van de activa van de groep heeft geleid, hebben wij onze professionele oordeelsvorming gehanteerd om aanvullende groepsonderdelen in de groepscontrole te betrekken voor een controle van de volledige financiële informatie. Bij alle onderdelen waar geen controle van volledige financiële informatie heeft plaatsgevonden zijn specifieke controle werkzaamheden uitgevoerd.

De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in de jaarrekening op pagina 133. Van deze belangrijkste groepsonderdelen hebben wij een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd bij 15 groepsonderdelen en specifieke controle werkzaamheden bij de resterende 8 groepsonderdelen. In aanvulling op de werkzaamheden bij de groepsonderdelen hebben wij zelf op groepsniveau controlewerkzaamheden uitgevoerd op bijvoorbeeld de debiteurenwaardering, goodwill waardering en belastingen.

Dit heeft geresulteerd in een afdekking van 90% van de omzet van de groep en van 81% van de totale activa van de groep.

Controles van groepsonderdelen worden met een bepaalde materialiteit uitgevoerd. Bij alle groepsonderdelen is de controlematerialiteit lager dan de groepsmaterialiteit. Veelal is deze lokale controlematerialiteit gebaseerd op de statutaire controlematerialiteit.

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de groepscontrole van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft tijdens de controle van de jaarrekening 2014 groepsonderdelen in Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en België bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Er is ook telefonisch en per email contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens de bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen gerapporteerd aan het groepsteam in meer detail besproken. Ook hebben wij bij alle accountants van groepsonderdelen dossierreviews uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Waardering vorderingen op afnemers en de omzetverantwoording

De waardering van debiteuren en lange termijnvorderingen op afnemers is een kernpunt van onze controle omdat het schattingen van management bevat. Daarnaast beslaan deze posten samen ongeveer 32% van het balanstotaal. Hieraan gekoppeld is ook het risico dat omzet en daardoor de verantwoorde debiteurenpositie niet juist of volledig wordt verantwoord en is daarmee ook onderdeel van dit kernpunt van onze controle.

Bij de controle van de waardering van de debiteuren en lange termijnvorderingen op afnemers en de controle van de omzet zijn met name de accountants van de groepsonderdelen betrokken. Wij hebben hen geïnstrueerd om de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen te evalueren op basis van de debiteur specifieke omstandigheden. Hierbij hebben de accountants van de groepsonderdelen de aannames geëvalueerd die management heeft toegepast om de voorziening te bepalen, onder andere door de ouderdom te analyseren en door een evaluatie van debiteur specifieke risico's. Daarnaast hebben de accountants van de groepsonderdelen voor een selectie van openstaande bedragen per balansdatum vastgesteld in hoeverre deze zijn ontvangen in 2015 dan wel dat de debiteuren en de bijbehorende omzet zijn ontstaan als gevolg van leveringen in 2014. Bij onze controlewerkzaamheden op groepsniveau hebben wij in aanvulling op de lokaal uitgevoerde werkzaamheden grotendeels op dezelfde manier de redelijkheid van de waardering van vorderingen geëvalueerd. Ten aanzien van de omzetverantwoording hebben de accountants van de groepsonderdelen onder andere geëvalueerd of dat de onderneming de verschillende leveringscondities in de landen juist heeft toegepast en of de leveringen en eventuele credit nota's rondom balansdatum in het juiste jaar zijn verantwoord. Bij onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 9 ten aanzien van de voorziening debiteuren en het verloop hiervan gedurende het jaar en noot 23 ten aanzien van het kredietrisico adequaat is.

Inkoopcontracten grondstoffen

De onderneming koopt grondstoffen in voor gebruik in het productieproces. Per jaareinde is de onderneming inkoopverplichtingen voor grondstoffen aangegaan voor een bedrag van EUR 414 miljoen zoals toegelicht in noot 22. De controle van de inkoopcontracten voor grondstoffen is een kernpunt van onze controle gegeven de complexe regels rondom de verantwoording hiervan, met name ten aanzien van de opname en de waardering in de balans en/of de toelichting hiervan. Bij de controle van de inkoopcontracten hebben wij, met behulp van de accountants van de groepsonderdelen, specifiek geëvalueerd in hoeverre de onderneming aan deze complexe regels, bijvoorbeeld rondom het eigen gebruik van de grondstoffen, heeft voldaan. Wij hebben in ons controleteam een specialist opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Daarnaast hebben wij het inkoopbeleid geëvalueerd op juiste uitwerking van deze voorschriften. Tevens hebben wij bij onze controle ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming inzake inkoopverplichtingen in noot 22 adequaat is.

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming

met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid

hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Vanaf de controle van het boekjaar 2014 zijn wij de accountant van de onderneming. Wij zijn door de Raad van Commissarissen, welke hiervoor op 15 april 2014 gemachtigd was door de Algemene Vergadering, benoemd als accountant van ForFarmers B.V. voor de controle van de jaarrekening 2014.

Amstelveen, 18 maart 2015

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

MEERJARENOVERZICHTEN

€ x 1.000

Geconsolideerde
balans per 31
december

	2014	2013	2012	2011 1)	2010 1)
Immateriële vaste activa	74.455	54.312	50.047	-	-
Materiële vaste activa	205.882	202.391	200.043	73.287	65.739
Financiële vaste activa	21.365	21.184	32.572	15.197	16.191
Totaal vaste activa	301.702	277.887	282.662	88.484	81.930
Voorraden	88.484	99.977	111.436	273.510	271.161
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	236.907	249.808	341.641	262.794	214.677
Liquide middelen	80.925	146.840	80.916	81.353	83.368
Totaal vlottende activa	406.316	496.625	533.993	617.657	569.206
Totaal activa	708.018	774.512	816.655	706.141	651.136
Eigen vermogen	360.593	338.367	322.904	276.668	244.442
Aandeel van derden	4.363	4.328	4.199	44.790	67.731
Groepsvermogen	364.956	342.695	327.103	321.458	312.173
Voorzieningen	93.413	85.603	97.518	14.218	16.953
Langlopende schulden	54.136	129.251	156.268	2.152	1.221
Kortlopende schulden	195.513	216.963	235.766	368.313	320.789
Totaal passiva	708.018	774.512	816.655	706.141	651.136
Geïnvesteed vermogen	417.396	493.956	508.971	503.873	382.750
Nettoschuld	-24.122	8.749	105.151	145.852	54.940
Solvabiliteit	50,9%	43,7%	39,5%	39,2%	37,5%
Nettoschuld gedeeld door het eigen vermogen van de vennootschap	-0,1	0,0	0,3	0,5	0,2

1) Inclusief Cefetra B.V., verkocht eind 2012

€ x 1.000

Geconsolideerde winst-
en-verliesrekening

	2014	2013	Pro forma 1) 2012	Pro forma 2) 2011	Pro forma 2) 2010
Netto-omzet	2.292.014	2.472.172	2.497.914	816.361	472.129
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.883.928	-2.081.803	-2.097.021	-697.270	-358.072
Brutowinst	408.086	390.369	400.893	119.091	114.057
Overige bedrijfsopbrengsten	6.619	4.581	8.330	4.713	4.546
Bedrijfsopbrengsten	414.705	394.950	409.223	123.804	118.603
Personeelskosten	-138.537	-124.466	-129.437	-39.932	-38.671
Afschrijvingen	-28.958	-25.866	-23.180	-9.746	-9.313
Overige bedrijfskosten	-188.109	-201.189	-198.357	-51.302	-47.807
Bedrijfslasten	-355.604	-351.521	-350.974	-100.980	-96.791
Bedrijfsresultaat	59.101	43.429	58.249	23.824	20.812
Rentebaten	2.435	2.627	3.102	2.776	2.211
Rentelasten	-8.110	-4.907	-7.133	-495	-444
Financiële baten en lasten	-5.675	-2.280	-4.031	4.281	3.767
Resultaat voor belastingen	53.426	41.149	54.218	26.105	21.579
Belastingen	-13.584	-11.333	-14.626	-3.575	-5.814
Resultaat deelnemingen	-	1.795	852	-	508
Groepsresultaat na belastingen	39.842	31.611	40.444	22.530	17.273
Aandeel van derden	-888	-489	-1.258	-1.014	-3.776
Resultaat na belastingen	38.954	31.122	39.186	21.516	13.497
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,49	6,35	6,25	2,48	2,38
Enkelvoudige voeders en overige (in miljoenen tonnen)	0,49	0,38	0,67	0,06	0,07
Ruwvoerders en DML (in miljoenen tonnen)	1,83	1,66	1,71	0,51	0,40
Overige (in miljoenen tonnen)	0,08	0,08	0,07	0,07	0,06
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	8,89	8,47	8,70	3,12	2,91
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.343	2.214	2.194	674	655
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	88.059	69.295	81.429	33.570	30.125
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de netto-omzet	3,8%	2,8%	3,3%	4,1%	6,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	59.101	43.429	58.249	23.824	20.812
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de netto-omzet	2,6%	1,8%	2,3%	2,9%	4,4%
Dividend (€ miljoen)	18,7	14,4			
Dividend per aandeel (€)	0,176	0,136			

1) Pro forma is alsof de activiteiten van BOCM PAULS en Hendrix UTD waren geacquireerd vanaf 1 januari 2012 en Cefetra en Probroed waren gedinvesteerd per 1 januari 2012.

2) Pro forma Total Feed activiteiten van ForFarmers exclusief Cefetra

€ x 1.000

Geconsolideerde winst-
en-verliesrekening

	2014	2013	2012 1)	2011 1)	2010 1)
Netto-omzet	2.292.014	2.472.172	6.561.518	5.200.158	4.141.369
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.883.928	-2.081.803	-6.219.439	-5.055.905	-3.971.749
Brutowinst	408.086	390.369	342.079	144.253	169.620
Overige bedrijfsopbrengsten	6.619	4.581	8.058	7.412	5.008
Bedrijfsopbrengsten	414.705	394.950	350.137	151.665	174.628
Personeelskosten	-138.537	-124.466	-109.813	-51.174	-54.416
Afschrijvingen	-28.958	-25.866	-19.420	-10.475	-10.007
Overige bedrijfskosten	-188.109	-201.189	-157.762	-57.203	-52.910
Bedrijfslasten	-355.604	-351.521	-286.995	-118.852	-117.333
Bedrijfsresultaat	59.101	43.429	63.142	32.813	57.295
Rentebaten	2.435	2.627	2.807	2.776	2.213
Rentelasten	-8.110	-4.907	-10.269	-6.933	-4.846
Financiële baten en lasten	-5.675	-2.280	-7.462	-4.157	-2.633
Resultaat voor belastingen	53.426	41.149	55.680	28.656	54.662
Belastingen	-13.584	-11.333	-13.133	-4.570	-13.252
Resultaat deelnemingen	-	1.795	13.427	-111	8.924
Groepsresultaat na belastingen	39.842	31.611	55.974	23.975	50.334
Aandeel van derden	-888	-489	-3.274	-2.048	-9.850
Resultaat na belastingen	38.954	31.122	52.700	21.927	40.484
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.343	2.214	2.194	884	847
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	88.059	69.295	82.562	43.288	67.302
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de netto-omzet	3,8%	2,8%	1,3%	0,8%	1,6%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	59.101	43.429	63.142	32.813	57.295
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de netto-omzet	2,6%	1,8%	1,0%	0,6%	1,4%
Dividend (€ miljoen)	18,7	14,4	12,1	6,4	9,6
Dividend per aandeel (€)	0,176	0,136	0,115	0,061	0,090

1) Inclusief Cefetra B.V., verkocht eind 2012

