

# JAARVERSLAG

2016



## TOEKOMSTGERICHTE UITSPRAKEN

Dit document bevat mogelijk toekomstgerichte uitspraken die niet verwijzen naar historische feiten maar naar verwachtingen van de Raad van Bestuur op basis van huidige inzichten en veronderstellingen die onderhevig zijn aan bekende en onbekende risico's en onzekerheden waardoor de feitelijke resultaten, presentaties of gebeurtenissen aanzienlijk kunnen verschillen van de uitspraken in dit jaarverslag. Veel van deze risico's en onzekerheden houden verband met factoren waar ForFarmers geen controle over heeft en/of die zij niet nauwkeurig kan inschatten, zoals het effect van algemene economische of politieke omstandigheden, competitieve druk, prijsontwikkelingen en de beschikbaarheid van grondstoffen, dierziektes en ForFarmers' afhankelijkheid van transport door derden, veranderingen in consumentenvoorkeuren, het vermogen om overgenomen bedrijven succesvol te integreren en de verwachte synergiën te realiseren, schommelingen in rentevoeten en valutakoersen, veranderingen in belastingtarieven, wijzigingen in de wetgeving, het handelen van regulerende instanties en het weer. Toekomstgerichte uitspraken in dit document kunnen onder meer ook betrekking hebben op ForFarmers' kapitaal- en liquiditeitsposities in bepaalde gespecificeerde scenario's. Hiernaast kunnen toekomstgerichte uitspraken, zonder enige beperking, uitspraken bevatten met daarin woorden zoals 'zal', 'is voornemens', 'verwacht', 'houdt rekening met', 'is gericht op', 'heeft het plan', 'schat' en woorden met een soortgelijke strekking. Deze uitspraken betreffen of kunnen invloed hebben op toekomstige zaken, zoals ForFarmers' toekomstige financiële resultaten en bedrijfsplannen of op haar strategie. ForFarmers aanvaardt geen enkele verplichting tot of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit document zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij ForFarmers hiertoe wettelijk verplicht is.

JAARVERSLAG

2016

# INHOUDSOPGAVE

## JAARVERSLAG 2016

<b>Kerncijfers</b>	5
Kerncijfers	6
Feiten en cijfers	8
<b>Bericht van de CEO</b>	9
Bericht van de CEO	10
<b>ForFarmers in beeld</b>	13
Bedrijfsprofiel	14
Visie, missie en kernwaarden	15
Total Feed Business	16
Organisatie	17
Samenstelling Raad van Bestuur en Directie	18
Het aandeel ForFarmers	20
<b>Bestuursverslag</b>	29
Strategie Horizon 2020	30
Marktontwikkelingen	36
Financieel en operationeel verslag 2016	42
Human Resources	55
Duurzaamheid en Innovatie	60
<b>Governance en Compliance</b>	71
Corporate Governance	72
Risicomanagement	76
Bestuursverklaring	85
<b>Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	87
Bericht voorzitter Raad van Commissarissen	88
Verslag van de Raad van Commissarissen	90
Samenstelling Raad van Commissarissen	95
Commissies van de Raad van Commissarissen	98
Remuneratierapport	102

## JAARREKENING 2016

<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	112
Geconsolideerde balans	112
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	113
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	113
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	114
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	115
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	116
Basis voor opstelling	116
Resultaten voor het jaar	121
Personeelsbeloningen	129
Winstbelastingen	139
Activa	143
Eigen vermogen en verplichtingen	155
Financiële instrumenten	165
Groepssamenstelling	174
Overige toelichtingen	178
Grondslagen voor financiële verslaggeving	183
<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	201
Enkelvoudige balans	201
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	202
<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening</b>	203
<b>Overige gegevens</b>	210
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	210
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	212
Nevenvestigingen	213
Gebeurtenissen na balansdatum	213
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	214
Meerjarenoverzichten	222
<b>OVERIG</b>	
Begrippenlijst	226



# KERNCIJFERS

## INDEX

---

Kerncijfers

---

Feiten en cijfers

---

# KERNCIJFERS

## RESULTATEN

**Omzet**  
€ x miljoen

**2.109**



**Brutowinst**  
€ x miljoen

**407,4**



**Bedrijfsresultaat**  
€ x miljoen

**67,8**



## PER CLUSTER

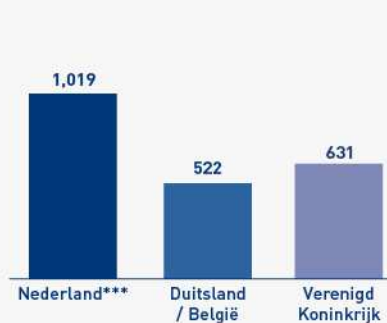
**Volume Total Feed 2016**

tonnen x duizend



**Omzet 2016**

€ x miljoen



\* RJ = Nederlandse richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

\*\* Pro forma is alsof BOCM PAULS en Hendrix UTD waren geacquireerd per 1 januari 2012 en Cefetra en Probroed waren gedestineerd per 1 januari 2012.

\*\*\* Cluster Nederland is inclusief Pavo België, Pavo Duitsland en Vleuten-Steijn Duitsland

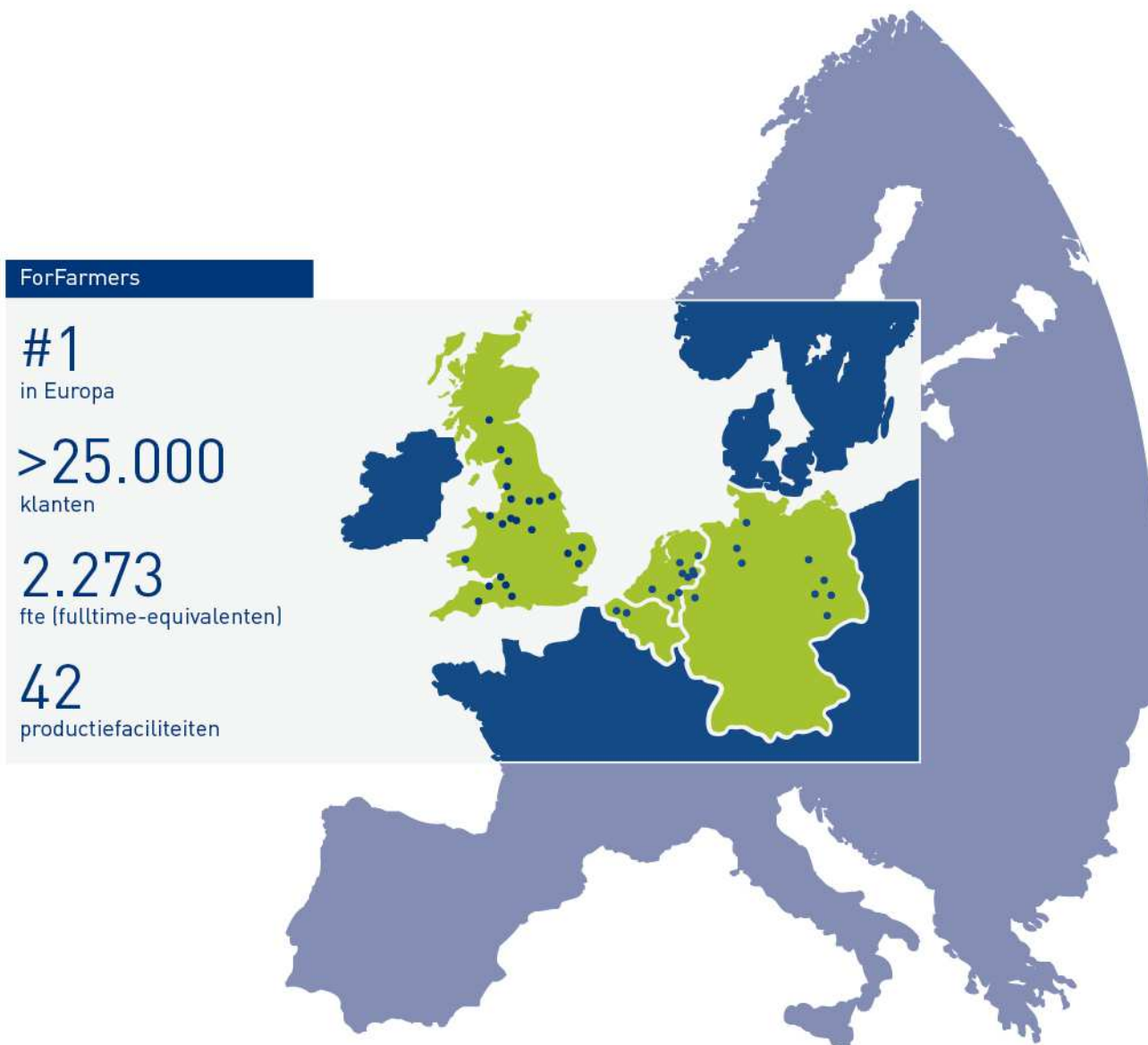
RESULTATEN	2016	2015
<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b> (€ miljoen)		
Omzet	2.109,0	2.244,5
Brutowinst	407,4	424,2
Bedrijfsresultaat (EBIT)	67,8	64,1
Onderliggend* bedrijfsresultaat (EBIT)	67,6	64,4
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	93,9	90,1
Onderliggende* EBITDA	93,6	90,4
Winst over het boekjaar	53,8	51,3
<b>Geconsolideerde balans</b> (€ miljoen)		
Eigen vermogen	429,0	407,2
Balanstotaal	776,3	782,0
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen**	432,8	470,2
Netto schuld	-61,5	-33,3
<b>Kasstroom</b> (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	81,4	61,9
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-18,2	-13,0
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	-33,7	-25,3
<b>Ratio's</b>		
Onderliggende* EBITDA als % van de omzet	4,4%	4,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE)***	21,6%	19,2%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	55,3%	52,1%
<b>Kerncijfers per aandeel</b> (€)		
Winst per aandeel	0,502	0,479
Dividend per aandeel	0,24218	0,23299
Slotkoers	6,65	5,30
<b>Andere kerncijfers per 31 december</b>		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	106,18	105,86
Totale marktwaarde (€ miljoen)	706,1	561,1
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.273	2.370

\* 'Onderliggend(e)' betekent exclusief incidentele posten

\*\* Op basis van 12-maands gemiddelde; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

\*\*\* ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

# FEITEN EN CIJFERS



BERICHT

VAN DE CEO

## BERICHT VAN DE CEO



Wij hebben een sterk en uniek jaar achter de rug. Sterk, door onze Total Feed-aanpak met geïntegreerde voeroplossingen (voer, advies en hulpmiddelen) te richten op het verbeteren van het rendement op het boerenerf. In een tijd waarin onze klanten te maken hebben met aanhoudende complexiteit en uitdagingen heeft dit zijn vruchten afgeworpen. Uniek, door ForFarmers naar de openbare beurs te hebben gebracht, met overweldigende steun van de leden van Coöperatie FromFarmers.

De Horizon 2020-strategie heeft nadrukkelijk bijgedragen aan onze goede resultaten. Op de vier kernonderdelen van de strategie hebben we voortgang geboekt, waarbij onze kernwaarden – ambitie, duurzaamheid en partnerschap – de drijvende kracht vormen.

### Resultaten

Onze klanten hebben in 2016 wederom te maken gehad met moeilijke en volatiele marktomstandigheden. Rond het midden van het jaar waren de prijzen voor met name melk en vlees ronduit slecht. Gedurende het jaar zijn deze prijzen iets aangetrokken maar nog niet tot een dusdanig niveau dat er sprake kon zijn van een gezonde bedrijfsvoering voor de (rund)veehouderij. Wij zijn ons blijven richten op het helpen verbeteren van het rendement voor boeren, door duurzame oplossingen te bieden samen met advies. Voor ForFarmers in de clusters Nederland en Duitsland/België heeft dit geleid tot goede verbeteringen in de onderliggende EBITDA\*. In het Verenigd Koninkrijk daalde het volume doordat er naast lage prijzen voor agrarische producten ook onzekerheid onder boeren heerste over de gevolgen van de Brexit. Daarnaast had de devaluatie van het Britse pond een negatief effect. Beide effecten resulteerden daar in een daling van de onderliggende EBITDA. ForFarmers Groep rapporteerde een verbeterde EBITDA. Om in het Verenigd Koninkrijk de Total Feed-aanpak te versterken, is besloten de organisatie te stroomlijnen door

de vier acquisities van de afgelopen jaren volledig te integreren, zowel qua assortiment als werkwijze. Daardoor wordt het mogelijk om op een efficiënte en eenduidige manier elke klant een *totaloplossing* te bieden. Het One ForFarmers efficiëntieprogramma, dat in alle clusters wordt geïmplementeerd, is van groot belang voor de resultaatverbetering. Daarnaast hebben de twee acquisities, de voer- en ruwvoeractiviteiten van Countrywide Farmers (2015) en Vleuten-Steijn (2016), positief bijgedragen aan de resultaatverbetering.

\* onderliggende EBITDA 'is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen en amortisatie en exclusief incidentele posten

### For the Future of Farming

In 2016 hebben wij onze missie 'For the Future of Farming' gelanceerd, waarmee wij aangeven dat wij geloven in de toekomst van de agrarische sector in Europa. Wij blijven ons maximaal inzetten voor de continuïteit van het boerenbedrijf en een duurzame voedselproductie. Dit doen wij in nauwe samenwerking met onze klanten, zodat zij met een gezondere veestapel en een hogere efficiëntie hun resultaten op het boerenerf kunnen verbeteren.

### Total Feed

De Total Feed-aanpak is essentieel in onze missie en strategie. Wij bieden elke klant geïntegreerde (voer)oplossingen gedurende de gehele productiecycclus,

aangepast aan de situatie op het boerenbedrijf. Door het delen van kennis zijn in 2016 belangrijke stappen gezet in de optimalisatie en harmonisatie van de productportefolio. Door de integratie van de DML activiteiten in de landenorganisaties is het makkelijker om het totaalpakket aan klanten te adviseren. Wij zijn ook verheugd dat de inzet van onze adviseurs werd beloond: in september publiceerde het Nederlandse vakblad V-focus dat ForFarmers het beste advies levert aan boeren.

## One ForFarmers

Het is voor onze klanten en voor ons van belang dat wij onze schaalgrootte optimaal benutten en inzetten. Het One ForFarmers-programma is hierop gericht. Eén merk, één manier van werken, één klantbeheersysteem, eenzelfde aanpak en het delen en inzetten van kennis en kunde. Deze professionaliseringsslag is voortgezet in 2016 met onder meer de uitrol van interne Academies voor onze medewerkers. Op het gebied van productie-optimalisatie is in het Verenigd Koninkrijk voortgang geboekt door de bouw van de nieuwe fabriek in Exeter, die in 2017 twee kleinere productielocaties zal vervangen. Als onderdeel van ons aangekondigde reorganisatieplan in het Verenigd Koninkrijk, worden verschillende ondersteunende afdelingen in 2017 samengebracht in een nieuw centraal kantoor.

## Ontwikkeling van het Team

Door de enorme inzet van onze medewerkers kunnen wij onze ambitie, en onze belofte aan onze klanten en andere belanghebbenden, waarmaken. In 2016 zijn er nieuwe mensen op sleutelposities benoemd. Daarnaast zijn wij er in geslaagd medewerkers door te laten groeien en aan ons te binden doordat onze missie en onze aanpak hen aanspreekt. Adrie van der Ven is sinds begin 2016 lid van ons Directieteam. Hij is de nieuwe COO voor Duitsland/België en heeft ook nieuwe regio's in portefeuille. Zijn ervaring is essentieel voor de verdere internationale uitbreiding van ForFarmers buiten de huidige kernlanden. Eind 2016 is ons Directielid Nico de Vos, Directeur Operations & Supply Chain, met pensioen gegaan. Nico heeft zich 28 jaar ingezet voor ForFarmers en heeft met zijn enorme kennis bijgedragen aan de implementatie van de One ForFarmers-aanpak. Ik wil hem

daarvoor, ook namens de collega's, bijzonder danken. Zijn taken worden geïntegreerd in de portefeuille van Steven Read. Het aantal leden van de Directie is daarmee met één afgenomen.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid is voor ons een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Wij zijn continu bezig verbeteringen aan te brengen in de drie pijlers van onze duurzaamheidsstrategie: Milieu, Mens & Maatschappij en Diergezondheid & Dierenwelzijn. Dit jaar wordt daarnaast voor het eerst volgens GRI G4 (Core) gerapporteerd. Op het gebied van veiligheid is in 2016 veel aandacht besteed aan onze procedures ('Health & Safety'). Het belang hiervan is benadrukt door het tragische fatale ongeval, waarbij één van onze medewerkers is omgekomen. Ondanks dat onze medewerkers meer aandacht voor veiligheid op het werk hebben, moeten wij hierop continu scherp blijven en zijn er nog stappen te maken om gedragsveranderingen te bewerkstelligen.

## Governance

Wij hebben gedurende het jaar weer veel steun ondervonden van de Raad van Commissarissen. Niet alleen op het gebied van de bedrijfsvoering en strategie maar ook met betrekking tot de beursgang en daarmee samenhangende veranderingen.

Het is een enerverend jaar geweest waarop ik met trots terugkijk. Onze vooruitgang in 2016 sterkt mij in de gedachte dat wij een strategie hebben die voldoet, en een team dat deze strategie goed ten uitvoer kan brengen.

Ik wil, mede namens mijn collega-Directieleden, al onze medewerkers specifiek bedanken voor hun inzet en toewijding. Zonder hen was 2016 niet zo succesvol geweest. Daarnaast wil ik ook onze klanten en andere belanghebbenden danken voor het in ons gestelde vertrouwen.

Lochem, 13 maart 2017

Yoram Knoop

CEO ForFarmers



# FORFARMERS IN BEELD

## INDEX

---

Bedrijfsprofiel

---

Visie, missie en kernwaarden

---

Total Feed Business

---

Organisatie

---

Samenstelling Raad van Bestuur  
en Directie

---

Het aandeel ForFarmers

---



# BEDRIJFSPROFIEL

ForFarmers is een internationaal opererende voeronderneming die complete, innovatieve en duurzame voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. ForFarmers zet zich in 'For the Future of Farming': voor de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een financieel gezonde sector die vele generaties een duurzame rol zal spelen in de maatschappij. ForFarmers is in Nederland al meer dan honderd jaar actief. Met de uitbreiding van de activiteiten naar Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk is een unieke combinatie van kennis en ervaring ontstaan die wordt ingezet om agrarische ondernemers te ondersteunen bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen. ForFarmers kiest daarbij voor een intensieve samenwerking met haar klanten. Dat leidt tot concrete resultaten: een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en daardoor een beter rendement op het boeren erf. Dit wordt gerealiseerd met een aanbod van maatwerk en Total Feed-oplossingen. De gerichte aanpak wordt geleverd door gespecialiseerde en deskundige adviseurs. Zij beschikken over innovatieve hulpmiddelen om resultaten te monitoren en te analyseren.

ForFarmers investeert veel in onderzoek om kennis, producten en middelen naar een steeds hoger plan te tillen. Dit wordt gedaan door het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC). Het NIC werkt onder meer aan verbetering van de technische prestaties van voer, zoals voerefficiëntie en optimale groei van het dier, en aan de ontwikkeling van innovatieve nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid. Daarnaast richt het NIC zich op een verdere verduurzaming van eigen

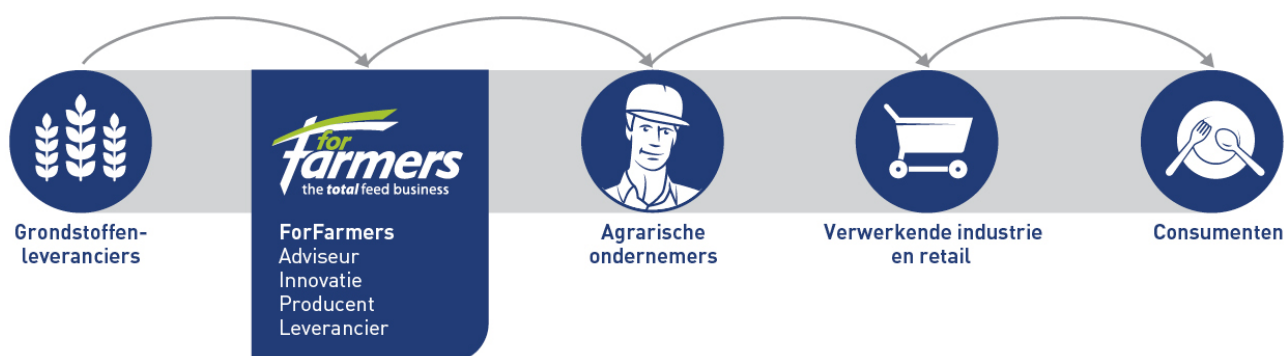
producten en van de veehouderij. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met gerenommeerde onderzoeksinstituten en universiteiten.

ForFarmers heeft 2.273 medewerkers (fte's) in dienst en productievestigingen in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2016 was het Total Feed-volume 9,3 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg €2,1 miljard. De brutowinst was €407,4 miljoen.

## Duurzaam ondernemen

Door bevolkingsgroei en stijgende welvaart zal de vraag naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten de komende decennia toenemen. De uitdaging is om deze toenemende hoeveelheid voedsel duurzaam te produceren en het gebruik van grondstoffen en natuurlijke bronnen als energie, land en water te minimaliseren.

De voerindustrie heeft, gezien haar positie in de waardeketen, een belangrijke rol in het verduurzamen van de productie van vlees, eieren en zuivel. Voor ForFarmers is duurzaamheid dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. De Onderneming heeft de ambitie om voorop te lopen in duurzaamheid in met name grondstoffengebruik, productie, logistiek en in het ontwikkelen en leveren van efficiënte voeroplossingen voor een gezonde veestapel. Op deze wijze wil ForFarmers een bijdrage leveren aan een economisch rendabele en duurzame voedselproductie.



# VISIE, MISSIE EN KERNWAARDEN

## Visie

ForFarmers wil als veevoerb企业 toonaangevend zijn in de Europese markt en de aangrenzende regio's (Europa+). Daartoe biedt zij rendabele en duurzame Total Feed-oplossingen waarmee agrarische ondernemers vlees, eieren en zuivel van hoge kwaliteit kunnen produceren.

## Missie

Met haar missie, 'For the Future of Farming', toont ForFarmers haar betrokkenheid bij de agrarische sector. Het laat zien dat de onderneming vertrouwen heeft in de toekomst en dat zij zich vóór alles inzet voor de continuïteit van het boerenbedrijf. ForFarmers is ervan overtuigd dat zij kan bijdragen aan een financieel gezonde agrarische sector. Een sector die kansen biedt voor de lange termijn en die vele generaties een rol zal spelen in de maatschappij. Want ForFarmers heeft – als Europese marktleider in de voerindustrie – niet alleen de kans, maar ook de plicht om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere, duurzamere productie van vlees, eieren en zuivel.

## Drie pijlers

ForFarmers werkt nauw samen met haar klanten aan hun lange-termijn succes, en dat van de agrarische sector als geheel. ForFarmers doet dit op basis van drie pijlers:

*Resultaat:* Een gerichte planning, monitoring en analyse van de resultaten op het boerenbedrijf.

*Team:* Begeleiding door gespecialiseerde en deskundige adviseurs.

*Producten:* De inzet van maatwerk en Total Feed-oplossingen.

## Kernwaarden

De volgende kernwaarden fungeren als kompas voor de bedrijfscultuur:

### Ambitie

ForFarmers wil voortdurend verbeteren en streeft naar resultaat op een steeds hoger niveau. Zowel op het boeren erf als binnen de eigen organisatie. Dit vraagt helder leiderschap en een goed op elkaar ingespeeld team. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties als team is hiervoor van cruciaal belang. Evenals het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid.

### Duurzaamheid

ForFarmers ziet duurzaamheid niet als een separaat doel, maar als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. Zorgvuldig omgaan met natuurlijke bronnen en schaarse grondstoffen, verminderen van de druk op het milieu en bijdragen aan dierenwelzijn vloeien hier logisch uit voort. Zo draagt ForFarmers bij aan de oplossing van duurzaamheidsvraagstukken die samenhangen met het produceren van meer voedsel voor een groeiende wereldbevolking. In haar handelen kiest ForFarmers voor een langetermijno oriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie. Daarbij volgt de onderneming lokale regels en procedures en houdt zij rekening met haar leefomgeving.

### Partnerschap

De activiteiten van ForFarmers zijn gericht op een optimale ondersteuning van haar klanten. Samenwerking is daarvoor de basis. Met klanten en leveranciers, maar ook met strategische partners in verschillende sectoren die evenals ForFarmers onderdeel van de oplossing willen zijn. Ook in deze relaties staat duurzaamheid voorop. Want een duurzame relatie is essentieel voor langdurig succes.



#### AMBITIE

We drive for next level results



#### DUURZAAMHEID

We are here to stay



#### PARTNERSCHAP

We believe in win-win

# TOTAL FEED BUSINESS

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

Boerenbedrijven in Europa groeien in omvang en hebben te maken met toenemende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Hierdoor verandert de behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boeren erf.

## Voer, advies en hulpmiddelen

ForFarmers is van oudsher sterk in het ontwikkelen en produceren van mengvoer en aanvullende voeders voor veehouders. De kernactiviteit van de onderneming is het leveren van innovatieve Total Feed-oplossingen, bestaande uit (voer)producten, specialistisch advies en hulpmiddelen. Het uitgangspunt is dat de Total Feed-aanpak het best mogelijke resultaat op het boeren erf levert.

De productportefolio van ForFarmers varieert van mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer tot vloeibare co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies betreft alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen omvatten programma's, producten en diensten waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen en resultaten kunnen monitoren en benchmarken.

Met deze Total Feed-aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de hele productiecycclus op het boerenbedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een geïntegreerde totaaloplossing, passend bij zijn doelstellingen,

voersysteem en bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een beter rendement op het boeren erf, gezondere dieren en meer efficiëntie en arbeidsgemak voor de klant.

Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiest ForFarmers voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd. Zo heeft ForFarmers een strategische samenwerking met Nutreco voor onder andere specialiteiten, zoals jongdiervoeders, met DenkaVit op het gebied van kalvermelkpoeders en met Agrifirm voor de inkoop van kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en zaaizaden in Nederland. Mede vanwege haar rol als adviseur op het boeren erf, heeft ForFarmers een goede en vaak ook langdurige relatie met agrarische ondernemers, wat een voordeel is voor strategische partners.



# ORGANISATIE

ForFarmers is statutair gevestigd in Lochem (Nederland).

Met het bepalen van de strategie, Horizon 2020, is ook richting gegeven aan de voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen om de strategie succesvol uit te voeren. Daarbij is een heldere organisatiestructuur van belang. De organisatie moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie. Dit zijn de uitgangspunten geweest bij de inrichting van de organisatie.

Om de markt optimaal te bedienen, is ForFarmers verdeeld in drie operationele clusters die geografisch zijn bepaald en worden aangestuurd door COO's. De clusters zijn: Nederland, Duitsland/België en het Verenigd Koninkrijk.

Operationele activiteiten vinden zo veel mogelijk lokaal plaats om optimaal bij de behoeften van klanten in de betreffende regio aan te sluiten.

De activiteiten die op groepsniveau zijn georganiseerd, zijn verbonden met de clusters via een matrixorganisatie. Hieronder vallen HR (personeelsbeleid), Innovatie, Marketing, Communicatie, Financiën, Mergers & Acquisitions, IT, Investor Relations, Duurzaamheid, de Juridische afdeling en Supply Chain. Deze activiteiten staan ten dienste van de hele ForFarmers Groep en worden aangestuurd door de Directeur Strategie & Organisatie, de CFO en de Directeur Supply Chain. Uitgangspunt voor deze activiteiten is dat zij waar mogelijk centraal worden uitgevoerd in lijn met de One ForFarmers-aanpak. Met deze aanpak beoogt ForFarmers een verdere professionalisering van de organisatie, waarin op een eenduidige manier wordt gewerkt en schaalvoordelen optimaal worden benut.



# SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR EN DIRECTIE

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Raad van Bestuur en de overige directeuren. Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) vormen de Raad van Bestuur.

## Raad van Bestuur



### Yoram Knoop CEO (Algemeen directeur)

Yoram Knoop (1969, Nederlandse nationaliteit) trad in november 2013 aan bij ForFarmers en werd met ingang van 1 januari 2014 benoemd tot CEO van ForFarmers N.V. (destijds ForFarmers B.V.). Als voorzitter van de Directie is hij eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken. Zijn huidige contract is aangegaan voor een periode tot aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018. Hij is dan herbenoembaar voor wederom een periode van vier jaar. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van FEFAC.



### Arnout Traas CFO (Financieel directeur)

Arnout Traas (1959, Nederlandse nationaliteit) is vanaf augustus 2011 verbonden aan ForFarmers als CFO. Hij is verantwoordelijk voor Controlling/Financiën, Informatie Technologie, Juridische Zaken, Risicomangement, Fusies & Overnames en Beleggersrelaties (Investor Relations). Tijdens de Algemene Vergadering van 15 april 2016 is aan zijn benoeming een termijn verbonden van vier jaar, zodat zijn benoeming eindigt aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2020, wanneer hij weer herbenoembaar is.



### Jan Potijk Directeur (COO)

Jan Potijk (1958, Nederlandse nationaliteit) begon in augustus 1983 aan zijn loopbaan bij (de voorgangers van) ForFarmers en is sinds juli 2000 lid van de Directie. In zijn huidige functie van directeur (COO) is hij verantwoordelijk voor ForFarmers in Nederland en voor de organisaties Pavo en Reudink. Tijdens de Algemene Vergadering van 15 april 2016 is aan zijn benoeming een termijn verbonden van drie jaar, zodat zijn benoeming eindigt aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2019, wanneer hij weer herbenoembaar is.

## Directieleden



### **Iain Gardner** **Directeur (COO)**

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



### **Steven Read** **Directeur Supply Chain**

Steven Read (1963, Britse nationaliteit), 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 Supply Chain is hij verantwoordelijk voor Inkoop en Formulatie en coördineert hij het prijsproces. Sinds de pensionering per 1 januari 2017 van voormalig directielid Nico de Vos is Steven Read ook verantwoordelijk voor Productie & Logistiek, waaronder transport en programma's gericht op verbetering van de operationele activiteiten, techniek, Gezondheid & Veiligheid ('Health & Safety') en voor het kwaliteitsprogramma. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.



### **Stijn Steendijk** **Directeur Strategie & Organisatie**

Stijn Steendijk (1969, Nederlandse nationaliteit) trad in juli 2014 aan als Directeur Strategie & Organisatie bij ForFarmers. Onder zijn verantwoordelijkheid vallen Marketing, Commercial Excellence, Communicatie, Corporate Affairs, Duurzaamheid, Nutrition Innovation Centre (NIC) en HR ('Human Resources': Personeelsbeleid). Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.



### **Adrie van der Ven** **Directeur (COO)**

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit) is sinds 1 februari 2016 in dienst bij ForFarmers als Directeur. Hij is verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in Duitsland en België en de verdere internationale expansie van ForFarmers buiten de huidige kernlanden. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

# HET AANDEEL FORFARMERS

## Van Handelsplatform naar notering aan Euronext Amsterdam

Tot 24 mei 2016 was het mogelijk om certificaten van aandelen ForFarmers B.V. te verhandelen via een handelsplatform, geëxploiteerd door F. van Lanschot Bankiers ('Van Lanschot'). Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 werd met 99,9% van de uitgebrachte stemmen goedkeuring verleend aan de notering van alle gewone aandelen van ForFarmers N.V. aan Euronext Amsterdam. De notering werd op 24 mei 2016 geëffectueerd onder het symbool 'FFARM'. Per die datum is het niet meer mogelijk om te handelen in certificaten of participatierekeningen. Sinds 19 september 2016 is ForFarmers opgenomen in de AScX index van Euronext Amsterdam.



## Liquiditeitsverschaffer

In verband met de overgang van het handelsplatform bij Van Lanschot naar de notering aan Euronext Amsterdam, heeft ForFarmers de overeenkomst voor liquiditeitsverschaffing met SNS Securities beëindigd en is zij een overeenkomst voor liquiditeitsverschaffing aangegaan met Rabobank en ABN AMRO. Op grond hiervan trad Rabobank (thans Kepler Cheuvreux) van 24

mei 2016 tot en met 31 december 2016 op als liquiditeitsverschaffer voor de handel in de gewone aandelen ForFarmers. Vanaf 2 januari 2017 tot en met 29 december 2017 zal ABN AMRO deze rol vervullen. ForFarmers beoordeelt in de loop van 2017 of het nodig is om daarna een nieuwe overeenkomst met een liquiditeitsverschaffer aan te gaan.

## ForFarmers aandeel

Het geplaatste kapitaal van de Vennootschap bedraagt per 31 december 2016 €1.062.610,41. Dit is verdeeld in 106.261.040 gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot €0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.

## Specificatie certificaten en aandelen in omloop

Per 31 december 2016 heeft Coöperatie FromFarmers (hierna: de Coöperatie) een kapitaalbelang van 53,26% in ForFarmers N.V. Dit belang is gesplitst in een direct belang van de Coöperatie (20,81%), zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 32,45% waarvoor de Coöperatie participatierekeningen uitgegeven heeft aan individuele leden. Deze leden kunnen op elk moment zelf besluiten tot omzetting van hun participatierekening, of een deel ervan, in certificaten van aandelen, overschrijving naar een beleggingsrekening, of verkoop via Euronext Amsterdam.

De Coöperatie kan daarnaast steminstructie geven voor certificaten die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. Per 31 december 2016 hield de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 12,06% van de gewone aandelen. Daarnaast houdt de Coöperatie het prioriteitsaandeel.

## Aandelen

	Aandelen/certificaten		Aandelen/certificaten		Certificaten*	
	31 december 2016		24 mei 2016		31 december 2015	
Totaal aantal gewone aandelen	106.261.040		106.261.040		106.261.040	
Eigen bezit ForFarmers	77.580		317.528		399.429	
<b>Aantal gewone aandelen in omloop</b>	<b>106.183.460</b>		<b>105.943.512</b>		<b>105.861.611</b>	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	22.097.857	20,81%	26.916.610	25,41%	26.916.610	25,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	34.460.032	32,45%	34.727.866	32,78%	37.678.608	35,59%
<b>Coöperatie FromFarmers U.A.</b>	<b>56.557.889</b>	<b>53,26%</b>	<b>61.644.476</b>	<b>58,19%</b>	<b>64.595.218</b>	<b>61,02%</b>
Certificaten bij leden	6.436.342	6,06%	8.149.521	7,69%	7.599.664	7,18%
Certificaten in lock up	1.398.424	1,32%	945.126	0,89%	945.126	0,89%
Overige certificaathouders**	4.967.900	4,68%	7.189.525	6,79%	32.721.603	30,91%
<b>Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers</b>	<b>12.802.666</b>	<b>12,06%</b>	<b>16.284.172</b>	<b>15,37% ****</b>	<b>41.266.393</b>	<b>38,98% ***</b>
Aandeelhouders (derden)	36.822.905	34,68%	28.014.864	26,44%	-	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>106.183.460</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.943.512</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.861.611</b>	<b>100,00%</b>

(\*) Betreft alleen certificaten in 2015 mvv bezit van Stichting Beheer.

(\*\*) Betreft (voormalige) medewerkers van ForFarmers van wie de certificaten niet in de lock-up zitten en derden die hun certificaten nog niet hebben omgezet naar aandelen.

(\*\*\*) Op 31 december 2015 bezat de Stichting Beheer 100% van de aandelen van ForFarmers. Het percentage en aantal dat hier wordt getoond (in 2015) is uitsluitend opgenomen voor vergelijkingsdoeleinden. Indien ForFarmers op 31 december 2015 naar de beurs zou zijn gegaan zou het getoonde aantal en percentage hebben gegolden.

(\*\*\*\*) Bij beursgang op 24 mei 2016 werd door Stichting Beheer een kapitaalbelang gemeld van 15,62%. In dit percentage is het eigen bezit ForFarmers inbegrepen.

## Aandeel informatie

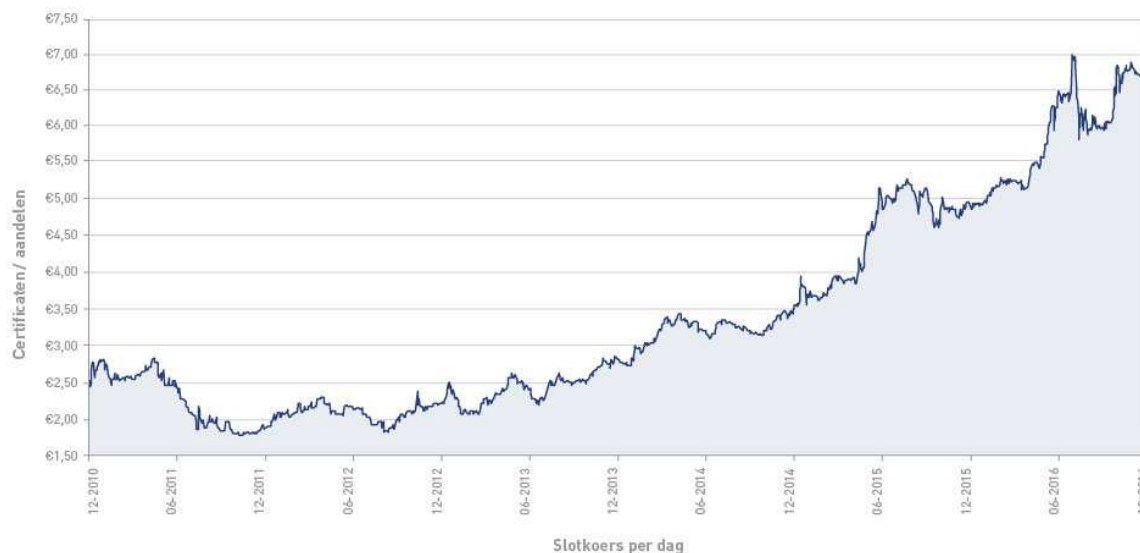
In euro	2016	2015 <sup>(2)</sup>
Winst per aandeel	0,502	0,479
Dividend	0,24218	0,23299
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen) per 31 december	106,18	105,86
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	706,1	561,1
Hoogste koers <sup>(1)</sup>	7,03	5,34
Laagste koers <sup>(1)</sup>	5,17	3,72
Slotkoers	6,65	5,30

(1) Koers tot aan 24 mei 2016 betreft de koers op het handelsplatform; vanaf 24 mei 2016 betreft het de koers op Euronext Amsterdam.

(2) Koersen betreffen de koersen op het handelsplatform.

## Koersontwikkeling

### Slotkoers per dag



### Handelsvolume

Eén van de redenen voor de overgang van het handelsplatform naar een openbare notering op Euronext Amsterdam was het vergroten van de liquiditeit van het aandeel. Het gemiddelde handelsvolume in (certificaten van) aandelen ForFarmers bedroeg op het handelsplatform ongeveer 40.000 stuks per dag. Sinds de notering op Euronext Amsterdam op 24 mei 2016 is het handelsvolume van het aandeel (op Euronext Amsterdam) meer dan verdrievoudigd.

### Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2016 staan de volgende aandeelhouders met een substantiële deelneming (>3%) als volgt geregistreerd bij de AFM, conform de meldingsplicht in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Deze meldingen zijn gedaan in het boekjaar 2016, vanaf 24 mei 2016, de dag waarop het aandeel ForFarmers op Euronext Amsterdam werd genoteerd.

	Belang
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect)	58,01%
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	14,36%
APG Asset Management N.V.	6,71%
D. Lindenberg (Blikkenburg B.V.)	5,23%

### Inkoopprogramma eigen aandelen

ForFarmers heeft in de periode van 18 april 2016 tot en met 3 juni 2016 400.000 eigen (certificaten van) aandelen ingekocht. Voor dit inkoopprogramma werd op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 machtiging verleend. De aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van €6,71 per aandeel; het totale aankoopbedrag bedroeg €2.683.367. De inkoop vond plaats ten behoeve van twee werknemersparticipatieplannen; één voor Directie en senior managers en één voor overige medewerkers. Op deze aandelen is een lock-up periode van drie jaar van toepassing. In 2016 heeft ruim 15% van de werknemers deelgenomen, iets minder dan de 20% die in 2015 deelnam. Gecombineerd met het aantal werknemers dat reeds in 2015 deelnam heeft nu in totaal 22% van de medewerkers aandelen in ForFarmers.

Voor de participatieplannen zijn ook de 82.502 aandelen aangewend die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquiditeitsverschaffing contract. Dit contract is op 24 mei 2016 afgelopen.

Het participatieplan heeft tot doel de binding met het bedrijf en de motivatie en betrokkenheid te stimuleren.

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden op 26 april 2017 in Laren (Gelderland).

## Dividendbeleid

Het dividendbeleid van ForFarmers is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen.

## Voorstel dividend 2016

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 zal het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,24218 (2015: €0,23299). Dit komt overeen met een uitbetalingsratio (pay-out ratio) van 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen. Genoemd voorstel is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

## Financiële kalender

29-03-2017	Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26-04-2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
28-04-2017	Ex-dividend notering
02-05-2017	Registratiedatum dividendgerechtigden
09-05-2017	Betaalbaarstelling dividend
11-05-2017	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update)
17-08-2017	Publicatie halfjaarcijfers
09-11-2017	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update)
13-03-2018	Publicatie jaarcijfers 2017
26-04-2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Vennootschap is gevestigd te Lochem (Nederland) en ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 08159661.

## Investor Relations

ForFarmers hecht waarde aan een goed en open contact met haar aandeelhouders, certificaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Het doel is om Beleggers duidelijke, transparante, accurate en tijdige informatie over de ontwikkelingen bij ForFarmers te verschaffen.

Om Beleggers adequaat en optimaal te informeren, stelt ForFarmers informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen en kwartaalberichten, presentaties en via de corporate website. Daarnaast organiseert de Onderneming audiowebcasts om de (half)jaarresultaten te presenteren en neemt ForFarmers deel aan bezoeken aan investeerders (roadshows) en conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die met Beleggers wordt gedeeld, is gebaseerd op publieke informatie. Een en ander is tevens vastgelegd in het [Beleidsinzake bilaterale contacten met aandeelhouders](#) dat te vinden is op de corporate website. Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers is er ook een [relatie-overeenkomst](#) tussen deze partijen vastgelegd, die ook op de site te vinden is.



### Contact met Beleggers

Gedurende het boekjaar heeft ForFarmers vele Investor Relations activiteiten ondernomen. De notering aan Euronext Amsterdam betrof een technische notering. Er werden geen nieuwe aandelen uitgegeven. Toch heeft de Onderneming de mogelijkheid aangegrepen om haar Equity story breed te positioneren bij Beleggers. Op 22 april organiseerde ForFarmers een Capital Markets Day voor analisten. Met behulp van de beide banken die de

beursgang begeleidden, ABN AMRO en Rabobank, werden vlak vóór de notering 7 vermogensbeheerders in Nederland, 5 in Duitsland en 11 in het Verenigd Koninkrijk bezocht. Na de notering voerde de CEO of de CFO samen met de Director Investor Relations van ForFarmers in 9 verschillende steden meer dan 90 gesprekken met vermogensbeheerders tijdens 6 roadshows en 6 conferenties georganiseerd door banken voor investeerders. De bezochte steden zijn veelal belangrijke financiële centra waaronder Amsterdam, Londen, New York, Frankfurt en Parijs.

Andere leden van de Directie namen deel aan gesprekken met investeerders die de Onderneming in Lochem bezochten. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

In 2016 heeft de Raad van Bestuur van ForFarmers bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bijgewoond. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de bepalingen van het genoemde beleid.

Ten slotte vindt jaarlijks de Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats die door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van FromFarmers die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers kan worden bijgewoond en waar onder andere de jaarcijfers worden toegelicht. ForFarmers heeft zowel de jaarrekening als de halfjaarcijfers in overeenstemming met de IFRS-richtlijnen opgesteld. De jaar- en halfjaarresultaten zijn naast bekendmaking door middel van een persbericht ook nader gepresenteerd aan analisten en pers met behulp van een audioconferentie, waarvan de opname op de site beschikbaar is gemaakt. Eind november 2016 publiceerde ForFarmers voor de eerste keer een operationele voortgangsrapportage van het derde kwartaal (trading update). Dit betreft een kwalitatieve rapportage over de financiële en marktontwikkelingen van de Onderneming. In mei 2017 zal ook een dergelijke operationele voortgangsrapportage van het eerste kwartaal worden gepubliceerd.

## Disclosure

De informatieverstrekking aan Beleggers verloopt conform de vereisten van de Wet Financieel Toezicht. Op deze wijze informeert ForFarmers haar Beleggers 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 beoordeelt in overleg met de Compliance

Officer en de Disclosure Commissie of informatie koersgevoelig is en of daarom de disclosureverplichting van toepassing is.

## Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2016 door 5 financiële analisten gevolgd. Kepler Cheuvreux (voorheen: Rabobank), ABN AMRO, NIBC Markets (voorheen: SNS Securities), Kempen & Co en the Idea-driven Equities Analyses Company publiceerden allemaal analistenrapporten over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen.

# Historische ontwikkeling



ForFarmers heeft zich ontwikkeld van lokale mengvoercoöperatie in het oosten van Nederland tot marktleider in de Europese voerindustrie. De rijke historie van de Onderneming gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de rechtsvoorgangers van ForFarmers werd opgericht. In de decennia die volgden, werd de onderneming uitgebouwd door autonome groei, fusies en overnames.

In 2000 besloten de Oost-Nederlandse coöperaties ABC en CTA te fuseren. Deze coöperaties hadden als belangrijkste activiteit de aankoop van grondstoffen en de productie van veevoer voor de aangesloten leden. De coöperatie die uit deze fusie ontstond was ABCTA. In 2005 besloot Coöperatie ABCTA verder te gaan onder de naam ForFarmers om daarmee haar internationale groeiambities waar te maken.

## Splitsing onderneming ForFarmers en Coöperatie FromFarmers

Om verder internationaal te kunnen groeien, zijn de Onderneming en de Coöperatie in 2007 gesplitst en werd het Vermogen Op Naam (VON) traject gestart. De Coöperatie voert sindsdien de naam Coöperatie FromFarmers U.A. Via het VON-traject wordt in een periode van 10 jaar ongeveer 82,5% van het vermogen van de Coöperatie bijgeschreven op een participatierekening van leden van de Coöperatie. De laatste bijschrijvingen in dit kader vinden plaats in 2017. De Coöperatie houdt vervolgens direct circa 17,5% van de (certificaten van) aandelen ForFarmers. Leden met een participatierekening kunnen op elk moment zelf besluiten tot omzetting van hun participatierekening, of een deel ervan, in certificaten, overschrijving naar een beleggingsrekening of verkoop via Euronext Amsterdam. Tot 2006 was 80 tot 85% van de klanten van ForFarmers lid van de Coöperatie en werd er ongeveer 85% van het volume geleverd aan leden van de Coöperatie. Door vooral groei buiten de oorspronkelijke regio wordt nu rond de 85% geleverd aan niet-leden. Door deze groei is het aantal

klanten ook aanzienlijk toegenomen tot inmiddels meer dan 25.000. De Coöperatie telt ongeveer 3.600 actieve leden die klant zijn bij ForFarmers. Voor leden en niet-leden gelden dezelfde marktconforme condities met betrekking tot leveringen door ForFarmers.

## Internationale groei

In lijn met haar internationale groeiambitie nam ForFarmers in 2006 in Duitsland de Bela Groep over en in 2007 het bedrijf BM. Daarmee verkreeg de onderneming haar eerste productielocaties in Duitsland en een hoger marktaandeel in de Duitse markt. De acquisities van Hendrix (actief in Nederland, Duitsland en België) en BOCM PAULS (actief in het Verenigd Koninkrijk) in 2012 zorgden voor verdere groei. Hendrix en BOCM PAULS waren beide respectabele ondernemingen met een meer dan honderd jaar lange historie in de veevoerindustrie. ForFarmers verkreeg hiermee een leidende positie in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

In datzelfde jaar werd het belang in Cefetra (57,4%), handelshuis in mengvoergrondstoffen, verkocht. Na 2012 volgen nog een aantal (kleinere) acquisities zoals HST Feeds (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers (2015), allen in het Verenigd Koninkrijk. In 2016 werd Vleuten-Steijn Voeders B.V. in Nederland overgenomen.

Om de eenheid binnen de organisatie en de eenduidigheid in aanpak en werkwijze te onderstrepen, koos de organisatie voor de naam ForFarmers als één krachtige merknaam voor de hele organisatie. Dit versterkte de positie van de onderneming in de internationale markt en zorgde voor een meer eenduidige uitstraling. Wel bleef de organisatie andere merken voeren voor specialistische activiteiten. De paardenvoeractiviteiten vinden plaats onder de merknaam Pavo, in de biologische markt voert ForFarmers in Nederland, Duitsland en België het merk Reudink en in de markt voor vleeskuikenouderdieren de naam PoultryPlus.



# BESTUURSVERSLAG

## INDEX

---

Strategie Horizon 2020

---

Marktontwikkelingen

---

Financieel en operationeel  
verslag 2016

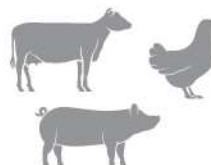
---

Human Resources

---

Duurzaamheid en Innovatie

---



# STRATEGIE HORIZON 2020

De missie ‘For the Future of Farming’ is ForFarmers’ belofte aan agrarische ondernemers en andere partners in de waardeketen: ForFarmers werkt intensief samen met haar klanten om hun lange-termijnsucces, en dat van de sector als geheel, te waarborgen. ForFarmers wil hét toonaangevende veevoerb企业 zijn. Dat doet ForFarmers door Total Feed-oplossingen te bieden op het boerenerf, zodat boeren vlees, melk en eieren van hoge kwaliteit kunnen produceren. ForFarmers’ rendabele en duurzame voeroplossingen ondersteunen boeren bij het optimaliseren van hun bedrijf voor wat betreft winstgevendheid, voedselveiligheid en werkgemak. Daarmee is ForFarmers een essentiële schakel in de voedselketen.

Om deze ambitie te realiseren is de strategische koers van ForFarmers voor de komende jaren vastgelegd in haar strategie Horizon 2020. Belangrijke pijlers van Horizon 2020 zijn:

1. Focus op aantrekkelijke segmenten
2. Total Feed-aanpak met partners
3. Acquisities
4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

## Sterke uitgangspunt

ForFarmers heeft naast een gezonde financiële basis en goede marktposities een aantal sterke uitgangspunten waarop zij verder kan bouwen. ForFarmers heeft door de jaren heen een sterke en vertrouwde relatie opgebouwd met haar klanten. Deze toegang tot het boerenerf is van grote waarde. Deze positie heeft ForFarmers onder meer kunnen verwerven dankzij de kennis, ervaring en innovatiekracht die zij in huis heeft. De specialisten die bij

### ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa



de boer komen, marketingmanagers die de vraag vanuit de markt vertalen naar producten en concepten, nutritionisten en het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC): dagelijks werken zij aan verbetering van producten die de klant in staat stellen een beter rendement te behalen door grotere efficiëntie op het boerenerf en een gezondere veestapel. Diergroei, voerefficiëntie, diergezondheid en verdere verduurzaming van de ForFarmers-producten en de veehouderij staan hierbij centraal.

## Duurzaamheid integraal onderdeel

De voerindustrie heeft gezien haar positie in de waardeketen een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Er is in de wereld sprake van een groeiende populatie en een toenemende welvaart waardoor de vraag naar dierlijke eiwitten stijgt. Op hetzelfde moment is er bij de productie van deze producten in de meer welvarende landen steeds meer aandacht voor milieu en welzijn van mens en dier. Duurzaamheid is dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Dit betreft aspecten als de benutting van schaarse grondstoffen, de belasting van het milieu, de aandacht voor mens en maatschappij, en het behartigen van dierenwelzijn. ForFarmers wil in de veevoerindustrie voorop lopen in duurzaamheid, vooral op het gebied van grondstoffengebruik, productie, logistiek en efficiënte en meer diervriendelijke voerconcepten. ForFarmers heeft haar duurzaamheidsstrategie in 2016 verder aangescherpt en rapporteert hier uitgebreid over in het hoofdstuk Duurzaamheid en Innovatie.

## De vier pijlers van Horizon 2020

### 1. Focus op aantrekkelijke segmenten

ForFarmers stemt haar nutritionele kennis en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten. Zo hebben grote boerenbedrijven met veel personeel of

bedrijven die hypermoderne technologieën toepassen andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die zich op een niche richten. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. Deze klantsegmentatie wordt in alle landen doorgevoerd. Dit proces ligt op schema. Voor deze markt- en klantbenadering is een goed klantrelatiebeheersysteem onmisbaar en daarom is SAP-CRM geselecteerd voor verdere optimalisatie. Dit systeem is in 2016 in het Verenigd Koninkrijk geïmplementeerd. Begin 2017 is begonnen met de uitrol van SAP-CRM in de overige landen. Bovendien heeft ForFarmers sectorspecifieke marketingorganisaties ingericht. Drie gespecialiseerde teams, gericht op de rundvee-, varkens- en pluimveesector, leveren marketingstrategieën en implementatieplannen per land op, waarin per segment wordt bekeken wat de passende aanpak is. De marketingorganisaties werken nauw samen met het Nutrition Innovation Centre en de adviseurs en specialisten die bij de boer komen. Continue ontwikkeling van deze aanpak gebeurt onder meer via de sectorspecifieke Academies (rundvee, varkens en pluimvee).

### 2. Total Feed-aanpak met partners

Een cruciaal onderdeel van Horizon 2020 is de Total Feed-aanpak. Om zo goed mogelijk aan de vraag van veehouders te kunnen voldoen, biedt ForFarmers geïntegreerde oplossingen bestaande uit (voer)producten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van klanten vast te stellen en hun resultaten te monitoren. Met deze aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de gehele productiecycclus op het agrarische bedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een totaaloplossing, passend bij zijn voersysteem en bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een aantoonbaar beter rendement en arbeidsgemak. In deze aanpak is de kwaliteit van het team specialisten dat bij de boer komt essentieel. ForFarmers investeert hierin door intensieve (internationale) opleidingsprogramma's, zoals de al eerder genoemde Academies.



De strategische internationale samenwerking met Nutreco is eveneens van belang. Binnen deze samenwerking wordt kennis op het gebied van micro-ingrediënten gedeeld en door de gezamenlijke inkoop van deze producten worden belangrijke schaalvoordelen gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld, met als eerste tastbare resultaat een nieuw voedingsconcept voor biggen dat in nauwe samenwerking met Trouw Nutrition, dochterbedrijf van Nutreco, is ontwikkeld en in oktober 2015 werd gelanceerd onder de naam VIDA. Gezondheid, voeropname en groei zijn de belangrijkste pijlers onder VIDA. Een groot en groeiend aantal varkenshouders heeft dit concept in 2016 met veel succes toegepast. Om op dit concept en deze samenwerking voort te borduren is in 2016 een start gemaakt met een gezamenlijk programma voor zeugen, dat naar verwachting in 2017 in alle ForFarmers landen zal worden geïntroduceerd.

De strategische samenwerking van de afdeling Plant van ForFarmers met Agrifirm, gericht op de inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen voor de Nederlandse markt, heeft geleid tot een betere positie aan de inkoopkant. De eerste leveringen hebben inmiddels plaatsgevonden, zodat ForFarmers ook deze producten aan haar klanten kan leveren als onderdeel van de Total Feed oplossing. Sinds de acquisitie van Countrywide Farmers Feed & Forage in mei 2015, heeft ForFarmers ook in het Verenigd Koninkrijk een positie op het gebied van Ruwvoer verworven. Er wordt nu een Europese strategie geformuleerd om ForFarmers' positie in deze sector verder te verstevigen.

Om het voor klanten makkelijker te maken, is besloten één loket in te richten waar zij voor alle Total Feed-producten en -toepassingen terecht kunnen. Dat betekent dat de Klantenservice van ForFarmers in Nederland en de commerciële teams van ForFarmers DML (enkelvoudige voeders en co-producten) in één team gaan werken. Dit leidt tot een betere dienstverlening aan de klant en zorgt bovendien intern voor meer efficiëntie. Dit project werd in Nederland opgestart onder de naam Total Feed Support. De totale implementatie, voor wat betreft systemen en processen, zal naar verwachting circa twee jaar in beslag nemen. In de andere clusters wordt eveneens aan de voorbereiding van de invoering hiervan gewerkt zodat ook in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België klanten bij één lokaal loket terecht kunnen.

### 3. Acquisities

De focus op aantrekkelijke segmenten, strategische partnerschappen en de Total Feed Business zijn de pijlers onder de autonome groei van ForFarmers. ForFarmers wil een nummer 1- of 2-positie bereiken in alle regio's waar zij actief is, zowel door autonome groei maar ook door overnames. Hierdoor kan schaalgrootte optimaal worden benut. Schaalgrootte vertaalt zich in een hogere efficiëntie en betere producten en advies.

Voor wat betreft de acquisitiemogelijkheden richt ForFarmers zich op de vier kernlanden en op nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). Bij overnames in de bestaande kernlanden kunnen operationele efficiënties worden gerealiseerd wanneer de overgenomen bedrijven zich in een zelfde regio bevinden.

Zodra het gaat om acquisities in nieuwe regio's wordt er daarom vooral ook goed gekeken naar de kwaliteit van het management, naast natuurlijk de marktpositie en reputatie. Om potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en het overnametraject effectief en efficiënt te laten verlopen, heeft ForFarmers een team voor Fusies en Overnames dat op dit onderwerp nauw samenwerkt met de Directieleden en de managers van de clusters. ForFarmers hecht er grote waarde aan om overgenomen bedrijven snel te integreren in de organisatie om daarmee zo snel mogelijk operationele efficiencies te kunnen realiseren.

Zo zijn de overnames van HST Feeds Ltd. (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers Feed & Forage (2015) geïntegreerd in ForFarmers UK. In oktober 2016 werd het Nederlandse Vleuten-SteijnVoeders overgenomen. De integratie is meteen na de overname gestart.



#### 4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De uitrol van One ForFarmers is verder gecontinueerd. Deze aanpak is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. De One ForFarmers-aanpak wordt mogelijk gemaakt door de invoering van de matrixorganisatie, waarbij centrale afdelingen de landenorganisaties diensten verlenen en ondersteunen. In alle lagen van de organisatie is de uitwerking hiervan merkbaar. De belangrijkste resultaten:

- Naast de voortgaande implementatie van de Horizon 2020-strategie is in 2016 de nieuwe positionering 'For the Future of Farming' gelanceerd, om de ForFarmers-missie krachtiger uit te dragen en de belofte aan de klant te onderschrijven: een beter rendement, gezondere veestapel en grotere efficiëntie op het boerenerf.
- Het 'One' CRM beheersysteem is, zoals eerder vermeld, in het Verenigd Koninkrijk ingevoerd. Dit systeem wordt vanaf begin 2017 uitgerold in de andere landen.
- De start is gemaakt om de Group-afdeling Formulatie en

Inkoop (samengevoegd in 2015) verder uit te breiden met de Supply Chain-activiteiten, waardoor een optimale concentratie van kennis en ervaring ontstaat. Daarnaast is de inkooporganisatie aangepast: met ingang van 1 januari 2017 vindt aansturing over de landen via categoriespecialisten plaats om daarmee als één organisatie het schaalvoordeel nog beter te kunnen benutten.

- Bedrijfsbreed zijn de 'Health & Safety' normen, gericht op de gezondheid en veiligheid van medewerkers, aangescherpt. In 2016 zijn er meer controles uitgevoerd en trainingen gegeven, en is er meer geïnvesteerd in de fabrieken en kennis bij de medewerkers. Positief is dat dit reeds geleid heeft tot een toename in aantal meldingen van bijna-ongevallen die worden gebruikt om echte ongevallen te voorkomen. Het aantal LTI's (Lost Time Incidents) is licht gestegen, mede door een toenemend bewustzijn en een aanscherping van de rapportage. In 2017 zal er onverminderd aandacht zijn voor veiligheid op het werk, zowel op de eigen locaties als op het boerenerf. De verwachting is dat dit binnen afzienbare tijd zal leiden tot een afname in LTI's.
- De bouw van een nieuwe productiefaciliteit in Exeter (Verenigd Koninkrijk), ter vervanging van twee kleinere productielocaties, verloopt goed. De fabriek, met een productiecapaciteit van 300.000 ton – een verdubbeling van het huidige tonnage – zal



halverwege 2017 worden opgeleverd. Op het gebied van voedselveiligheid, personeelswelzijn en energieverbruik voldoet de nieuwe faciliteit aan zeer hoge eisen. Met de bouw is een investering van €10 miljoen gemoeid.

- In het Verenigd Koninkrijk is gestart met de bouw van een centraal kantoor in Bury St. Edmunds waardoor in 2017 een aantal regionale locaties kunnen worden samengevoegd. Hiermee is een investering gemoeid van

€4 miljoen. De oplevering van het nieuwe kantoor zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2017 plaatsvinden. Verschillende ondersteunende afdelingen zullen in het nieuwe kantoor worden samengebracht waardoor er efficiënter kan worden gewerkt.

## Resultaatgebieden Horizon 2020

Door de implementatie van de Horizon 2020 strategie is ForFarmers in staat haar positie in de keten daadwerkelijk te versterken: intensievere samenwerking zowel met klanten als met strategische partners in de toeleverende industrie en een groter aandeel van de totale (voer)portfolio die een klant gebruikt. Dit vertaalt zich in concrete resultaten voor de klanten, de boeren, en in een hogere toegevoegde waarde voor ForFarmers.

### Medewerkers: persoonlijke ontwikkeling

De kansen en ontwikkelruimte voor de medewerkers van ForFarmers nemen toe door de implementatie van Horizon 2020. ForFarmers investeert structureel in de vakmatige en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De mijlpalen van dit boekjaar:

- In 2016 is de derde groep senior managers aan de Masterclass Senior Management begonnen.
- In het ForFarmers Potential Programme is in 2016 eveneens een nieuwe, derde groep gestart.
- Na een geslaagde proef in Duitsland is in 2016 het Management Foundation Programme in alle landen van start gegaan.
- De Logistics Academy is gestart in alle landen. Dit programma is bedoeld voor chauffeurs en planners en gaat in op wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, minder brandstofgebruik en de omgang met klanten.
- In 2016 zijn, in lijn met de One ForFarmers-aanpak, sectorspecifieke Academies gestart. Dit zijn trainingen met een modulaire opzet op diverse niveaus voor rundvee-, varkens- en pluimveespecialisten, gericht op het vergroten van vakkennis en commerciële vaardigheden. De Ruminants (rundvee) Academy is gestart in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Duitsland en België staan voor 2017 in de planning. De Swine (varkens) Academy is in alle landen met één groep gestart. De Poultry (pluimvee) Academy staat voor alle landen voor 2017 op de agenda.
- Tevens is in 2016 de Sales Academy, die zich onder andere richt op het goed in beeld brengen van de vraag van de klant en het op een juiste manier koppelen van de

daarvoor geschikte oplossing, in Nederland, Duitsland en België door praktisch alle adviseurs succesvol doorlopen. In het Verenigd Koninkrijk is de eerste groep in december van start gegaan.

- Na de succesvolle lancering in 2015 van het ondernemings-breed werknemersparticipatieplan werd dit plan ook in 2016 aangeboden aan medewerkers. In 2016 heeft ruim 15% van de medewerkers deelgenomen aan het werknemersparticipatieplan. Inclusief de deelnemers uit 2015 is nu ongeveer 22% van de medewerkers aandeelhouder van ForFarmers.
- Daarnaast zijn er in 2016 in Nederland, Duitsland, België en in het Verenigd Koninkrijk personeelsbijeenkomsten geweest waarbij elke keer een aanzienlijk aantal werknemers aanwezig was en waarbij met alle aanwezigen is gesproken over de realisatie van de strategie en de missie van ForFarmers en andere actuele thema's. Andere voorbeelden van bijeenkomsten waar informatie wordt uitgewisseld zijn de nieuwjaarsbijeenkomsten en de 'ruminant days' (rundveedagen).
- In 2016 heeft ForFarmers voor de eerste keer een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uitgevoerd. Van alle ForFarmers medewerkers vulde 88% de enquête in, en 77% was tevreden.

Meer informatie over het HR-beleid en de ontwikkelingen op dit gebied in het hoofdstuk Human Resources.

### Klanten: totaaloplossingen voor diervoeding

De Total Feed-aanpak, totaaloplossingen voor diervoeding, krijgt vorm door de eenduidige wijze waarop de kwaliteit van de specialisten die bij de boer komen op een steeds hoger niveau wordt gebracht. Dit is het gevolg van, onder meer, de Academy opleidingen, de inzet van het Nutrition Innovation Centre en door de continue, eenduidige aandacht voor de optimalisatie samenstelling van voer (formulatie). Daarnaast speelt de nauwe samenwerking met strategische partners hierin een belangrijke rol. Dit betekent dat klanten de beschikking hebben over een breed assortiment aan innovatieve oplossingen die ze kunnen inzetten al naar gelang hun bedrijfsdoelstelling. ForFarmers biedt hiervoor producten en concepten variërend van een 'basisproduct' tot zeer geavanceerde en geïntegreerde voeroplossingen.

In de dit jaar opgestelde marketingstrategieën van de diersektoren staat het duurzaam optimaliseren van het

rendement van de klant en een gezondere veestapel centraal, ongeacht het voersysteem op het betreffende bedrijf.

Voorbeelden van (totaal)oplossingen zijn:

- Feed2Milk is de naam voor de melkveevoedingsaanpak van ForFarmers, die gebaseerd is op de gecombineerde kennis uit de verschillende landen. Op basis van de effectiviteit van het voer en de behoefte aan voedingsstoffen van het dier, wordt een optimaal rantsoen samengesteld.



- MelkEfficiënt is een methode die in één oogopslag aan melkveehouders laat zien wat het effect is van verschillende maatregelen op de voerwinst.
- Met AgroMineraalPlus, een programma dat is ontwikkeld door ForFarmers samen met AgroVision, kan een klant zijn wettelijk verplichte bemestingsplan maken én sturen op maximale ruwvoerbrengrst.
- Het kengetal 'Werkelijk fosfor' dat melkveehouders helpt met een betere sturingsmethodiek om fosfaatefficiëntie te verbeteren. Dit onderwerp is met name in Nederland

bijzonder actueel. Het product Milkpower is specifiek gericht op een grotere melkoprangst zonder verhoging van de fosfaataanvoer.

- Ferm4Farm is een varkensvoerconcept dat door gebruik van gefermenteerde grondstoffen zorgt voor een verlaging van de jaarlijkse voerkosten en voor een betere darmgezondheid en minder antibioticagebruik.
- VitaFocus is een voedingsaanpak voor onder andere leghennen met onbehandelde snavels om het maximale rendement te behalen met gezonde dieren.
- De Forza prestart is in alle landen geïntroduceerd om een betere start van het jonge kuiken te realiseren.
- Het Nederlandse vakblad V-focus benoemde ForFarmers tot de onderneming die in 2016 het beste advies levert aan boeren.

### Winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

In 2016 nam de onderliggende EBITDA toe met 3,5% tot €93,6 miljoen. Bij gelijkblijvende koersen verbeterde de onderliggende EBITDA met 7,2% (€6,5 miljoen). De onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde van 21,3% in 2015 tot 23,0% in 2016. De winst per aandeel is gestegen van €0,479 in 2015 naar €0,502 in 2016 (+4,8%). Het dividendvoorstel over 2016 bedraagt €0,24218 per gewoon aandeel (2015: €0,23299). Ten opzichte van de koers van het aandeel op 31 december 2016 van €6,65 komt dit neer op een dividendrendement van 3,6%.

# MARKTONTWIKKELINGEN

In 2016 is de volatiliteit in de agrarische markten beïnvloed door geopolitieke ontwikkelingen en wisselende handelsstromen. Aan het begin van het jaar waren de prijzen voor met name melk en vlees in alle landen bijzonder laag. Rond het midden van het jaar zijn deze prijzen iets aangetrokken maar nog niet tot een dusdanig niveau dat er overal sprake kon zijn van een gezonde bedrijfsvoering voor de veehouderij. In combinatie met de steeds striktere Europese wetgeving op het gebied van milieu en dierenwelzijn, stelt dit agrarische ondernemers voor grote uitdagingen. ForFarmers steunt boeren hierbij door zich met de Total Feed-benadering te richten op het helpen verbeteren van het rendement voor boeren, door duurzame oplossingen te bieden samen met advies.

## Algemeen

Er is in de wereld sprake van een groeiende populatie en een toenemende welvaart waardoor de vraag naar dierlijke eiwitten stijgt. Tegelijkertijd is er bij de productie van deze producten in de meer welvarende landen steeds meer aandacht voor milieu en welzijn van mens en dier. De diervoederindustrie heeft gezien haar positie in de waardeketen een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Duurzaamheid is dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Dit betreft aspecten als de benutting van schaarse grondstoffen, de belasting van het milieu, de aandacht voor mens en maatschappij en het behartigen van dierenwelzijn. ForFarmers wil in de veevoerindustrie voorop lopen in duurzaamheid, vooral op het gebied van grondstoffengebruik, productie & logistiek, en (voer)concepten gericht op efficiëntie en meer dierenwelzijn. ForFarmers heeft haar duurzaamheidsstrategie in 2016 verder aangescherpt en rapporteert hier uitgebreid over in het hoofdstuk Duurzaamheid en Innovatie.

## Grondstoffenmarkt

De belangrijkste grondstoffen die ForFarmers inkoop, zijn graansoorten als mais, tarwe en gerst en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot.

Daarnaast vormen vezelrijke grondstoffen een belangrijke categorie. Hieronder vallen onder andere bijproducten uit de zetmeelindustrie en de oliezadenverwerking en producten die ontstaan bij de droge vermaling van granen. Andere categorieën zijn vetten en oliën en de zogeheten voeradditieven zoals aminozuren, vitamines en mineralen.

Terwijl de productie van vooral tarwe en mais in Europa in 2016 lager was dan verwacht, bereikten de oogsten van granen en oliehoudende zaden wereldwijd recordhoogten.

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk aandeel in de kostprijs van voer. Veranderingen in grondstofprijzen worden doorgegeven aan de klanten. Het inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) is daarom een zeer belangrijke activiteit van ForFarmers. De inkoop van grondstoffen kan worden opgesplitst tussen micro-ingrediënten (zoals aminozuren en mineralen) en macro-ingrediënten (grondstofgroepen als granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). Door de inkoop van micro-ingrediënten en premixen zo veel mogelijk te concentreren bij een strategische partner profiteert ForFarmers van schaalvoordelen bij de inkoop van deze grondstoffen. ForFarmers richt zich bij de inkoop van de macro-ingrediënten vooral op de efficiëntie van het inkoopproces, en optimalisatie van de voersamenstelling, zonder dat dit de nutritionele prestaties van het voer beïnvloedt.

## Agrarische ondernemers

Boeren worden geconfronteerd met stijgende kosten door toegenomen regelgeving, voornamelijk gericht op dierenwelzijn en milieu. Mede daardoor gaat de schaalvergroting en professionalisering van de sector onverminderd door. De complexiteit op het agrarische bedrijf neemt verder toe en dat leidt tot een veranderde vraag richting veevoerindustrie: er is een toenemende behoefte aan geïntegreerde oplossingen en aan goede monitoring van technische en financiële resultaten. De hoeveelheid vastgelegde data op dier- en bedrijfsniveau groeit sterk. Het is echter de kunst deze data te vertalen naar toepasbare managementinformatie. ForFarmers speelt hierop in door naast innovatieve voer- en managementconcepten ook monitoringssystemen aan veehouders te bieden die hen in staat stellen zo efficiënt mogelijk te produceren en hun rendement te verhogen.

Naast de specifiek agrarisch gerelateerde veranderingen waren er ook geopolitieke ontwikkelingen in 2016 die van invloed zijn op de markten waarin de klanten van ForFarmers actief zijn, zoals het besluit tot de Brexit en de aanhoudende Russische handelsbeperkingen. De impact hiervan op de agrarische sector in West-Europa is nog onzeker. Door de waardedaling van het Britse pond ten opzichte van de euro na de Brexit-beslissing is import van producten over het algemeen aanzienlijk duurder geworden voor het Verenigd Koninkrijk. Aangezien dit land niet zelfvoorzienend is voor varkensvlees, gevogelte en zuivelproducten lijkt deze situatie een lokale stimulans voor de veehouderij te kunnen bieden.

### Rundvee

De melkprijzen lagen medio 2016 op het laagste niveau sinds jaren. Terwijl dit voornamelijk in Nederland en België initieel leidde tot een verhoging van de melkproductie, resulteerde het in het Verenigd Koninkrijk in een reductie van de veestapel en daarmee vermindering van productie. In de tweede helft van 2016 steeg de melkprijs aanzienlijk door de combinatie van afnemende productie en sterke vraag. In het Verenigd Koninkrijk lag de melkprijs echter nog steeds onder het niveau van 2015.

Wereldwijd blijft er een sterke vraag naar zuivel. Dit komt vooral door de het samenvallen van een afnemende productie in Europa met een groeiende vraag naar

melkproducten vanuit China. Voor de zuivelsector in Noordwest-Europa, met een productportfolio met hoge toegevoegde waarde en een sterke exportpositie, zijn er goede toekomstperspectieven.

### Varkens

Evenals de prijzen voor zuivelproducten, waren de varkensprijzen in het begin van 2016 erg laag. In de tweede helft van het jaar herstelden de varkensprijzen doordat de Europese vraag naar en aanbod van varkensvlees weer meer in balans kwamen als gevolg van een afname in het aantal dieren. Een grotere vraag naar varkensvlees uit China zorgde voor een sterke Europese export en een stijging van prijzen. In het Verenigd Koninkrijk nam het aantal varkens, als reactie op de lage prijzen, eerst af. In het tweede halfjaar stegen de prijzen echter, en in het derde kwartaal stabiliseerde het aantal dieren. Een groei van deze sector, waarin ForFarmers een goede marktpositie heeft, op middellange termijn lijkt daarmee reëel. Zeker gezien het feit dat de Britse varkenssector slechts in circa 60% van de lokale vraag kan voorzien en de 40% noodzakelijke import van varkensvlees duurder is geworden als gevolg van de devaluatie van het Britse pond.



### Pluimvee

In de pluimveehouderij hebben wetgeving en initiatieven op het gebied van diergezondheid en dierenwelzijn veel impact. Enerzijds brengen deze ontwikkelingen extra kosten met zich mee, anderzijds creëert de forse groei van de markt voor diervriendelijk geproduceerd vlees ook veel kansen. In de legsector is verlenging van de levensduur van leghennen en daarmee van de legperiode, een van de belangrijkste aandachtspunten. Daarnaast is in Duitsland het verbod op snavelbehandeling vervroegd ingevoerd.

ForFarmers speelt hier met het voedingsconcept Forza speciaal op in.

In de pluimveemarkt neemt de concurrentie toe. De productie in de Verenigde Staten herstelde zich sneller dan verwacht. Bovendien neemt het aantal dieren per bedrijf door de ontwikkeling van welzijnsconcepten in Noordwest-Europa af en wordt de conventionele productie meer en meer door landen zoals Polen en Oekraïne overgenomen. Als gevolg van deze ontwikkelingen daalden de prijzen voor vleespluimvee in 2016 aanzienlijk.

In 2016 is het aandeel van welzijnsconcepten gegroeid. Voor 2017 wordt een voortzetting van deze ontwikkeling verwacht.

### Geiten

Geitenhouders in Nederland bevinden zich in een gunstige positie; er is veel vraag naar hun producten en er wordt een goede prijs voor betaald. Dit geldt ook voor de andere landen waarin ForFarmers actief is, echter buiten Nederland is de omvang van de geitensector beperkt. ForFarmers ondersteunt de Nederlandse ondernemers met een gespecialiseerd team en is met het Capri-concept voor geiten zeer succesvol in deze markt.

### Biologisch

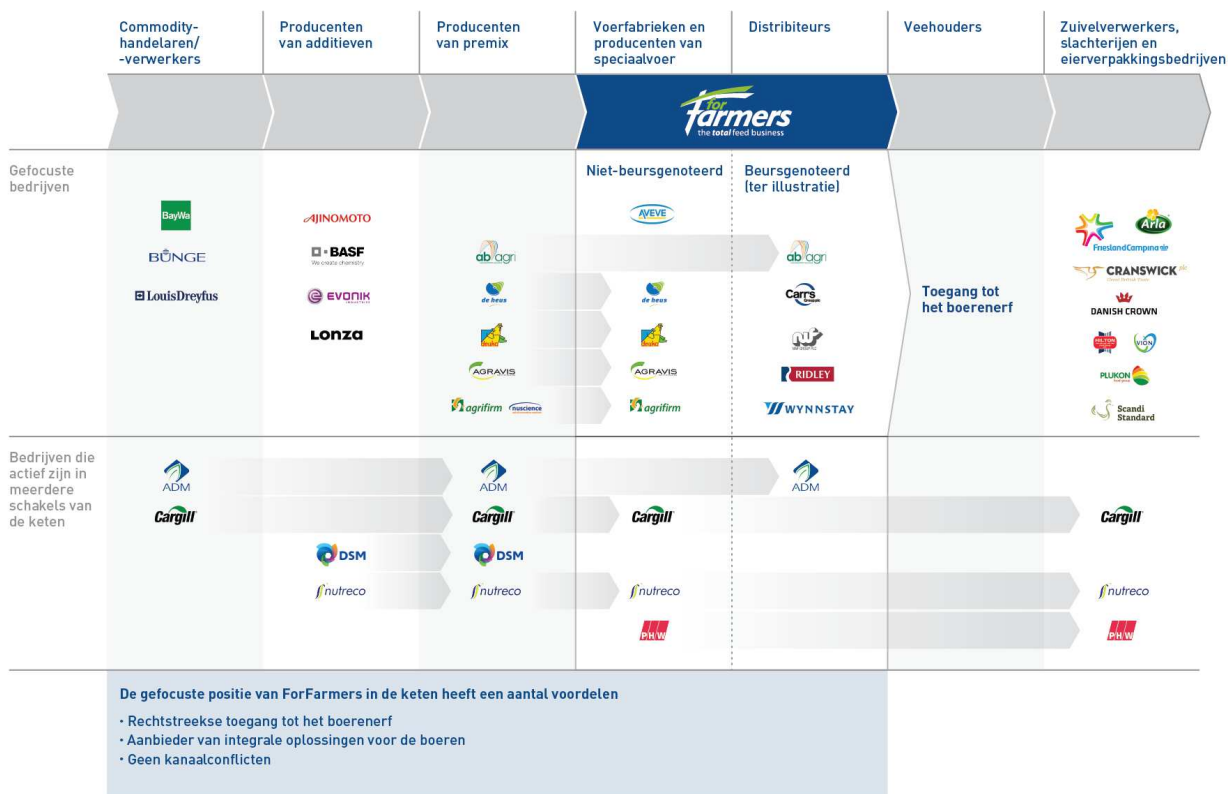
Dit segment professionaliseert zich steeds verder, maar afgezet tegen de gangbare veehouderij blijft het een nichemarkt. Door de toenemende aandacht voor dierenwelzijn en bewustwording rondom voeding blijken consumenten meer geneigd de hogere prijs voor biologische producten te betalen. Hierdoor groeit deze markt nog steeds en blijft het rendement voor biologische veehouders goed. De beschikbaarheid van biologische grondstoffen is steeds meer een punt van aandacht. ForFarmers is in de biologische markt actief onder de naam Reudink en beschikt voor de productie van de voeders over een gespecialiseerde fabriek. Daarnaast produceert ForFarmers (Reudink) voor Agrifirm voer voor deze markt op basis van loonproductie.

## Mengvoerindustrie

De Total Feed-portfolio van ForFarmers bestaat uit mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer, vloeibare en steekvaste co-producten, enkelvoudige grondstoffen, zaaizaden, meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en kuil-toevoegmiddelen ten behoeve van ruwvoer. Omdat boerenbedrijven groter worden is er toenemende interesse voor 'home-mixing'. De benadering van ForFarmers om *totale* voeroplossingen aan te bieden sluit hier goed bij aan.

De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In Nederland hebben de drie grootste veevoerbedrijven een marktaandeel van ongeveer 60%, terwijl de overige 40% verdeeld is over circa 90 andere voerproducenten. ForFarmers, Agrifirm en De Heus zijn de grotere veevoerbedrijven in Nederland. In het Verenigd Koninkrijk geldt voor mengvoer en 'blends' dat de drie grootste bedrijven circa 35% marktaandeel bezitten. Hiertoe behoren AB Agri, ForFarmers en J Thompson. Daarnaast zijn er circa 150 kleinere spelers in de markt. De grootste veevoerbedrijven in België (Aveve, VandenAvenue, ForFarmers) vormen circa 35% van de markt. In andere Europese landen is sprake van meer fragmentatie, zoals onder andere in Duitsland waar Agravis, DTC, Bröring en ForFarmers belangrijke veevoerbedrijven (tezamen ongeveer 30% marktpositie) zijn. Daarnaast zijn er in Duitsland nog ongeveer 300 kleinere concurrenten. Veevoerbedrijven zijn vaak eigendom van een coöperatie of een familie. ForFarmers valt in vergelijking met de concurrentie op door de gerichte positie die zij inneemt in de waardeketen: het leveren van (voer)oplossingen op het boeren erf. De Europese markt consolideert en schaalgrootte is van cruciaal belang om concurrerend en leidend te kunnen zijn. Dit geldt ook voor ForFarmers, dat zich met het One ForFarmers efficiëntieprogramma richt op het optimaal benutten van de schaalgrootte door onder meer investeringen in voerconcepten, innovatie en trainingen voor de commerciële organisatie.





In het kader van dit programma worden er op allerlei terreinen, zoals op het gebied van supply chain, administratieve afdelingen en marketing, projecten gestart en uitgevoerd, om zo kostenefficiënt mogelijk te werken. Daarnaast richt ForFarmers zich op het overnemen van bedrijven om daarmee marktposities te optimaliseren.

## Overheid

### Wetgeving

Wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu wordt veelal op Europees niveau ontwikkeld. Echter, bij de implementatie ervan leggen nationale overheden de lat soms hoger dan de EU aangeeft. Zo heeft Duitsland – met instemming van de Duitse pluimveesector – het verbod op snavelbehandeling bij leghennen dit jaar al ingevoerd, terwijl het op Europees niveau pas in 2018 van kracht wordt. Een ander voorbeeld betreft gemedicineerd voer voor varkens. Terwijl dit in Duitsland en Nederland al enige jaren niet meer wordt toegepast, en de regels hiervoor in België inmiddels zijn aangescherpt, wordt in het Verenigd Koninkrijk nu aan varkenshouders gevraagd hun antibioticagebruik te registreren. Dit

gebeurt nu nog op vrijwillige basis, maar zal waarschijnlijk in 2017 verplicht worden.

Ten aanzien van het maximale gehalte aan vitamine A, zink en koper in diervoeder zijn er eveneens Europese regels, wetten en voorstellen die nog moeten worden goedgekeurd. Zo stelt onder meer de Europese Autoriteit voor Voedselveiligheid (EFSA) voor om het maximaal toegestane kopergehalte in het voer te verlagen waardoor de koperuitstoot via de mest aanzienlijk zal afnemen. Dit zou een bijdrage kunnen leveren aan de vermindering van antimicrobiële resistentie. Daarnaast bezint de EU Commissie zich momenteel op de regelgeving voor de toepassing van dierlijke eiwitten in diervoeder. Mogelijk wordt het gebruik van varkenswitten in pluimveevoer en van kippeneiwitten in varkensvoer op termijn verruimd. Verder is er een voorstel in de maak om toepassing van insecteneiwit in voer voor niet-herkauwers toe te staan.

Na de afschaffing van het melkquotum in 2015 en de daaropvolgende toegenomen melkproductie, heeft de Nederlandse overheid besloten fosfaatrechten in te voeren met ingang van 2018. De Nederlandse zuivelketen (zuivelindustrie, veevoerbedrijven, LTO, adviesorganisaties en overheid) heeft besloten tot een gezamenlijke aanpak om de fosfaatreductie te realiseren. Het pakket aan

maatregelen, per 1 maart 2017, richt zich op drie pijlers: subsidie voor veehouders die stoppen (de 'stoppersregeling'), heffing voor het aanhouden van teveel dieren en het terugbrengen van het fosforgehalte in mengvoer. ForFarmers begrijpt en ondersteunt deze maatregelen omdat zij noodzakelijk zijn om de derogatie in 2017 en zicht op derogatie 2018 – 2021 te behouden. ForFarmers verwacht dat dit de komende tijd wel zal leiden tot enige reductie in de afzet van volume in de melkveesector in Nederland.

Als gevolg van burgerinitiatieven is de regelgeving in Duitsland en Nederland met betrekking tot vestigingsbeleid voor de agrarische sector aangepast en verzaamd. Het is daardoor in sommige gebieden vrijwel onmogelijk om op nieuwe locaties stallen te bouwen of op bestaande locaties uit te breiden.

### Meer verantwoordelijkheid voor agrarische sector

In het algemeen wordt de verantwoordelijkheid voor succesvol ondernemen steeds meer bij de agrarische sector zelf gelegd. In Duitsland geldt bijvoorbeeld in sommige gebieden dat de veevoerindustrie de controle op de eigen sector zelf moet betalen. Tegen deze verandering is veel verzet vanuit de industrie. In Nederland is de zuivelindustrie sterk georganiseerd en neemt FrieslandCampina, dat 80% van alle melk in Nederland verwerkt, het voortouw. In België en het Verenigd Koninkrijk, waar de verwerkende industrie meer gefragmenteerd is, ligt het initiatief meer bij boerenorganisaties waardoor er minder sprake is van ketenregie. Zowel retail-organisaties als de verwerkende industrie bepalen in Duitsland de regie.

In juni 2016 publiceerde de Producenten Organisatie Varkenshouderij (POV) het Vitaliseringsplan Nederlandse Varkenshouderij. Door een nauwere samenwerking tussen ketenpartners op het gebied van innovatie, kostprijsverlaging en mestverwerking wil men de omslag maken van een aanbod- naar een vraag-gestuurde markt, een sterkere exportpositie realiseren, het imago van de sector verbeteren en hogere opbrengsten voor varkenshouders genereren.

## Retail

De invloed van retail-organisaties in de voedselproductieketen blijft onverminderd groot. In het Verenigd Koninkrijk hadden retailers altijd al een sterke positie, maar ook in België zien we door fusies van retailers een geconcentreerder speelveld ontstaan. Nederlandse supermarkten verkopen nu bijvoorbeeld alleen nog pluimveevlees afkomstig van traag groeiende kuikens, met minder dieren per vierkante meter. In de Belgische en Duitse markt wordt eveneens een toename, alhoewel trager dan in Nederland, van het aantal welzijnsconcepten in de vleespluimveesector verwacht. De varkenssector telt veel verschillende – vaak regionale – initiatieven die zich onderscheiden op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn.

Produceren van vlees voor welzijnsconcepten die soms aangestuurd worden door retail, schept kansen voor agrarische ondernemers, maar stelt ook andere eisen die vaak hogere productiekosten met zich meebrengen. In toenemende mate worden specifieke concepten verkozen boven massaproposities. ForFarmers adviseert en begeleidt veehouders bij de omschakeling en levert passende voerproducten zodat zij op rendabele wijze aan de eisen kunnen voldoen. Dankzij haar nutritionele kennis en brede ervaring is ForFarmers in staat ondernemers te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe, duurzame concepten. ForFarmers heeft in de varkens- en pluimveesector speciale key-accountmanagers aangesteld als vaste contactpersoon voor bedrijven die binnen een concept werken. Deze accountmanager weet welke impact het werken binnen een concept heeft op de beslissingen en werkwijzen van een bedrijf en ondersteunt de ondernemer bij het vinden van de juiste balans tussen toegevoegde waarde en toenemende kosten.

## Consumenten

In Noordwest-Europa is er een groeiende belangstelling voor de kwaliteit en herkomst van voedingsmiddelen. Er is sprake van een algemene, maar ook door de politiek gedreven, aandacht voor gezondheid. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis. Specifieke voorkeuren, zoals voor biologische en lokale producten nemen toe. Ook is er een toenemende aandacht voor niet

genetisch gemodificeerd voedsel, vooral in Duitsland. Dit palet aan schuivende en veranderende behoeften en vereisten zorgt voor een steeds gevarieerdere vraag naar voedingsmiddelen. Hier speelt ForFarmers op in met concepten en advies.

Nu de economische crisis in Europa achter de rug lijkt te zijn en consumenten meer vertrouwen in de economie lijken te hebben, neemt het restaurantbezoek toe, is er weer meer aandacht voor hoogwaardig voedsel en

verschijnen er vooral in het zuivelschap weer veel nieuwe producten. Na de tijdelijke daling gedurende de crisis, is de consumptie van dierlijke eiwitten in de vorm van vlees, kip en zuivelproducten in de EU weer hersteld. Op de langere termijn is de consumptie van dierlijke eiwitten over het geheel genomen stabiel. Er tekent zich echter een groeiende voorkeur voor gevogelte en een dalende vraag naar varkensvlees af. Daarnaast is er een toenemende groep mensen die minder vlees eet.



### Voerindustrie

#### Sterk versnipperd

- Gestage consolidatie, door behoefte aan schaalvoordeel en efficiëntie
- Veehouders vragen vaker producten en diensten met toegevoegde waarde
- Toenemende samenwerking met toeleveranciers en verwerkende industrie



### Verwerkende industrie

#### Versnippering van de markt varieert per land

- Voortdurende druk op marges: noodzaak voor schaalgrootte en zeer efficiënte bedrijfsvoering
- In toenemende mate actief met duurzaamheidsconcepten



### Retail

- Consolidatie /schaalvergroting: daardoor meer inkoopkracht
- Beïnvloeding consument en industrie op het gebied van duurzaamheid en gezondheid
- Sterke invloed van NGO's
- Sterke positie van prijsvechters



### Consumenten

- Meer aandacht voor duurzaamheid, dierenwelzijn en -gezondheid; prijs blijft echter belangrijke beslissende factor
- Groeiende aandacht voor herkomst van voedsel
- Zorgen om gebruik anti-microbiële medicijnen in veehouderij

# FINANCIËEL EN OPERATIONEEL VERSLAG 2016

## Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2016	2015	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom <sup>(7)</sup>
Volume Total Feed (x1.000 ton)	9.259	9.035 <sup>(1)</sup>	2,5%		1,1%	1,4%
Mengvoer	6.359	6.364	-0,1%		1,2%	-1,3%
Omzet	2.109,0	2.244,5	-6,0%	-3,9%	1,5%	-3,6%
Brutowinst	407,4	424,2	-4,0%	-4,5%	0,7%	-0,2%
Bedrijfslasten	-343,5	-363,5	-5,5%	-4,7%	0,3%	-1,1%
EBITDA <sup>(2)</sup>	93,9	90,1	4,2%	-3,7%	2,7%	5,2%
<b>Onderliggende EBITDA<sup>(3)</sup></b>	<b>93,6</b>	<b>90,4</b>	<b>3,5%</b>	<b>-3,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,5%</b>
Bedrijfsresultaat	67,8	64,1	5,8%	-3,1%	3,0%	5,9%
Winst toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap	53,3	50,7	5,1%			
Winst over de periode	53,8	51,3	4,9%			
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	81,4	61,9	31,5%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	23,0%	21,3%				
Resultaat na belastingen per aandeel (x €1)	0,502	0,479	4,8%			
	<b>31 december 2016</b>	<b>31 december 2015</b>				
Eigen vermogen	429,0	407,2				
Solvabiliteit <sup>(4)</sup>	55,3%	52,1%				
ROACE <sup>(5)</sup>	21,6%	19,2% <sup>(6)</sup>				

[1] Naar beneden aangepast met 58k ton, omdat volume van overslagactiviteiten waren meegenomen.

[2] EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen en amortisatie

[3] Onderliggende betekent exclusief incidentele posten

[4] Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal

[5] ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

[6] De ROACE van 2015 is aangepast op de definitie zoals weergegeven in noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

[7] Autonoom is de verandering exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten.

Algemene opmerking: de percentages worden gepresenteerd op basis van de bedragen afgerond in miljoenen euro

## Verslag 2016

De resultaten 2016 van ForFarmers zijn door de volgende factoren beïnvloed:

- uitdagende marktomstandigheden voor boeren, vooral in het Verenigd Koninkrijk;
- groei in Total Feed volume, mengvoer stabiel;
- voortdurende contributie van het One ForFarmers kostenefficiëntie-programma;
- reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk leidt tot efficiency-verbetering;
- solide toename EBITDA op het continent;
- translatie-effect van het Britse pond, met name in de tweede helft van 2016;

- overname van Vleuten-Steijn in Nederland per 1 oktober 2016;
- verbetering van het werkkapitaal.

In de volgende analyse worden eerst de 2016 geconsolideerde resultaten toegelicht, waarna een meer gedetailleerde analyse per cluster wordt gegeven. De tabel hieronder geeft inzicht in de (j-o-j) veranderingen (zowel in absolute bedragen als in percentages) in het eerste en tweede halfjaar en het hele jaar 2016. De belangrijkste veranderingen in het tweede halfjaar worden toegelicht.

## Mutaties kernparameters 2016 vs. 2015

In miljoenen  
euro (tenzij  
anders  
vermeld)

		Totaal		Valuta		Acquisitie		Autonoom <sup>(1)</sup>	
Total Feed	HY1	128,2	2,9%			71,4	1,6%	56,8	1,3%
(x1.000 ton)	HY2	95,0	2,1%			29,7	0,6%	65,3	1,5%
	FY	223,2	2,5%			101,1	1,1%	122,1	1,4%
Mengvoer	HY1	-27,7	-0,9%			-	0,0%	-27,7	-0,9%
(x1.000 ton)	HY2	23,2	0,7%			76,2	2,4%	-53,0	-1,7%
	FY	-4,5	-0,1%			76,2	1,2%	-80,7	-1,3%
Brutowinst	HY1	-4,0	-1,9%	-4,5	-2,1%	2,6	1,2%	-2,1	-1,0%
	HY2	-12,8	-6,0%	-14,6	-6,8%	0,5	0,2%	1,3	0,6%
	FY	-16,8	-4,0%	-19,1	-4,5%	3,1	0,7%	-0,8	-0,2%
Bedrijfslasten	HY1	5,1	-2,8%	4,1	-2,3%	-1,6	0,9%	2,6	-1,4%
	HY2	14,9	-8,2%	13,1	-7,2%	0,4	-0,2%	1,4	-0,8%
	FY	20,0	-5,5%	17,2	-4,7%	-1,2	0,3%	4,0	-1,1%
Onderliggende EBITDA	HY1	3,5	8,2%	-0,7	-1,6%	1,4	3,3%	2,8	6,5%
	HY2	-0,3	-0,6%	-2,6	-5,5%	1,0	2,1%	1,3	2,8%
	FY	3,2	3,5%	-3,3	-3,7%	2,4	2,7%	4,1	4,5%

(1) Autonoom is de verandering exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten.

Het totale **volume Total Feed** nam in 2016 toe met 2,5% tot 9,3 miljoen ton; een combinatie van het positieve netto-effect van overnames en desinvesteringen van 1,1% en een autonome toename van 1,4%. De clusters Nederland en Duitsland/België realiseerden een volumegroei in gerapporteerde Total Feed van respectievelijk 5,9% en 4,4%. Het cluster Verenigd Koninkrijk verkocht 3,3% minder volume, dat vooral veroorzaakt werd in de rundveesector als gevolg van lage melkprizen. Door de afname van het aantal zeugen in het Verenigd Koninkrijk, die plaatsvond in de eerste helft van het jaar, daalden de volumes in de varkenssector, vooral in de tweede helft van het jaar.

Vergeleken met 2015 bleef het totale volume mengvoer stabiel, hoewel dit het resultaat is van een positief acquisitie-effect en een autonome daling door onder meer een verschuiving naar andere producten in het Total Feed aanbod. Bovendien waren de ontwikkelingen per sector verschillend. In de rundveesector werd een groei gerealiseerd. Dit komt doordat volumegroei in de clusters Nederland en Duitsland/België de daling in het Verenigd Koninkrijk meer dan compenseerde. De groei in mengvoervolume in de varkenssector in Nederland is

volledig toe te schrijven aan de overname van Vleuten-Steijn. De volumestijging in Nederland was lager dan de volumedaling in de varkenssector in de andere clusters. Alle clusters rapporteerden een hogere mengvoerafzet in de pluimveesector. Deze groei bestaat uit een aanzienlijke stijging van de afzet aan legkippenhouders en een daling van de afzet aan vleeskuikenhouders. Er waren minder vleeskuikens door de toename van welzijnsconcepten (o.a. minder dieren op een m<sup>2</sup>).

De totale **omzet** daalde met €135,5 miljoen tot €2.109,0 miljoen in 2016, een daling van 6,0%. Hierin is -3,9% (-€88,2 miljoen) toe te schrijven aan het translatie-effect van de waardedaling van het Britse pond. Acquisities en desinvesteringen (netto impact) droegen €34,4 miljoen (1,5%) bij. Autonoom daalde de omzet met 3,6% (€81,7 miljoen) als gevolg van gemiddeld genomen lagere grondstoffenprijzen dan in 2015, en een verandering in de productmix (mengvoer versus co-producten). Prijsveranderingen van grondstoffen worden aan de klanten doorgegeven. De verandering in de productmix is vooral te verklaren door het feit dat er meer co-producten zijn verkocht. Dit komt deels doordat er iets meer sprake was van 'home-mixing' als gevolg van groter

wordende boerenbedrijven, en doordat vooral in het Verenigd Koninkrijk klanten meer basis-voer producten kopen vanwege de lagere prijzen voor hun producten.

De **brutowinst** daalde in 2016 met €16,8 miljoen (-4,0%), waarvan €19,1 miljoen (-4,5%) veroorzaakt werd door de waardedaling van het Britse pond. Zonder valuta-invloed was de brutowinst ontwikkeling nagenoeg stabiel.

De totale brutowinstdaling (j-o-j) was groter in het tweede halfjaar 2016 dan in het eerste halfjaar, voornamelijk als gevolg van het valutaffect (-€14,6 miljoen) dat ongeveer drie keer zo groot was als in de eerste helft van het jaar (-€4,5 miljoen). De autonome brutowinstontwikkeling toonde een lichte stijging in de tweede helft van 2016.

In de clusters Nederland en Duitsland/België steeg de brutowinst (j-o-j) met respectievelijk 6,0% en 5,8%. Dit was vooral te danken aan hogere volumes, betere resultaten uit formulatie (optimaal gebruik van ingrediënten in het voer) en een positieve bijdrage van strategische partnerschappen. De brutowinst in het Verenigd Koninkrijk, exclusief het valutaffect, daalde met 8,9%, wat meer is dan de daling in het volume. Dit komt voornamelijk doordat klanten besloten meer basis-voer producten te kopen.

De **totale bedrijfslasten** daalden in 2016 met €20,0 miljoen (-5,5%) tot €343,5 miljoen, als gevolg van een valutaffect van -€17,2 miljoen (-4,7%) en een netto-effect van overnames en desinvesteringen van +€1,2 miljoen (+0,3%). Autonoom daalden de

bedrijfslasten daarom met €4,0 miljoen (-1,1%), inclusief eenmalige kosten van €1,5 miljoen met betrekking tot de notering aan de openbare beurs Euronext Amsterdam op 24 mei 2016. Er zijn ook incidentele lasten (€1,9 miljoen) gerelateerd aan de reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk, waarvan €1,6 miljoen in het eerste halfjaar zijn genomen. In 2015 bedroegen de netto incidentele lasten €1,7 miljoen (waardeverminderingen en pensioenkosten). De daling van bedrijfslasten is vooral toe te rekenen aan een afname van fte's en de lagere afzet in het Verenigd Koninkrijk. Er waren hogere pensioenkosten in Nederland en meer volume-gerelateerde productiekosten op het continent. De energiekosten waren lager in 2016 dan in 2015 door dalende prijzen. Dit was van toepassing op alle drie de clusters. De voortdurende focus op One ForFarmers initiatieven droegen ook bij aan een verbeterde kostenefficiëntie. Een voorbeeld is dat vooral door beter debiteurenbeheer in verbeterde marktomstandigheden in de tweede helft van 2016, de netto toevoeging aan de voorziening voor debiteuren substantieel lager (€3,7 miljoen minder) was dan in 2015. Deze verbetering vond vooral plaats in de clusters Nederland en Duitsland/België. Afschrijvingen en amortisaties in 2016 bedroegen €26,0 miljoen, gelijk aan het bedrag in 2015. Dit komt door een valutaffect van -€1,4 miljoen en de combinatie van een autonome toename van €0,9 miljoen en €0,5 miljoen ten gevolge van overnames.

In miljoenen euro	2016	2015	Δ	Δ%
<b>EBITDA</b>	<b>93,9</b>	<b>90,1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2%</b>
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa	- 2,2	-1,4	- 0,8	
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1,9	1,3	0,6	
Effect IFRS op pensioenen Nederland	-	0,4	- 0,4	
<b>Onderliggende* EBITDA</b>	<b>93,6</b>	<b>90,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5%</b>
Effect valutakoersveranderingen	3,3	-	3,3	
Onderliggende* EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen	96,9	90,4	6,5	7,2%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	67,8	64,1	3,7	5,8%
Onderliggend* bedrijfsresultaat (EBIT)	67,5	64,4	3,1	4,8%

\* 'Onderliggend(e)' betekent exclusief incidentele posten

In 2016 nam EBITDA toe met €3,8 miljoen (4,2%), inclusief een negatief valutaffect van €3,3 miljoen (-3,7%). De 'boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen/activa' (€2,2 miljoen) hebben betrekking op de verkoop van Leaffield (€0,8 miljoen) en de indirecte transportactiviteiten van Wheyfeed (€0,4 miljoen) in het Verenigd Koninkrijk en de verkoop van activa (€1,0 miljoen) voornamelijk in Oss in Nederland. Er werden herstructureringskosten ad €1,9 miljoen genomen in verband met de reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk. De reorganisatie loopt volgens plan.

De **onderliggende EBITDA** nam in 2016 toe met 3,5% tot €93,6 miljoen. Bij gelijkblijvende koersen stijgt de onderliggende EBITDA met 7,2% (€6,5 miljoen). Het One ForFarmers programma, gericht op het bereiken van kostefficiëntie door het gebruikmaken van schaalgroottes en het verder verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, droeg bij aan de verbetering van de onderliggende EBITDA/brutowinst ratio van 21,3% in 2015 tot 23,0% in 2016.

Het aantal medewerkers op 31 december 2016, gerekend in fte's, bedroeg 2.273, 4% lager dan de 2.370 op 31 december 2015. Dit was het netto resultaat van een natuurlijke uitstroom en de reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk (ongeveer -70 fte's), het netto effect van acquisities en desinvesteringen (-40 fte's) en een versterking van de commerciële organisatie in Duitsland en Nederland.

De **winst over de periode** groeide met €2,5 miljoen (4,9%) tot €53,8 miljoen. De winst werd ook beïnvloed door:

- de netto financieringslasten die in 2015 positief beïnvloed werden door een eenmalig valutaffect van €0,7 miljoen. Dit verklaart de hogere financieringslasten in 2016.
- de bijdrage van de joint venture HaBeMa, die €0,9 miljoen lager was dan in 2015. In de eerste helft van 2016 vonden aanzienlijk minder overslagactiviteiten plaats vanwege lagere handelsvolumes door dalende commodity prijzen.

De effectieve belastingdruk over 2016 kwam uit op 22,3%, vergeleken met 24,2% over de vergelijkbare periode in 2015. In 2016 is een actieve latentie gevormd terwijl in 2015 eenmalige toevoegingen aan de voorzieningen zijn gedaan.

## Kapitaalstructuur

Het Eigen Vermogen bedroeg op 31 december 2016 €429,0 miljoen, een stijging van €21,8 miljoen vergeleken met 31 december 2015. Dit is voornamelijk het gecombineerde effect van de toevoeging van de 2016 winst en het uitbetaalde dividend van €24,7 miljoen. De elementen van de totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten hebben de verandering in het Eigen Vermogen ook beïnvloed, zoals het bedrag van het valuta translatieverschil van de waarde van de dochtermaatschappij in het Verenigd Koninkrijk (€9,5 miljoen) en de netto toevoeging aan de pensioenvoorziening in het Verenigd Koninkrijk en België van €0,5 miljoen door het saldo van aanpassingen in actuariële aannames. De pensioentoevoeging was als gevolg van de lagere rentetarieven aan het einde van 2016 die het positieve effect van de verlaging van de inflatie-definitie in het Verenigd Koninkrijk teniet hebben gedaan.

De inflatie is nu gedefinieerd op basis van de lagere CPI (Consumer Price Index) en niet langer op RPI (Retail Price Index). Het effect hiervan is een reductie van €17 miljoen op de pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk. Hiertegenover heeft ForFarmers toegezegd in 2017 een additionele storting te doen van €11,7 miljoen die ten laste komt van de voorziening.

De solvabiliteitsratio is gestegen tot 55,3% aan het einde van 2016 vergeleken met 52,1% per eind 2015. Het saldo van de aanwezige banksaldi minus de bankschulden bedroeg aan het einde van 2016 €61,5 miljoen, vergeleken met €33,3 miljoen eind 2015. Er is daardoor sprake van een netto verbetering van €28,2 miljoen van het banksaldo. Het netto werkkapitaal daalde met €9,0 miljoen tot €120,0 miljoen, vooral door de daling in

grondstoffenprijzen, het effect van de devaluatie van het Britse pond en beter debiteurenbeheer. Het percentage van vorderingen met betalingsachterstand kwam uit op 18,6% in 2016 (2015: 20,5%). In 2016 beschikte ForFarmers over een kredietfaciliteit van €300 miljoen (2015: €300 miljoen). De investeringen in immateriële vaste activa en vaste activa bedroegen in 2016 €33,7 miljoen, en de afschrijving en amortisatie was €26,0 miljoen. De investeringen hebben onder meer betrekking op de bouw van een nieuwe fabriek in Exeter en een nieuw centraal kantoor in Bury St. Edmunds beide in het Verenigd Koninkrijk, en op renovaties in verschillende fabrieken in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

## Resultaten en ontwikkelingen per cluster

### 2016

2016

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.282.620	2.009.255	2.966.672	-	9.258.547
<b>Omzet</b>	<b>1.019.072</b>	<b>522.285</b>	<b>630.704</b>	<b>-63.099</b>	<b>2.108.962</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>201.555</b>	<b>69.901</b>	<b>134.654</b>	<b>1.262</b>	<b>407.372</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.557	1.017	1.271	104	3.949
Bedrijfslasten	-144.762	-60.471	-121.165	-17.090	-343.488
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>58.350</b>	<b>10.447</b>	<b>14.760</b>	<b>-15.724</b>	<b>67.833</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1.003 <sup>(1)</sup>	-	-1.152	-	-2.155
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	1.887	-	1.887
<b>Incidentele posten</b>	<b>-1.003</b>	<b>-</b>	<b>735</b>	<b>-</b>	<b>-268</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>57.347</b>	<b>10.447</b>	<b>15.495</b>	<b>-15.724</b>	<b>67.565</b>
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering	8.550	4.035	10.712	2.747	26.044
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>65.897</b>	<b>14.482</b>	<b>26.207</b>	<b>-12.977</b>	<b>93.609</b>
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	32,7%	20,7%	19,5%		23,0%
<b>ROACE<sup>(2)</sup></b>	<b>45,6%</b>	<b>12,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>21,6%</b>

(1) Heeft met name betrekking op de verkoop van Oss

(2) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

## 2015

2015

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.044.389 <sup>(3)</sup>	1.924.380	3.066.529	-	9.035.298
<b>Omzet</b>	<b>1.001.866</b>	<b>529.585</b>	<b>771.508</b>	<b>-58.489</b>	<b>2.244.470</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>190.131</b>	<b>66.045</b>	<b>166.904</b>	<b>1.124</b>	<b>424.204</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.866	563	943	8	3.380
Bedrijfslasten <sup>(1)</sup>	-141.109	-58.627	-150.455	-13.343	-363.534
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>50.888</b>	<b>7.981</b>	<b>17.392</b>	<b>-12.211</b>	<b>64.050</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-	-1.378	-	-1.378
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	1.281	-	1.281
Effect IFRS op pensioenen Nederland	400	-	-	-	400
<b>Incidentele posten</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>-97</b>	<b>-</b>	<b>303</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>51.288</b>	<b>7.981</b>	<b>17.295</b>	<b>-12.211</b>	<b>64.353</b>
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering	8.167	3.609	11.754	2.508	26.038
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>59.455</b>	<b>11.590</b>	<b>29.049</b>	<b>-9.703</b>	<b>90.391</b>
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	31,3%	17,5%	17,4%		21,3%
<b>ROACE<sup>(2)</sup></b>	<b>43,5%</b>	<b>9,7%</b>	<b>14,4%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>19,2%</b>

(1) Bedrijfslasten in 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden door verfijning van de overheadallocatie

(2) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) Naar beneden aangepast met 58k ton, omdat volume van overslagactiviteiten waren meegenomen.

## Cluster Nederland

In duizenden euro	2016	2015
Total Feed volume (in tonnen)	4.282.620 <sup>(4)</sup>	4.044.389
<b>Omzet</b>	<b>1.019.072</b>	<b>1.001.866</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>201.555</b>	<b>190.131</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.557	1.866
Bedrijfslasten <sup>(1)</sup>	-144.762	-141.109
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>58.350</b>	<b>50.888</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1.003 <sup>(2)</sup>	-
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-
Effect IFRS op pensioenen Nederland	-	400
<b>Incidentele posten</b>	<b>-1.003</b>	<b>400</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>57.347</b>	<b>51.288</b>
Afschrijving en amortisatie	8.550	8.167
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>65.897</b>	<b>59.455</b>
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	32,7%	31,3%
<b>ROACE <sup>(3)</sup></b>	<b>45,6%</b>	<b>43,5%</b>

(1) Bedrijfslasten in 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden door verfijning van de overheadallocatie

(2) Heeft met name betrekking op de verkoop van Oss

(3) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

(4) Naar beneden aangepast met 58k ton, omdat volume van overslagactiviteiten waren meegenomen.

### Total Feed Volume

Het volume Total Feed in het cluster Nederland is met 5,9% gestegen tot 4,3 miljoen ton. De groei in de afzet van mengvoer was lager dan die in Total Feed. Dit komt door een beperkte verschuiving naar alternatieve voeroplossingen.

In 2016 is een hoger volume Total Feed verkocht in de rundveesector dan in 2015. De toename vond vooral plaats in de eerste helft van 2016, omdat de afschaffing van het melkquotum zijn beslag kreeg op 1 april 2015. De relatieve verbetering in melkprizen in de tweede helft van 2016, en het groter aantal dieren en de toegenomen melkproductie zijn de reden voor de groeiende vraag naar Total Feed oplossingen. Het volume nam ook toe in de pluimveesector. Dit werd veroorzaakt door groei in de legkippensector die enigszins werd geneutraliseerd door een afname in het volume voor vleeskuikens als gevolg van de toenemende interesse in welzijnsconcepten (minder dieren per m<sup>2</sup>). Door minder vraag naar varkensvlees is er een algehele terugval van de marktgrootheid van de varkenssector in Nederland. Veel varkenshouders verkeerden in een slechte financiële

situatie, vooral in het eerste halfjaar 2016 toen de varkensprizen laag waren. Door de overname van Vleuten-Steijn nam de afzet in de varkenssector desondanks marginaal toe. Inmiddels liggen de varkensprizen boven het meerjaars-gemiddelde.

De afzet in biologisch voer (Reudink) toonde een sterke groei met meer dan 20% vergeleken met 2015. Deze groei vond plaats in alle sectoren.

### Brutowinst

In 2016 is een brutowinst van €201,6 miljoen gerealiseerd. De toename van €11,4 miljoen (+6,0%), vergeleken met 2015, werd met name veroorzaakt door het hogere volume en door betere marges in de tweede helft van het jaar als gevolg van betere formulatie (optimaal gebruik van ingrediënten in het voer) en de overname van Vleuten-Steijn.

### Bedrijfslasten

De bedrijfslasten namen met 2,6% toe in 2016 vergeleken met 2015 en bedroegen €144,8 miljoen. Dit komt door het acquisitie-effect van Vleuten-Steijn en een stijging in

volumegerelateerde productie en logistieke kosten. Productiekosten per ton namen echter af in vergelijking met 2015. Er waren ook hogere pensioenkosten, hogere onderhoudskosten en extra kosten met betrekking tot de #bettersafethansorry werkwijze. Het economisch klimaat verbeterde voor zowel de varkens- als de melkveesector vanaf respectievelijk het tweede en derde kwartaal. Deze situatie, strenger debiteurenbeheer en additionele zekerheden, resulteerden in een lager uitstaand bedrag aan achterstallige debiteuren aan het eind van 2016. Daardoor werden substantieel lagere toevoegingen

gedaan aan de voorziening voor dubieuze debiteuren in 2016 dan in 2015.

### **Onderliggende EBITDA**

Als gevolg van de volumegroei (+5,9%), de verbeterde brutowinst (6,0%) en de lagere toename in bedrijfslasten (2,6%), nam de onderliggende EBITDA toe met 10,8% tot €65,9 miljoen. Zodoende verbeterde de ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst van 31,3% in 2015 tot 32,7% in 2016.

## Cluster Duitsland/België

In duizenden euro	2016	2015
Total Feed volume (in tonnen)	2.009.255	1.924.380
<b>Omzet</b>	<b>522.285</b>	<b>529.585</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>69.901</b>	<b>66.045</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.017	563
Bedrijfslasten	-60.471	-58.627
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>10.447</b>	<b>7.981</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-
<b>Incidentele posten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>10.447</b>	<b>7.981</b>
Afschrijving en amortisatie	4.035	3.609
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>14.482</b>	<b>11.590</b>
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	20,7%	17,5%
<b>ROACE<sup>(1)</sup></b>	<b>12,5%</b>	<b>9,7%</b>

(1) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

### Total Feed volume

Het cluster Duitsland/België rapporteerde een groei in Total Feed volume van 4,4% tot 2,0 miljoen ton en een beperktere groei in mengvoer. Evenals in Nederland geeft dit een beperkte verschuiving weer naar alternatieve voeroplossingen. In de rundveesector werd een hogere volumeafzet Total Feed geboekt in 2016, wat vooral te verklaren is door de groei van mengvoer in de eerste helft van het jaar. Er werd ook meer volume verkocht in de pluimveesector, vooral voor legkippen, als gevolg van nieuwe klanten. Deze groei werd iets teniet gedaan door een daling in het volume aan de vleeskuikensector die met name zwak was in de eerste helft van het jaar. In de varkenssector daalden de volumes in het eerste halfjaar 2016 als gevolg van een afname in het aantal dieren door lage varkensprijzen. In het tweede halfjaar stegen de volumes als gevolg van betere varkensprijzen en nieuwe klanten.

### Brutowinst

De brutowinst nam toe met €3,9 miljoen tot €69,9 miljoen (+5,8%). Dit kan worden verklaard door een beter formulatie-effect in het eerste halfjaar 2016 en de

sterkere stijging in het mengvoervolume in de tweede helft van het jaar.

### Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten namen toe met €1,8 miljoen tot €60,5 miljoen (3,1%). De reden hiervoor was een groter verkoopteam en volume-gerelateerde productie en logistieke kosten. Productiekosten per ton namen daarentegen af in vergelijking met 2015 door de One ForFarmers manier van werken. Tegenover lagere toevoegingen aan de debiteurenvoorziening in 2016 (dan in 2015) stond een hogere allocatie van centrale overheadkosten (€1,7 miljoen). Afschrijvingen namen iets toe met €0,4 miljoen.

### Onderliggende EBITDA

De groei in volume en de hogere brutowinst, naast fractioneel meer bedrijfslasten, resulteerde in een stijging van de onderliggende EBITDA (j-o-j) met 25,0% tot €14,5 miljoen. De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst nam toe van 17,5% in 2015 tot 20,7% in 2016.

## Cluster het Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro	2016	2015
Total Feed volume (in tonnen)	2.966.672	3.066.529
<b>Omzet</b>	<b>630.704</b>	<b>771.508</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>134.654</b>	<b>166.904</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.271	943
Bedrijfslasten	-121.165	-150.455
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>14.760</b>	<b>17.392</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1.152	-1.378
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1.887	1.281
<b>Incidentele posten</b>	<b>735</b>	<b>-97</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>15.495</b>	<b>17.295</b>
Afschrijving en amortisatie	10.712	11.754
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>26.207</b>	<b>29.049</b>
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	19,5%	17,4%
<b>ROACE<sup>(1)</sup></b>	<b>14,3%</b>	<b>14,4%</b>

(1) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

### Total Feed Volume

Het volume Total Feed dat in het cluster het Verenigd Koninkrijk werd verkocht daalde met 3,3% tot 3,0 miljoen ton, vooral door een grotere daling van het volume van mengvoer. Deze daling was in de tweede helft van 2016 groter dan in de eerste helft van het jaar, vooral door minder vraag naar voer in de rundveesector. ForFarmers heeft ook besloten een aantal slecht renderende contracten niet te verlengen. Bovendien werd het volume beïnvloed door een afname in het aantal zeugen. Deze afname was door boeren in gang gezet in het eerste halfjaar en leidde tot een grotere daling in het volume in de varkenssector in het tweede halfjaar. In de pluimveesector werd een autonome toename geboekt doordat nieuwe klanten werden aangetrokken die vooral in de tweede helft van 2016 meer producten kochten.

### Brutowinst

De brutowinst daalde met €32,2 miljoen (-19,3%), waarvan €19,1 miljoen toe te rekenen is aan het valuta translatie-effect. De waardevermindering van het Britse pond heeft in de tweede helft van 2016 een negatieve impact (j-o-j) gehad die drie keer groter was (-€14,6 miljoen) dan in de eerste helft van 2016. Het netto-effect van overnames en

desinvesteringen bedroeg €1,1 miljoen; een combinatie van €2,6 miljoen in de eerste helft van 2016 met betrekking tot de overname van Countrywide en -€1,5 miljoen in de tweede helft van het jaar vanwege de desinvesteringen van Leaffield en de indirecte transportactiviteiten van Wheyfeed. De autonome brutowinst daalde met €14,2 miljoen in 2016 (j-o-j). De reden hiervoor is de daling van de volumeafzet en de keuze van veehouders om basis-voer te kopen. Dit startte in de eerste helft van 2016 en zette zich voort gedurende het jaar omdat de liquiditeitspositie van veehouders onder druk bleef staan.

### Bedrijfslasten

De totale bedrijfslasten daalden met €29,3 miljoen (-19,5%), inclusief een positief valuta-effect van €17,2 miljoen. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen was nagenoeg nul, aangezien het acquisitie-effect in de eerste 4 maanden van 2016 volledig werd gecompenseerd door het effect van desinvesteringen in de tweede helft van het jaar. Autonoom daalden de bedrijfslasten met €13,6 miljoen (-9,0%), ondanks herstructureringskosten van €1,9 miljoen. Het doel van deze herstructurering, zoals aangekondigd in het eerste

halfjaar (€1,6 miljoen kosten), is om de organisatie te stroomlijnen. De daling in volume-gerelateerde kosten, minder fte's en de implementatie van een aantal kostenbesparende maatregelen (One ForFarmers), zorgden voor de (autonoom) lagere bedrijfslasten in 2016.

### Onderliggende EBITDA

De onderliggende EBITDA daalde met 9,8% tot €26,2 miljoen. Bij gelijkblijvende koersen steeg de onderliggende EBITDA met 1,7% tot €29,5 miljoen. Het

netto-effect van overnames en desinvesteringen bedroeg €1,2 miljoen, verdeeld over de eerste en tweede helft van 2016 in respectievelijk €1,4 miljoen en -€0,2 miljoen. Autonoom daalde de onderliggende EBITDA met 3% in 2016, doordat kostenbesparingen vooral in de tweede helft van het jaar de daling van het eerste halfjaar in belangrijke mate afzwakte. De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde van 17,4 % in 2015 tot 19,5% in 2016.

## Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro	2016	2015
<b>Brutowinst</b>	<b>1.262</b>	<b>1.124</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	104	8
Bedrijfslasten <sup>(1)</sup>	-17.090	-13.343
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-15.724</b>	<b>-12.211</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-
<b>Incidentele posten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Onderliggend bedrijfsresultaat</b>	<b>-15.724</b>	<b>-12.211</b>
Afschrijving en amortisatie	2.747	2.508
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>-12.977</b>	<b>-9.703</b>
<b>ROACE<sup>(2)</sup></b>	<b>-4,1%</b>	<b>-4,1%</b>

(1) Bedrijfslasten in 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden door verfijning van de overheadallocatie

(2) ROACE betekent EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

Na doorbelasting van de overheadkosten aan de operationele clusters zijn de kosten van centrale en ondersteunende diensten toegenomen (€3,5 miljoen) door het volledige jaar-effect van de versterking van de organisatie. Dit hield onder meer in het verder versterken van de IT-afdeling om de groei van de onderneming te ondersteunen. In 2016 zijn additionele kosten gemaakt voor het project om de inkoop van niet-grondstof gerelateerde kosten te reduceren en optimaliseren. Bovendien zaten in de kosten van centrale en ondersteunende diensten ook eenmalige kosten van €1,5 miljoen die gemaakt werden in het kader van de notering op Euronext Amsterdam. In 2015 is als gevolg van herbeoordeling van voorzieningen een eenmalige bate (€2,0 miljoen) gerealiseerd. De centrale kosten worden deels doorbelast aan de clusters. In 2016 is deze methodiek verfijnd en zijn voor vergelijkingsdoeleinden de

2015 kosten aangepast.

## Dividend voorstel

Het dividendbeleid van ForFarmers is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen, te weten de winst toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap, exclusief het incidentele resultaat uit de verkoop van bedrijfsonderdelen/activa. De genormaliseerde winst bedraagt €51,4 miljoen, zijnde de winst toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap van €53,3 miljoen in 2016 min het incidentele resultaat uit de verkoop van bedrijfsonderdelen/activa. Er wordt een dividend van €0,24218 per gewoon aandeel (pay-out ratio van 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen)

voorgesteld. Op 26 april 2017 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd. Het dividend zal betaald worden op 9 mei 2017.

## Vooruitzichten 2017

Geopolitieke ontwikkelingen zullen in 2017 van invloed zijn op de markten waarin ForFarmers actief is. De verwachting is ook dat de volatiliteit in grondstoffenprijzen en op de valutamarkten zich zal voortzetten. Vooral de fluctuatie in de waarde van het Britse pond is van invloed op de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Daarnaast trekt de zuivelmarkt enigszins aan, zorgt de stijgende prijs voor varkensvlees voor een beter vooruitzicht en lijkt de markt voor pluimvee stabiel te blijven in 2017. ForFarmers verwacht dan ook dat deze trends zich vertalen in een groeiende vraag naar duurzame Total Feed-oplossingen.

De lange-termijn vooruitzichten voor de agrarische sector in Noordwest-Europa blijven goed. Door een groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart neemt de vraag naar dierlijke eiwitten toe. Tegelijkertijd wordt in de totstandkoming van deze producten meer aandacht gegeven, in de meer welvarende landen, aan het milieu en het welzijn van mens en dier. Duurzaamheid is daarom een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van ForFarmers. Agrarische ondernemers worden meer en meer geconfronteerd met wet- en regelgeving en als gevolg daarvan met kosten.

Over het algemeen wordt verwacht dat de rundveesector een kleine stijging laat zien. In Nederland, echter, wordt verwacht dat de fosfaatregeling zal leiden tot enige druk op de melkveesector. De Nederlandse overheid heeft besloten fosfaatrechten in te voeren met ingang van 2018. Om fosfaatreductie in 2017 te realiseren, heeft de Nederlandse zuivelketen (zuivelindustrie, veevoerb企业n, LTO, adviesorganisaties en overheid) besloten tot een gezamenlijke aanpak per 1 maart 2017. ForFarmers begrijpt en ondersteunt deze maatregelen. Verwacht wordt dat dit zal resulteren in, onder andere, een beperkte afname van de veestapel in de loop van het jaar.

Consumenten, vooral in West Europa, lijken minder te

kieszen voor varkensvlees. Dit is van invloed op de varkenssector. Door onder meer de aangetrokken export van varkensvlees naar vooral China wordt er een verbetering verwacht. In het Verenigd Koninkrijk verwacht ForFarmers dat op de middellange termijn de varkensstapel zal toenemen door de waardevermindering van het Britse pond, waardoor de import duurder geworden is, en door de 'Buy British' campagnes.

ForFarmers blijft doorgaan met het doorvoeren van operationele verbeteringen en de verdere implementatie van de Horizon 2020-strategie. In lijn hiermee, en om de organisatie en processen te optimaliseren, investeert ForFarmers in het efficiënter maken van de fabrieken en in IT oplossingen. Bovendien verwacht ForFarmers een daling in het aantal fte's (exclusief de mogelijke impact van eventuele overnames) als gevolg van de plannen voor de optimalisatie van de supply chain in het Verenigd Koninkrijk. Hierbij is het streven een optimale specialisatie, spreiding en grootte van fabrieken en logistiek te bereiken, in lijn met de One ForFarmers aanpak en initiatieven. De plannen hiervoor worden op dit moment uitgewerkt om vervolgens met de organisatie te worden besproken. Dit moet leiden tot een besparing van ten minste €5 miljoen aan kosten per 2020 ten opzichte van het huidige kostenniveau. Mede door deze plannen, en als gevolg van additionele One ForFarmers initiatieven, verwacht ForFarmers zowel in 2017 als in 2018 ongeveer €40 miljoen tot €45 miljoen (voorheen €35 miljoen) te investeren. De investeringen voor operationele efficiency projecten moeten leiden tot een verdere verbetering van de ratio van de onderliggende EBITDA / brutowinst. Tegelijkertijd zal de stringente focus op debiteurenbeheer worden voortgezet, evenals het verder verbeteren van het werkkapitaal management. Ook zal ForFarmers zich blijven richten op het vinden van geschikte overnamekandidaten, zowel in de bestaande vier landen als in nieuwe landen in Europa en aangrenzende regio's (Europa Plus), met inachtneming van de strikte overname criteria. ForFarmers genereert een substantiële kasstroom en beschikt daarnaast over additionele financiële ruimte door de bestaande financieringsovereenkomst. ForFarmers wil flexibel zijn om relevante overnames te kunnen doen in de komende jaren maar streeft er ook naar om de balans efficiënter te maken. In verband hiermee heeft ForFarmers het

voornemen om een deel van haar kaspositie beschikbaar te stellen aan aandeelhouders door middel van een inkoopprogramma van eigen aandelen. Het voorstel is een gelimiteerd aandelen-inkoopprogramma te starten als onderdeel van het jaarlijks verzochte inkoop-mandaat. De omvang van het inkoopprogramma bedraagt een waarde tussen de €40 miljoen en €60 miljoen en de inkoop eindigt uiterlijk in oktober 2018.

Op publicatiedatum van dit rapport worden geen majeure veranderingen in de financiële positie voorzien. ForFarmers herhaalt haar doelstelling voor de middellange termijn ten aanzien van een gemiddelde jaarlijkse toename van de onderliggende EBITDA van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen, onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

## **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen materiële gebeurtenissen na balansdatum.

# HUMAN RESOURCES

Het succesvol implementeren van de Horizon 2020-strategie wordt in hoge mate bepaald door de inzet en prestaties van medewerkers. In 2016 zijn belangrijke stappen gezet in het verder ontwikkelen van sterke teams en talent.

De afdeling Human Resources heeft de Horizon 2020-strategie vertaald naar een HR-strategie bestaande uit drie strategische pijlers. De eerste pijler behelst de bouw van een toekomstbestendig HR-platform. Dit wil zeggen dat ForFarmers met een geschikt IT-systeem zorgt voor solide operationele ondersteuning van het personeelsmanagement. De tweede pijler betreft het creëren van sterke teams die de strategie ten uitvoer kunnen brengen. Hierbij gaat het om het aantrekken van talent, het ontwikkelen en behouden van medewerkers en het stimuleren van doorgroei van talent. De derde pijler betreft het creëren van een 'One ForFarmers' cultuur. Hierin staan de ForFarmers kernwaarden ambitie, duurzaamheid en partnerschap centraal. Deze fungeren als kompas voor haar medewerkers en bepalen mede de cultuur van de organisatie. Voor elke kernwaarde zijn ondersteunende waarden en verwachtingen ten aanzien van het gewenste gedrag geformuleerd. Tijdens de jaargesprekken met medewerkers wordt hierop gestuurd en worden hierover afspraken gemaakt. Om te kunnen monitoren hoe deze verandering in de organisatie vorm krijgt, is in 2016 een start gemaakt met het stelselmatig in kaart brengen en volgen van medewerkersbetrokkenheid.

## Toekomstbestendig platform

In 2016 is uitgebreid onderzocht welk Human Resources Business System de organisatie het beste kan faciliteren en tevens de beste ondersteuning biedt aan alle initiatieven op het gebied van talentmanagement, carrière en strategische personeelsplanning. Inmiddels is de keuze voor een systeem gemaakt. De implementatie hiervan zal in 2017 gaan plaatsvinden.

## Sterke teams en ontwikkelen van talent

In Nederland is het project Total Feed Support begonnen. In het kader van dit project zijn de klantenservice en ondersteunende afdelingen van ForFarmers Nederland en ForFarmers DML en de commerciële teams van DML samengevoegd. Het doel hiervan is om de verschillende afdelingen van ForFarmers via één loket toegankelijk te maken voor klanten. De samenvoeging vergt veel tijd en aandacht om de medewerkers optimaal te begeleiden. Deze verandering biedt meer ontwikkel- en carrièremogelijkheden voor werknemers, doordat er bredere functies zijn ontstaan met een meer proactieve rol en meer klantcontact.

In het Verenigd Koninkrijk is een omvangrijk transformatieproces opgestart. In dit proces wordt simultaan aan vier grote onderwerpen gewerkt. Ten eerste wordt de 'route-to-market' vereenvoudigd en verbeterd. Ten tweede worden de commerciële teams geoptimaliseerd, in lijn met klantensegmentatie. Het derde onderwerp behelst de optimalisatie van de supply chain. De samenvoeging van ondersteunende afdelingen op één locatie maakt deel uit van het verder stroomlijnen van de organisatie en vormt het vierde grote onderwerp. Helaas verliest een aantal medewerkers als gevolg hiervan zijn of haar baan. De nieuwe organisatie in het Verenigd Koninkrijk biedt aan de andere kant haar medewerkers kansen om zich verder te ontwikkelen.

ForFarmers besteedt veel aandacht aan het intern opleiden van al haar medewerkers. In onderstaande tabel worden de verschillende management- en vakinhoudelijke trainingen weergegeven die in 2016 hebben plaatsgevonden. In 2016 is de derde groep senior managers aan de Masterclass Senior Management begonnen. Als deze groep dit traject heeft afgerond, hebben nagenoeg alle senior managers

Programma	Doel van het programma	Internationaal programma	NL	VK	DE	BE
Masterclass Senior Management	Ontwikkelen persoonlijk leiderschap, implementatie strategie, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en coachen van medewerkers	85% getraind				
Potential programme	Vertalen van strategie naar praktijk, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en voorbereiden op een positie in het Senior Management	36 potentials getraind				
Management Foundation Programme	Ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, implementatie strategie, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en coachen van medewerkers		36 leidinggevend getraind	24 leidinggevend getraind	36 leidinggevend getraind	24 leidinggevend getraind
Logistics Academy	Ontwikkelen van kennis van wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, reduceren van brandstofverbruik en verbeteren van omgang met klanten			Alle chauffeurs getraind		
Sales Academy	Effectief overbrengen van kennis en advies aan klanten		Afgerond door 90% van alle adviseurs	Eerste groep gestart	Afgerond door 90% van alle adviseurs	
Ruminants Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden		Alle adviseurs gestart		Gepland voor 2017	
Swine Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden			Alle adviseurs gestart		
Poultry Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden			Gepland voor 2017		

binnen ForFarmers het programma doorlopen. De laatste training vindt in 2017 plaats. Dit betekent niet dat ForFarmers stopt met het trainen van haar senior managers. Een aantal modules uit de Management Programma's zal in de vorm van een opfris- of verdiepingssessie terugkomen. Zo werd bijvoorbeeld al tijdens de Management Conference in december 2016 een sessie rondom het geven en ontvangen van feedback

gehouden. ForFarmers heeft door haar internationale spreiding de beschikking over brede kennis en vaardigheden. Het Bedrijf wil deze kennis delen en uiteindelijk ten gunste van haar klanten inzetten. Dit gebeurt in de ForFarmers Academies. De Academies zijn trainingen met een modulaire opzet op diverse niveaus voor rundvee-, varkens- en pluimveespecialisten, gericht op het vergroten van vakkennis, het delen van innovaties

van het NIC en de strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden. Het oogmerk van deze trainingen is om buitendienstmedewerkers voortdurend te ontwikkelen op het gebied van hun kennis en vaardigheden om klanten te ondersteunen en adviseren. Met deze interne management- en vakinhoudelijke trainingsprogramma's geeft ForFarmers invulling aan professioneel werkgeverschap en talentontwikkeling. Met de Management programma's, de Academies, de diverse vormen van loopbaanbegeleiding, de mogelijkheden tot het volgen van andere – externe – opleidingen en het spreken over je carrière als vast onderdeel van de jaargesprekken stimuleert ForFarmers zowel de verticale als horizontale doorgroei van medewerkers. In 2016 heeft dan ook een aanzienlijk aantal medewerkers intern promotie gemaakt. ForFarmers is in 2016 in staat geweest om in alle lagen van de organisatie nieuw talent van buiten de organisatie te werven.

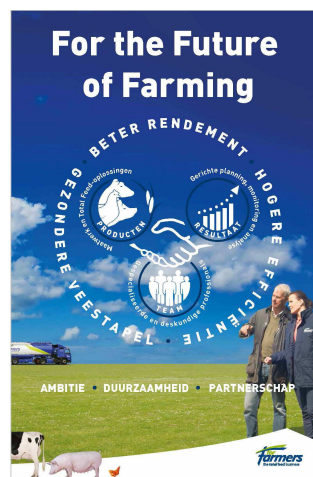
Het aantal nieuwe medewerkers bij ForFarmers in 2016 bedraagt 263. In het afgelopen jaar hebben 371 medewerkers om uiteenlopende redenen, zoals pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, ForFarmers verlaten.

## One ForFarmers Cultuur

### Personeelsbijeenkomsten

ForFarmers organiseert regelmatig bijeenkomsten waar groepen medewerkers worden geïnformeerd over de strategische voortgang. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid te vergroten, de One ForFarmers-aanpak te helpen realiseren, de Horizon 2020-strategie uit te rollen en de missie van ForFarmers uit te dragen. In mei en december werden tweedaagse managementconferenties gehouden voor het senior management. In de landen worden regelmatig personeelsbijeenkomsten georganiseerd met een hoog interactief karakter. Medewerkers worden uitgedaagd om met hun mening, ideeën en suggesties te komen. Zo zijn er in 2016 in Nederland 12, in Duitsland 10, in België 5 en in het Verenigd Koninkrijk 15 personeelsbijeenkomsten geweest waar tussen de 30 en 100 werknemers aanwezig waren en waar met alle lagen leidinggevendenden is gesproken over de realisatie van de strategie en de missie

van ForFarmers of waar gediscussieerd is over andere actuele thema's. Andere voorbeelden van bijeenkomsten waar informatie wordt uitgewisseld, zijn de nieuwjaarsbijeenkomsten en de ruminant days. In 2016 zijn de voorbereidingen gestart voor de Management Conference XL in 2017, waar ongeveer 230 deelnemers aanwezig zullen zijn om te praten over de huidige status van Horizon 2020 en de te nemen vervolgstappen.



### Medewerkersbetrokkenheid

In 2016 heeft ForFarmers voor de eerste keer een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uitgevoerd. De vragen richtten zich onder meer op strategie, leiderschap, carrière, beloning en veiligheid. Van alle ForFarmers medewerkers vulde 88% de enquête in. Uit de resultaten bleek dat 77% van de medewerkers zich betrokken tot zeer betrokken voelt bij ForFarmers. Werknemers zijn vooral positief over de manier waarop als 'One ForFarmers' wordt samengewerkt. Ook voelen zij zich veilig in hun werkomgeving. Ongeveer 70% van de medewerkers zou ForFarmers als werkgever aan familie en vrienden willen aanraden. Het onderzoek maakt verder duidelijk dat er ruimte voor verbetering is op het gebied van het geven en ontvangen van feedback, werkdruk, en op de duidelijkheid voor medewerkers hoe zij individueel een bijdrage kunnen leveren aan de Horizon 2020-strategie.

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn per land verbeterplannen opgesteld. Hierbij zijn zowel leidinggevendenden als medewerkers betrokken. Voor onderwerpen die in alle landen spelen is gekozen voor een bedrijfsbrede aanpak. Zo is in de diverse managementtrainingsprogramma's een uitgebreide

module opgenomen rondom het geven en ontvangen van feedback en wordt er nog meer aandacht gegeven aan het vertalen van de Horizon 2020-strategie naar gedetailleerde plannen per functie en per land.

## Werknemersparticipatieplan

Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Dit plan is in 2016 voortgezet. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met korting (13,5%) certificaten van ForFarmers kopen. Deze mogen gedurende drie jaar niet worden verkocht. In Nederland krijgen de werknemers rechtstreeks korting op de certificaten, in de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis certificaten. In 2016 heeft ruim 15% van de werknemers deelgenomen, iets minder dan de 20% die in 2015 deelnam. De deelnemers in 2016 hebben gemiddeld €600 per medewerker meer geïnvesteerd dan in 2015. In totaal heeft nu 22% van de medewerkers aandelen in ForFarmers. Het participatieplan heeft tot doel de binding met het bedrijf, motivatie en betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om deze mogelijkheid tot participatie jaarlijks aan te bieden. Jaarlijks wordt aan de Algemene Vergadering toestemming gevraagd om de aandelen hiervoor in te kopen nadat de Raad van Commissarissen de voorstellen hiertoe heeft goedgekeurd.

## Gezondheid en veiligheid

ForFarmers wil medewerkers een veilige werkomgeving bieden. Er is daarom veel aandacht voor veiligheid, monitoring en het proactief aanpakken van (potentieel) gevaarlijke situaties op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant. De aanpak van ForFarmers ten aanzien van gezondheid en veiligheid staat omschreven in het hoofdstuk Duurzaamheid en Innovatie.

## Personeelsvertegenwoordiging

ForFarmers heeft in de verschillende landen goed functionerende werknemersvertegenwoordigingen. Deze zijn betrokken bij de organisatieontwikkeling en hebben

een kritisch-constructieve rol om het perspectief van de medewerker te belichten.

Sinds oktober 2015 beschikt ForFarmers over een werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau. Deze ForFarmers European Employees Council (FFEEC) bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In de FFEEC worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen. In 2016 hebben twee bijeenkomsten met de Directie plaatsgevonden. Tijdens de bijeenkomsten worden belangrijke thema's besproken waarbij de FFEEC daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de organisatie. In 2016 is gesproken over de uitkomsten van het medewerkers-betrokkenheidsonderzoek en het optimaliseren van de medewerkersparticipatie.

## Prioriteiten voor de komende jaren

De prioriteiten op HR-gebied voor de komende jaren zijn onder andere de verdere uitrol van de diverse Academies (Sales, Ruminant, Swine, Poultry, Logistics, Operations) en de implementatie van het Management Foundation Programme in alle landen. Daarnaast is talentmanagement – het aantrekken én behouden van talent – in het bijzonder, en personeelswerving in het algemeen een belangrijke prioriteit. Om de beste mensen aan te kunnen trekken, worden in 2017 de contacten met Universiteiten, Hogescholen, Studie- en Studentenverenigingen versterkt en uitgebouwd en zal ook een trainee programma worden geïntroduceerd. ForFarmers constateert dat er een vergrijzing in de organisatie plaatsvindt. Er wordt daarom actief gezocht naar jonge nieuwe medewerkers om deel te nemen aan het nieuwe trainee (opleidings-) programma. In 2017 wordt verder onderzocht hoe de vergrijzing kan worden tegengegaan zonder verlies van kennis en kunde, en hiervoor worden plannen ontwikkeld. 2017 zal in het teken staan van de implementatie van het HR Business System en het monitoren en opvolgen van de eerder genoemde punten uit het medewerkers-betrokkenheidsonderzoek.

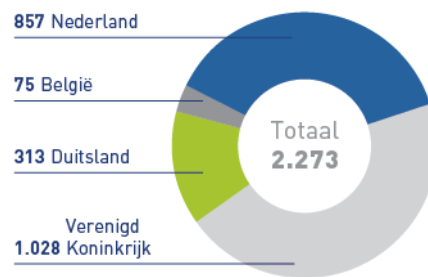
### Man/Vrouw



### Leeftijdverdeling



### FTE per land



# DUURZAAMHEID EN INNOVATIE

Aan de toenemende vraag naar vlees, eieren en zuivelproducten zal op een duurzame manier moeten worden voldaan. De diervoerindustrie speelt een cruciale rol door voortdurend de efficiëntie van de veehouderij te verbeteren, met aandacht voor diergezondheid en -welzijn. Duurzaamheid is daarom een integraal onderdeel van de zakelijke activiteiten van ForFarmers en een belangrijk element in de Horizon 2020-strategie.

Duurzaamheid is één van de drie kernwaarden van ForFarmers, samen met ambitie en partnerschap. Het Bedrijf rapporteert volgens de richtlijnen van [GRI G4 \(Core\)](#)<sup>1</sup>. ForFarmers heeft een duurzaamheidsaanpak die gericht is op de gehele 'supply chain'; vanaf de formulatie en aankoop van grondstoffen, de eigen activiteiten (productie & logistiek) tot aan de veehouderij. In deze supply chain richt ForFarmers zich op drie thema's om de duurzaamheidsprestatie te verbeteren:

- Milieu
- Mens & Maatschappij
- Diergezondheid & Dierenwelzijn

van invloed te kunnen zijn op het thema duurzaamheid, dan zal ForFarmers partners in de keten proactief benaderen. Voor deze aanpak heeft ForFarmers zes materiële onderwerpen (de hoofdonderwerpen) geïdentificeerd en vijf KPI's (Key Performance Indicators, kernparameters) die in dit jaarverslag worden genoemd en uitgelegd. ForFarmers zal de voortgang op het gebied van deze KPI's gaan rapporteren. ForFarmers gebruikt transparante (interne) rapportages om de voortgang en prestaties te iken. In 2016 nam ForFarmers wederom deel aan de Transparantiebenchmark in Nederland.

ForFarmers wil op terreinen waar zij direct grip op heeft voorop lopen. Is er een bredere samenwerking nodig om

## Onze aanpak in de waardeketen



De samenhang tussen de zes materiële onderwerpen en de bijbehorende KPI's wordt hieronder getoond:

Thema	Materieel onderwerp	KPI
Milieu	Fosfaatuitstoot beperken	1) % fosfaatefficiëntie op het boerenerf in NL (melkvee- en varkenshouders)
	Uitstoot broeikasgassen beperken	2) Broeikasuitstoot in tonnen CO <sub>2</sub> -equivalent
	Het gebruik van land, water en energie minimaliseren	3) % duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
Mens & Maatschappij	Zorg voor veilige en goede werkcondities	4) Aantal ongevallen met verzuim
	Voerveiligheid verbeteren	5) Totale aantal voerincidenten waarbij regelgeving en vrijwillige codes niet zijn nageleefd
Diergezondheid & Dierenwelzijn	Diergezondheid en dierenwelzijn verbeteren	De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als een integraal onderdeel van de Total Feed-oplossingen waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld

## Innovatie en onderzoek

Innovatie en onderzoek vormen een kernelement van de Horizon 2020-strategie van ForFarmers en zijn de verantwoordelijkheid van het Nutrition Innovation Centre (NIC). ForFarmers levert duurzaam voer en advies aan boeren wat resulteert in een gezondere veestapel, grotere efficiëntie en daardoor een beter rendement op het boerenerf. Hierbij zijn verbeteringen in duurzaamheid en dierenwelzijn belangrijk.








Het Nutrition Innovation Centre is centraal georganiseerd en bestaat uit dierspecifieke voerdeskundigen en innovatiemanagers. De teamleden van het NIC zijn niet alleen verantwoordelijk voor het onderzoeks- en innovatieprogramma van ForFarmers, maar ook voor de technische prestatie van de producten die aan de klanten worden geleverd. Daarnaast werken zij nauw samen met de sectorteam in elk land en met de strategische partners van ForFarmers, zoals Nutreco, waarmee gezamenlijke innovatieprojecten worden ondernomen.

Het belang dat ForFarmers aan innovatie hecht is zichtbaar door het feit dat het NIC gemiddeld meer dan 40-50 onderzoeksprojecten per jaar uitvoert. Daarnaast gebruikt ForFarmers haar uitgebreide netwerk, waartoe veel van Europa's leidende onderzoeksinstituten en

universiteiten behoren, om bij te dragen aan zowel de aanzet tot onderzoek en de totstandkoming van producten en diensten voor boeren. Voorbeelden hiervan zijn het topsectorinitiatief 'Feed4Foodure' in Nederland, en CIEL (Centre for Innovation Excellence in Livestock) in het Verenigd Koninkrijk.

ForFarmers werkt aan het voortdurend verbeteren van de prestaties van haar producten door het verbeteren van onder andere de voerefficiëntie. Maar maatschappelijke kwesties, zoals diergezondheid en dierenwelzijn, de vermindering van medicijngebruik, de impact van de veehouderij op het milieu (bv in de zin van stikstof- en fosfaatefficiëntie) en de benutting van grondstoffen zijn ook belangrijke onderzoeksthema's.

Al het voer van ForFarmers is samengesteld met behulp van een zelf ontwikkeld voerwaarderingssysteem. Dit systeem bepaalt de nutritionele parameters van elke grondstof en de geschiktheid (verteerbaarheid) voor elke diersoort. Het houdt ook rekening met onder meer de leeftijd van het dier. Het geproduceerde voer heeft de juiste nutritionele waarde voor de groei en gezondheid van het dier. Omdat genetica, gezondheid en managementsystemen voortdurend veranderen, verandert het voerwaarderingssysteem mee.

Sustainability advisory board		Sustainability task force	
<b>Chairman</b> Yoram Knoop, CEO		<b>Chairman</b> Nick Major	
	<b>Director Strategy &amp; Organisation</b> Stijn Steendijk	<b>Director Supply Chain</b> Steven Read	<b>Director Strategy &amp; Organisation</b> Stijn Steendijk
	<b>Corporate Affairs Director</b> Nick Major	<b>Supervisory Board Member</b> Erwin Wunnekink	<b>Director Investor Relations</b> Caroline Vogelzang
			<b>Director Supply Chain</b> Steven Read
			<b>Director Business Control</b> Daniëlle van der Stuijs
 <b>Supplier</b> Prof. Leo den Hartog  <b>Farmers</b> Werner Schwarz  <b>Food Industry</b> Frank van Ooyen  <b>Academia</b> Martin Roberts  <b>Retail</b> Barney Kay  <b>NGO</b> Sijas Akkerman		<b>Business owners</b> <b>Continuous Improvement</b> Noel Cornforth <b>Quality Group</b> Manfred Hessing <b>Raw Materials</b> Falko Weinberg <b>Nutritional Innovation</b> Leon Marchal <b>Formulations &amp; Lab</b> Wilco Engberts	

## Aansturing

ForFarmers bestuurt haar duurzaamheidsactiviteiten via twee commissies; de Adviesraad Duurzaamheid en de Taakgroep (Task force) Duurzaamheid. De Adviesraad Duurzaamheid komt twee keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers. Het doel is om advies te geven over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en op grote trends en vraagstukken waarmee rekening moet worden gehouden. De Adviesraad Duurzaamheid bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden die alle belangrijke spelers zijn in de supply chain van ForFarmers, academische wereld en NGO's. Daarnaast is er een Taakgroep Duurzaamheid (Task force), bestaande uit twee Directieleden en acht senior managers, die verantwoordelijk is voor de implementatie van de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. De Task force is verantwoordelijk voor de informatievoorziening en de coördinatie van verbeteracties met betrekking tot de gestelde KPI's. De Task force komt regelmatig gedurende het jaar bij elkaar voor evaluaties en informeert de Directie en de Raad van Commissarissen over de prestaties op het gebied van duurzaamheid.

Onder leiding van de Task force is in 2016 gestart met het in kaart brengen en optimaliseren van de duurzaamheidsrapportageprocessen, met behulp van externe specialisten.

## Lidmaatschap van externe gremia en sectorverenigingen

ForFarmers is lid van RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) en RTRS (Round Table Responsible Soy). Daarnaast is ForFarmers betrokken bij een aantal initiatieven binnen de voerindustrie op het gebied van de milieuoetafdruk, zoals de Europese Productmilieuoetafdruk proef (PEF)-studie met betrekking tot voer voor voedselproducerende dieren, en het Global Feed Lifecycle Analysis Institute (GFLI). ForFarmers is lid van Sedex (Supplier Ethical Data Exchange), een ledenorganisatie zonder winstoogmerk gericht op het bevorderen van verantwoordelijke en ethische bedrijfspraktijken in wereldwijde supply chains. Daarnaast neemt ForFarmers actief deel in FEFAC (Europese voerproducentenassociatie gevestigd in Brussel, vertegenwoordiger van de Europese voerindustrie) en wordt rechtstreeks binnen de FEFAC vertegenwoordigd door de CEO van ForFarmers die in de stuurgroep zit. Verder neemt een werknemer van ForFarmers als vertegenwoordiger van AIC zitting in het presidium van FEFAC.

ForFarmers is ook vertegenwoordigd in de besturen of stuurgroepen van landelijke associaties in Nederland (Nevedi: Nederlandse vereniging diervoerindustrie), Verenigd Koninkrijk (AIC: Agro-industrie confederatie), Duitsland (DVT: Associatie van voerproducenten) en België (APFACA/BEMEFA: Belgische beroepsvereniging van de

mengvoerfabrikanten). Bovendien neemt een aantal medewerkers van ForFarmers zitting in andere voerindustrie-organisaties en initiatieven, zoals SecureFeed en GMP+. Al deze organisaties hebben duurzaamheid als belangrijk thema bestempeld.

## Betrokkenheid met belanghebbenden en geïdentificeerde materiële onderwerpen

ForFarmers is onderdeel van een supply chain die mensen van voedsel voorziet. Deze keten loopt van het telen van gewassen om te gebruiken als grondstof voor diervoer tot de productie van hoogwaardig voedsel voor consumenten. Voerbedrijven, zoals ForFarmers, gebruiken een grote hoeveelheid schaarse grondstoffen. De diervoerindustrie heeft daarom een verantwoordelijkheid, maar ook de mogelijkheid om een essentiële rol te spelen in het voldoen aan de groeiende vraag naar voedsel. ForFarmers onderstreept haar streven naar dit doel door haar missie 'For the Future of Farming'.

ForFarmers onderhoudt voortdurend contact met haar externe en interne belanghebbenden (stakeholders) zoals leveranciers, klanten, verwerkende industrie, retailers, wetenschappers, NGO's en medewerkers uit de vier landen waarin zij actief is, om sleutelvraagstukken en -thema's te identificeren. In 2015 werd een grootschalig onderzoek uitgevoerd onder de externe stakeholdergroepen van ForFarmers (met uitzondering van consumenten). Dit onderzoek bestond uit een reeks gestructureerde interviews en werkgroepen en werd met behulp van een externe adviseur uitgevoerd. In 2016 werd dit opgevolgd met een korte vragenlijst. De terugkoppeling van deze discussies met belanghebbenden werd gebruikt om de thema's en geïdentificeerde materiële onderwerpen te verfijnen zoals hierna weergegeven. Vervolgens werden die in overleg met de Adviesraad Duurzaamheid ingedeeld in volgorde van prioriteit. Dit leidde tot de volgende materialiteitsanalyse.

## Materialiteitsanalyse ForFarmers

ForFarmers heeft vervolgens de volgende zes belangrijkste materiële onderwerpen vastgesteld:

1. Milieu: Fosfaatuitstoot beperken
2. Milieu: Uitstoot broeikasgassen beperken
3. Milieu: Het gebruik van land, water en energie minimaliseren
4. Mens & Maatschappij: Veilige en goede werkomstandigheden borgen
5. Mens & Maatschappij: Voedselveiligheid verbeteren
6. Diergezondheid & Dierenwelzijn

Deze onderwerpen worden meegenomen bij het identificeren van risico's en kansen voor ForFarmers en hebben invloed op de ontwikkeling en uitvoering van de Horizon 2020-strategie, processen met betrekking tot innovatie en nieuwe producten en concepten. De materialiteitsanalyse is verderop in een tabel weergegeven. Zoals eerder vermeld, zijn er voor de eerste vijf materiële onderwerpen KPI's bepaald om de voortgang van ForFarmers te monitoren.

### 1. Milieu: Fosfaatuitstoot beperken

Fosfaatuitstoot heeft een grote impact op het milieu en is daarom geïdentificeerd als een materieel vraagstuk, en vervolgens is fosfaatefficiëntie als een KPI gekozen. De opname van fosfaat in het grondwater heeft een negatieve impact op de kwaliteit van water. Fosfaatquota zijn, vooral in Nederland, opgelegd aan melkveehouders, maar ook aan varkensboeren. ForFarmers speelt een sleutelrol in de ondersteuning van haar klanten om de juiste balans van belangrijke mineralen, zoals fosfaat, te realiseren. Te weinig vermindert de prestatie van het dier; te veel betekent meer uitstoot in het milieu. Bij melkproductie wordt fosfaatefficiëntie beïnvloed door de samenstelling van het voer, type en kwantiteit van de enkelvoudige producten, evenals de hoeveelheid en de kwaliteit van zelf verbouwd ruwvoer dat de boer gebruikt. Bij varkens en pluimvee wordt fosfaatefficiëntie beïnvloed door de samenstelling van het voerpakket, bestaand uit het gebruikte mengvoer en enkelvoudige producten. Als gevolg van de verschillen in de wijze waarop rundvee en varkens het voer verteren, zijn de fosfaatefficiëntiewaarden niet direct vergelijkbaar.

## Materialiteitsanalyse ForFarmers



ForFarmers probeert voortdurend de fosfaatefficiëntie te verbeteren door aan de voedingsbehoeften van dieren te voldoen, de fosforverteerbaarheid te verbeteren en alternatieve grondstoffen te gebruiken. Door bijvoorbeeld het gebruik van soja in voer te beperken, neemt het fosfaatgebruik af. Bij varkens en pluimvee is toepassing van fytase om de fosfaatbenutting te verbeteren wijdverspreid. Dit heeft geleid tot aanzienlijke verminderingen in de hoeveelheid fosfaat in voer. In 2016 werd het gebruik van de nieuwste generatie van fytase geïntroduceerd voor alle varkens- en pluimveevoeders. Dit leidde tot betere fosforbenutting en daardoor minder vervuiling.

ForFarmers doet mee met het programma KringloopWijzer, het managementsysteem voor alle melkveehouders in Nederland om het gebruik van fosfaat, stikstof en koolstof op het boeren erf in kaart te brengen. Daarnaast heeft ForFarmers de parameter 'werkelijk fosfor' geïntroduceerd om boeren te helpen de fosfaatproductie te meten en te verminderen.

ForFarmers richt zich op het leveren van de best mogelijke nutritionele oplossing, die de kosten per geproduceerde kg vlees/melk vermindert en de voerderconversie verbetert (kilo's voer nodig om 1 kg gewichtstoename of melk te realiseren). ForFarmers is in staat om fosfaatefficiëntie te monitoren door gegevens te gebruiken die bij boeren in Nederland zijn verzameld.

### Fosfaatefficiëntie

2015\*

	2015*	
Melkveehouderij	35,2%	n=2276
Vleesvarkens	50,4%	n=419
Zeugen	40,8%	n=100
Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)	47,2%	n=106

*n=aantal boerderijen opgenomen in het voorbeeld*

*(\*)Als gevolg van de timing en beschikbaarheid van de informatie lopen de gegevens altijd een jaar achter.*

Het getoonde percentage fosfaatefficiëntie in de bovenstaande tabel geeft de mate aan waarin fosfaat dat met het voer (en ruwvoer) wordt geconsumeerd door het dier wordt vastgelegd. Hoe hoger het percentage is, hoe beter het is voor het milieu. Dit percentage is daarom een belangrijke parameter voor het monitoren van het fosfaatgebruik op boerderijen. Verdere verbetering van deze percentages zal waarschijnlijk geleidelijk plaatsvinden.

## 2. Milieu: Uitstoot broeikasgassen beperken

Het voeren van dieren veroorzaakt uitstoot van broeikasgassen. De FAO (voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties) schat dat voer 45% van de CO<sub>2</sub>-afdruk van wereldwijde dierlijke

productie veroorzaakt. (FAO 2013; www.fao.org). Het verminderen van uitstoot van broeikasgassen, terwijl ook aan de groeiende vraag naar voedsel wordt voldaan, is een aanzienlijke uitdaging voor de gehele supply chain. Het kunnen meten van de CO<sub>2</sub>-afdruk is daarom cruciaal om bruikbare levenscyclusanalyses (LCA) te kunnen maken van voedselproducerende dieren. ForFarmers en de voerindustrie zijn actief betrokken bij een aantal projecten om te komen tot een geharmoniseerde methodologie om de CO<sub>2</sub>-afdruk te meten en een stevige databank te ontwikkelen zodat vergelijkingsanalyses kunnen worden gemaakt.

#### Product-milieuvoetafdruk (PEF)-project

De Europese Commissie stelt methodes voor om de impact op het milieu van zowel producten als organisaties te meten, en moedigt lidstaten en de particuliere sector aan om hiermee te gaan werken. Twee van deze methodes, om de milieuprestatie gedurende de levenscyclus te meten, zijn: de Product-milieuvoetafdruk (PEF) en de Organisatie-milieuvoetafdruk (OEF). Gedurende een driejarig proefonderzoek zijn verwerkende bedrijven, industriële en belanghebbende organisaties uitgenodigd om deel te nemen aan de ontwikkeling van de Categorieregels voor de Product-milieuvoetafdruk (PEFCR). De doelstelling is gedetailleerde technische richtlijnen te bepalen ten aanzien van de uitoefening van een product-milieuvoetafdrukstudie voor een specifieke productcategorie. Vanwege het belang van voer in de LCA van dierlijke producten, heeft de voerindustrie succesvol een proefonderzoek aangevraagd. De werkgroep (technisch secretariaat) van de PEF-proef Feed for Food producing animals wordt door ForFarmers voorgezeten. In 2016 heeft het PEF-proefproject een concept-PEFCR opgeleverd. Deze zal in 2017 door de Europese Commissie worden beoordeeld. ForFarmers nam deel aan een ondersteunende studie, door de impact op het milieu te meten van melkveemengvoer dat was geproduceerd in de fabriek van Ingelmunster in België. Er lopen nog verschillende andere initiatieven om de CO<sub>2</sub>-afdruk in de agrarische sector te kunnen meten, monitoren en uiteindelijk te verminderen.

#### ForFarmers en monitoring van broeikasgassen

Om haar CO<sub>2</sub>-afdruk te meten, monitoren en managen is ForFarmers gestart met het meten van de uitstoot van

broeikasgassen per ton geproduceerd voer. Dit is tevens een van haar duurzaamheids-KPI's. Voor de productie en uitgaande logistieke processen, worden het primaire energiegebruik (elektriciteit) en de logistieke processen (brandstof) omgezet in uitstoot van broeikasgassen, uitgedrukt als kilo's CO<sub>2</sub>-equivalent per ton voer.

De uitstoot van broeikasgassen gerelateerd aan het groeien, oogsten en transporteren van grondstoffen naar de fabrieken in Nederland wordt berekend met FeedPrint (een LCA-hulpmiddel en database, ontwikkeld door Wageningen University, Blonk Consultants en een aantal belanghebbenden uit de Nederlandse industrie en overheid), gebruikmakend van standaardgegevens voor de herkomst van grondstoffen en 'inbound logistics' (logistieke processen van toeleveranciers). De komende jaren zal ForFarmers dit onderzoek uitbreiden naar andere landen.

#### Productie & (uitgaande) logistiek

ForFarmers heeft zich ten doel gesteld om het primaire energiegebruik per outputeenheid tot 2020, in vergelijking tot de referentiewaarde uit 2014, met 10% te verminderen.

Voor de productie heeft ForFarmers een energiebesparingsmatrix ontwikkeld, die bestaat uit een lijst met projecten voor elk land gericht op de verbetering van energie-efficiëntie. Er is bijvoorbeeld een project gestart op de locatie in Lochem om de energiebesparing te onderzoeken van omgekeerde osmose in het watersysteem dat de stoomketel van water voorziet voor stoomproductie. In het Verenigd Koninkrijk is in het ontwerp van de voerfabriek in Exeter een investering opgenomen voor nieuwe apparatuur die een energiebesparing van 15% zal opleveren.

Met betrekking tot logistiek (transport) wordt de hoeveelheid brandstof (in liters) per geleverde ton voer gemeten en maandelijks beoordeeld. Energie-efficiëntie wordt verbeterd door effectieve planning van de inzet van voertuigen, waardoor de benutting toeneemt. ForFarmers blijft ook investeren in nieuwe bulkwagens met efficiëntere Euro 6-motoren. Er zijn door het hele bedrijf Logistics Academies geïntroduceerd om o.a. chauffeurs te leren hun rijstijl aan te passen om daardoor minder brandstof te gebruiken. De ratio km/liter brandstof wordt per chauffeur gemonitord.

ForFarmers is betrokken geweest bij de ontwikkeling van nieuwe trailers die multifunctioneel zijn (d.w.z. zij kunnen zowel mengvoer als grondstoffen afleveren, zodat het aantal kilometers met lege trailers wordt vermindert) en lichter dan de huidige trailers. Dit heeft tot gevolg dat de benutting van de vrachtcapaciteit met 5-10% is toegenomen. Het nieuwe bedrijfsautobeleid, dat begin 2016 werd geïntroduceerd, moedigt personeel aan om een elektrische auto of een auto met lage CO<sub>2</sub>-uitstoot te kiezen.

#### Optimaal benutten van grondstoffen in de veehouderij

Eén van de aspecten waar ForFarmers zich onder meer op richt met de Total Feed-aanpak is het optimaal benutten van grondstoffen. Dit is zowel goed voor het rendement van de veehouder (lagere voerkosten) als voor het milieu (minder mineralenverlies, beperken van de broeikasgasuitstoot). De specialisten van ForFarmers geven advies over de juiste voeroplossing en het rantsoen. Zij helpen klanten bij het verbeteren van de efficiëntie met de 'plan, doe, controleer en handel'-aanpak, als onderdeel van de verschillende voerconcepten. In het kader van broeikasgasuitstoot is ForFarmers bij voorbeeld een pilot project gestart met Friesland Campina, waarbij met behulp van een speciaal ontwikkelde module de CO<sub>2</sub>-impact in kaart kan worden gebracht. Een optimale benutting van grondstoffen is continu één van de belangrijkste aandachtsvelden van het Nutrition Innovation Centre (NIC). In 2016 richtten projecten zich onder meer op de beste inzet van vetten in de rundveevoeding en de ontwikkeling van nieuwe biggenvoerders met een hoge voeropnamecapaciteit, waardoor een efficiëntere en gezondere groei (meer welzijn) van de jonge dieren beter is gewaarborgd

### 3. Milieu: Het gebruik van land, water en energie minimaliseren

ForFarmers wil haar gebruik van land, water en energie in alle sectoren minimaliseren.

#### Grondstoffen

ForFarmers streeft ernaar om in 2020 100% verantwoord geproduceerde sojameel en palmolie aan te kopen. ForFarmers is lid van RTRS en RSPO.

ForFarmers heeft actief deelgenomen aan de ontwikkeling van de soja-inkooprichtlijnen van FEFAC (december 2015). Deze richtlijnen moeten de reguliere aanvoer van verantwoord geproduceerde soja in Europa faciliteren. Het project werd gesteund door IDH (Initiatief voor Duurzame Handel) en Schuttelaar & Partners en biedt deelnemers de mogelijkheid om hun eigen programma's te ijken aan de richtlijnen van de FEFAC via het International Trade Centre (ITC). Voerbedrijven kunnen vaststellen of soja wordt ingekocht via programma's die succesvol zijn geïjkt volgens de richtlijnen. In België en Nederland zijn sectorbrede overeenkomsten afgesloten om vanaf begin 2015 100% verantwoord geproduceerd soja in te kopen. Daarnaast is er een aantal sectoreisen voor specifieke certificatieprogramma's; de Nederlandse zuivelsector ondersteunt bijvoorbeeld RTRS via de aankoop van certificaten. Er zijn in België concepten ontwikkeld voor vleesproductie, waarbij lokale grondstoffen worden gebruikt. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk bestaan er nog geen sectorafspraken over verantwoord geproduceerde soja. De verwachting is dat veranderingen door de markt in gang zullen worden gezet. In het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn sectorovereenkomsten afgesloten om vanaf begin 2015 100% verantwoord geproduceerde palmolie in te kopen. Er zijn op dit moment geen sectorovereenkomsten op het gebied van duurzame palmolie in Duitsland of België.

ForFarmers heeft een werkgroep Duurzame grondstoffenafspraken opgezet die over de voortgang van ForFarmers op het gebied van duurzame sojameel en palmolie waakt en rapporteert. De voortgang wordt regelmatig gemonitord door de Task force Duurzaamheid en de Directie.

ForFarmers heeft de inkoop van % duurzame sojameel en palmolie als KPI gekozen. In 2016 voldeed 73% van sojameel aan de richtlijnen van FEFAC, waarbij in Nederland 100% duurzame sojameel werd ingekocht. Voor wat betreft palmolie werd de inkoop onder meer ondersteund door certificaten van Green Palm in de landen waar afspraken zijn gemaakt.

Het streven van ForFarmers om in te kopen volgens erkende milieu-, sociale en ethische standaarden zal worden uitgebreid naar alle grondstoffen. Hiervoor wordt een gestructureerde dialoog met leveranciers opgezet en

een code ten aanzien van leverancierspraktijken ontwikkeld. Naast de inkoop van verantwoord geproduceerde soja onderzoekt ForFarmers voortdurend alternatieve eitwitbronnen, zodat het gebruik van soja kan worden verminderd of zelfs worden uitgesloten. Tot de alternatieven behoren insecteneiwitten en een groter gebruik van grondstoffen die in de EU zijn verbouwd, zoals zonnebloem- en raapzaadmeel. Het is belangrijk om op te merken dat soja een zeer economische eiwitbron voor vee is en een grondstoffefficiënte oplossing. Onderzoek van ForFarmers toont aan dat rantsoenen kunnen worden geproduceerd met minder sojameel maar met behoud van dierprestaties. Deze rantsoenen zijn echter duurder en hebben een hogere milieuoetafdruk. Mits de consument bereid is om voor deze extra kosten te betalen, wordt er verwacht dat binnenkort dit soort concepten worden gebruikt.

#### Water

Al het watergebruik van ForFarmers wordt gemonitord per locatie en maandelijks herzien door het supply chain management. Er wordt voortdurend aan gewerkt het watergebruik te verminderen.

#### 4. Mens & Maatschappij: Zorgen voor veilige en goede werkcondities

In Nederland en België vallen circa 95% van de medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst, in Duitsland ligt dit percentage rond de 12,5% en in het Verenigd Koninkrijk geldt voor geen van de medewerkers een cao. ForFarmers zet zich in om de veiligheid van mensen, processen en producten te waarborgen en streeft naar eerlijke en verantwoorde arbeidsomstandigheden in de gehele keten. In dit kader heeft ForFarmers in 2016 een Supplier Code of Conduct opgesteld. Milieubeleid en eerbiediging van mensenrechten zijn onderdeel van de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. Voor een gedetailleerde beschrijving van het HR-beleid wordt verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk in dit jaarverslag.

De gezondheid en veiligheid van iedereen die op een ForFarmers locatie werkt, of het boerenerf van een klant bezoekt, krijgt de hoogste prioriteit. De doelstelling voor 2020 is om het aantal ongevallen met verzuim (LTI) te

reduceren met 70% in vergelijking tot 2014. In 2016 is veel aandacht gegeven aan de communicatie over gezondheids- en veiligheidsprocedures. De 'Better-Safe-than-Sorry' campagne werd binnen het gehele bedrijf ingevoerd. Hoewel het personeel binnen de Groep zich bewuster is geworden van het belang van gezondheid en veiligheid, moeten aanvullende stappen worden gezet die moeten leiden tot gedragsveranderingen.

De implementatie van de gezondheids- en veiligheidsaanpak van ForFarmers geschiedt onder de aansturing van de directeur Continuous Improvement (Kwaliteitsverbetering). De Directie beoordeelt iedere maand de resultaten. In deze aanpak wordt vooral de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers, onderaannemers of bezoekers voor hun eigen veiligheid en die van anderen in hun buurt.



De aanpak van ForFarmers voor wat betreft gezondheid en veiligheid kan als volgt worden samengevat:

- Het creëren van bewustzijn door medewerkers te trainen, gesprekken te voeren met alle eigen en ingehuurde chauffeurs, intranetberichten voor alle werknemers, dynamische risicobeoordelingen en een interne communicatiecampagne *#BETTERSAFETHANSORRY*. Men doet er alles aan om te zorgen dat men weet hoe de eigen veiligheid kan worden verbeterd.
- Het aanmoedigen van medewerkers zoveel mogelijk bijna-ongevallen te melden om daarmee echte ongevallen te voorkomen en een gedragsverandering te bewerkstelligen.
- Het instrueren van werknemers, tijdelijk personeel en onderaannemers hoe elke taak veilig kan worden uitgevoerd.

- Duidelijke regels, zodat iedereen zich bewust is van wat wel en niet mag en wat de gevolgen van niet-naleving zijn.
- Naleving van de werkwijze om te zorgen dat procedures, werkinstructies en regels worden nagevolgd.
- Audits om te zorgen dat alle kritieke risicoprocessen correct worden aangestuurd.

ForFarmers heeft het aantal ongevallen met verzuim (LTI) gekozen als KPI. In 2016 zijn er meer controles uitgevoerd en trainingen gegeven, en is er meer geïnvesteerd in de fabrieken en kennis bij de medewerkers. Positief is dat dit reeds geleid heeft tot een toename in aantal meldingen van bijna-ongevallen die worden gebruikt om ongevallen te voorkomen. In 2016 waren er 55 LTI's, vergeleken met 47 in 2015. Het aantal LTI's is licht gestegen door een toenemend bewustzijn en een aanscherping van de rapportage. Een dieptepunt in 2016 is het fatale ongeval van één van de medewerkers. In 2017 zal er onverminderd aandacht zijn voor veiligheid op het werk, zowel op de eigen locaties als op het boeren erf. De verwachting is dat dit binnen afzienbare tijd zal leiden tot een afname in LTI's.

Naast het bieden van een veilige en gezonde werkomgeving is ForFarmers zich bewust van haar rol in de samenleving en in de agrarische sector. ForFarmers levert haar producten aan meer dan 25.000 agrarische ondernemers en heeft relaties met een groot aantal leveranciers. ForFarmers wil een goede buur zijn voor haar lokale omgeving.

ForFarmers draagt ook bij aan de maatschappij door het ondersteunen van een aantal agrarische goede doelen, zoals:

In het Verenigd Koninkrijk:

- Het Addington Fund, dat onderdak biedt aan families die het agrarische bedrijfsleven moeten verlaten.
- De Worshipful Company of Farmers, een brancheorganisatie die, naast vele andere charitatieve activiteiten, de ontwikkeling van vooral managementvaardigheden voor iedereen die betrokken is bij de agrarische sector ondersteunt.
- Het Prince's Dairy Initiative bundelde de krachten in de melkveehouderij om met praktische activiteiten duurzaamheid in de Britse melksector te ondersteunen.

In Nederland:

- Het Lignine Onderzoeksproject van Wageningen University, waarin wordt gewerkt aan een oplossing om moeilijk verteerbaar voeder materiaal, zoals stro, beter verteerbaar te maken zodat dit kan worden gebruikt als voer in ontwikkelingslanden.
- Het 'Voer on Tour'-initiatief streeft ernaar schoolkinderen meer te leren over voedsel en boeren.
- Het Innovatiefonds van ForFarmers stimuleert Nederlandse boeren om nieuwe technologieën te ontwikkelen.
- De Stichting 'zorg om boer en tuinder' (ZOB), een onafhankelijke organisatie met ruim 40 vrijwilligers (veelal uit de agrarische sector) in Nederland die een luisterend oor bieden aan boeren en tuinders.



- Medewerkers en klanten uit alle landen steunen het ForFarmers initiatief om met een team uit de agrarische sector deel te nemen aan het Alp d'HuZes evenement, een Nederlands initiatief om geld in te zamelen voor onderzoek naar kanker. ForFarmers neemt jaarlijks hieraan deel onder de naam Big Challenge.

## 5. Mens & Maatschappij: Voedselveiligheid verbeteren

Voer- en voedselveiligheid is geïdentificeerd als een materieel onderwerp voor ForFarmers.

### Managementbenadering

De afdeling Kwaliteit, zowel centraal als lokaal operationeel, ziet toe op voerveiligheid bij ForFarmers. Nieuwe datasystemen zijn geïmplementeerd om gezondheids- en veiligheids-, milieu- en kwaliteitsgegevens te verzamelen en te rapporteren. Beoordelingen over leveranciers worden gedaan met de

Ris©-database. In de loop van 2017 zal het leveranciersbestand worden geëvalueerd op het risicoprofiel gebaseerd op het ingekochte product en land van herkomst. Verder werd in de loop van 2016 de ForFarmers HACCP-aanpak (gevaaranalyse en essentiële controlepunten) geïmplementeerd.

Een controlesysteem is aanwezig om ongewenste stoffen in voergrondstoffen en mengvoer te bepalen. Het bewakingsplan is gebaseerd op de eisen van EU-wetgeving, GMP+, Feed Chain Alliance- en UFAS-regelgeving, het bewakingsplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers.

ForFarmers houdt op een proactieve wijze toezicht op, en beheert, alle voerincidenten met niet- naleving van regels en vrijwillige codes als een KPI.

### Aantal voerincidenten in 2016

Land	Niet naleving van regels, resulterend in een boete of straf	Niet naleving van regels, resulterend in een waarschuwing	Niet naleving van vrijwillige codes
Nederland	2	4	4
Duitsland	2	1	1
België	0	3	0
VK	0	0	2

Niet-naleving wordt bepaald door de relevante overheidsinstanties en externe certificatie-instellingen in elk land door middel van inspecties en externe controles. Kwaliteitsmanagers van ForFarmers zijn verantwoordelijk voor het bepalen of niet-naleving verbonden is aan voer veiligheid. De Kwaliteitsmanager van de Groep bekrachtigt dergelijke beslissingen. Het beheren van welke voorvallen dan ook van niet-naleving is een hoge prioriteit omdat deze verbonden zijn aan de registratie van de Onderneming bij zowel certificatie-instellingen als overheidsinstanties. Dit is een vereiste voor het produceren en leveren van voer. In 2016 hebben zich 4 incidenten voorgedaan die resulteerden in een boete: een hygiëne-zaak in een fabriek, incorrecte marketing claims ten aanzien van producten, het verzuimen een

microbiologische ontdekking bij de juiste autoriteit te melden en het onjuist etiketteren van een product. Deze incidenten resulteerden in boetes van totaal €17.885. Alle vier de incidenten zijn grondig onderzocht en opgelost met de relevante autoriteiten.

### Evaluatie van leveranciers

Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem van ForFarmers is een jaarlijkse evaluatie van de leveranciers. Leveranciers worden beoordeeld op criteria zoals klachten, geleverde informatie, transparantie en houding ten opzichte van controles. Indien een leverancier niet langer aan de standaarden van ForFarmers voldoet, worden duidelijke afspraken tussen beide partijen gemaakt over de verbeteringen die moeten plaatsvinden en het tijdsplan waarbinnen dit moet gebeuren. ForFarmers verbreekt zondig de relatie met de leverancier.

### Audits

De kwaliteitssystemen van ForFarmers worden via een reeks interne en externe controles getest. Dit is om te controleren of het kwaliteitsmanagementproces van ForFarmers voldoet aan de wetgeving, de eigen kwaliteitsstandaarden van het bedrijf, marktconcepten, kwaliteitsdoelen en -beleid. De uitkomst van deze interne en externe controles biedt ForFarmers belangrijke informatie om voortdurend de kwaliteit van producten, processen en diensten te verbeteren en daarmee de klanttevredenheid te verbeteren. Er zijn doelen gesteld voor wat betreft de tijdsperiode waarin grote en kleine tekortkomingen worden opgelost. Alle grote tekortkomingen moeten direct worden opgelost.

### Klachten

Klachten van klanten zijn een belangrijke informatiebron voor ForFarmers. Door naar de klanten te luisteren, verbetert ForFarmers voortdurend haar prestaties. Het aantal ontvangen klachten wordt door de bedrijfseenheden en de kwaliteitsafdeling maandelijks geëvalueerd.

## 6. Diergezondheid & Dierenwelzijn

In alle gesprekken met externe belanghebbenden komt diergezondheid & dierenwelzijn als een belangrijk aspect naar voren. ForFarmers ziet het als taak en uitdaging om

al haar klanten te helpen hun dieren goed te voeren en gezond te houden. Dieren behoren de juiste voedingsstoffen te krijgen die in de basisbehoefte voorzien. Het omvat ook de ontwikkeling van specifieke concepten die de impact van wettelijke eisen verminderen, zoals het verbod op snavelbehandeling van legkippen of het verbod op castratie van varkens, zodat klanten ondanks aangescherpte wetgeving toch goede resultaten kunnen behalen.

Binnen de klantenkring van ForFarmers worden verschillende productiesystemen gebruikt: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten en grootschalig en kleinschalig. ForFarmers gebruikt haar kennis om grondstoffen optimaal te benutten, en diergezondheid en dierenwelzijn in elk productiesysteem te optimaliseren. In bepaalde gevallen kan de maatschappij ervoor kiezen om een optimale benutting van grondstoffen op te offeren ten bate van specifieke gezondheids- en welzijnseisen (bv. langzamer groeiende vleeskuikens in Nederland en Duitsland).

ForFarmers beschouwt het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn als een integraal onderdeel van haar Total Feed-aanpak en heeft nog geen aparte KPI geïdentificeerd voor dit onderwerp gezien de verschillende diersoorten en de breedte van het onderwerp.

Diergezondheid & dierenwelzijn staat centraal in de innovatieprojecten van het NIC. Voorbeelden van projecten in 2016 zijn:

- De ontwikkeling van een index die rekening houdt met het effect van mineralen op de gezondheid van rundvee.
- De ontwikkeling van een nieuwe meettechniek voor de vitaliteit van kalveren.
- De aanpassing van het type eiwitten in een aantal biggenvoerproducten. Dit resulteerde in verbeterde maagflora en minder sojagebruik.
- Onderzoek naar de voordelen van een toename van vezels in het voer op de gezondheid en het welzijn van varkens.
- Er is vooruitgang geboekt bij de berekening van de ideale eiwitaanpassingen voor varkens met

gezondheidsproblemen. Voedingsconcepten zijn ontwikkeld voor het verminderen van streptokokkeninfecties in biggen, en gekeken is hoe een rantsoen salmonellagevallen kan verminderen.

- De ontwikkeling van een nieuw voer voor legkippen dat zorgt voor een betere overgang tussen de groeistadia en dat geschikt is voor kippen met onbehandelde snavels.

#### Antibioticaresistentie

ForFarmers zoekt nutritionele oplossingen voor de vermindering van het antibioticagebruik in de veehouderij. Er is een maatschappelijke zorg over het feit dat sommige bacteriën niet meer gevoelig zijn voor antibiotica die worden ingezet bij mensen. Het blijkt namelijk dat, indien antibiotica op te grote schaal en te frequent wordt gebruikt, de bacterie resistent kan worden voor antibiotica. Sinds enkele jaren is er een trend om het preventieve gebruik van antibiotica in voer te verminderen of uit te sluiten. In Duitsland en Nederland zijn er sectorovereenkomsten en wordt er geen antibiotica aan voer toegevoegd. In België worden medicijnen zo nodig alleen gebruikt in biggenvoer. In het Verenigd Koninkrijk zijn na de publicatie van het O'Neill-rapport een aantal sectorinitiatieven gestart om het algehele antibioticagebruik in de veehouderij te verminderen. ForFarmers speelt een actieve rol in het Verenigd Koninkrijk bij het delen van haar ervaringen met het reduceren van antibioticagebruik in Nederland. In november 2016 heeft ForFarmers een conferentie georganiseerd in het Verenigd Koninkrijk, waar meer dan 70 belangrijke supply chain partners uit de varkenssector aanwezig waren, om de ervaringen te delen en te bepalen of de sector de uitdaging aangaat met betrekking tot reductie van antibioticagebruik in voer. ForFarmers implementeert deze kennis op lokaal niveau, door het organiseren van regionale vervolgsessies.

<sup>1</sup> Dit jaarverslag bevat standaardinformatie van de GRI Richtlijnen voor Duurzaamheidsverslaggeving.

# GOVERNANCE EN COMPLIANCE

## INDEX

---

Corporate Governance

---

Risicomanagement

---

Bestuursverklaring

---

# CORPORATE GOVERNANCE

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van de Vennootschap. De corporate governance van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap') wordt bepaald door de wet, de Statuten en de desbetreffende reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de geldende [Nederlandse Corporate Governance Code 2008](#) ('de Code')<sup>1</sup>. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn van mening dat, mede omwille van historische redenen, de afwijkingen of nuancerings van enkele individuele bepalingen van de Code door ForFarmers gerechtvaardigd zijn. Deze afwijkingen of nuancerings worden hieronder toegelicht.

ForFarmers heeft haar [Verklaring inzake Corporate Governance](#)<sup>2</sup> openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag en als apart document op haar website. In de Verklaring inzake Corporate Governance wordt uitgelegd op welke wijze de Code door de Vennootschap

wordt toegepast en wordt informatie verstrekt ingevolge de Besluiten artikel 10 overnemerichtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie. Tevens behelst genoemde Verklaring informatie met betrekking tot de belangrijkste kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen gerelateerd aan ForFarmers' financiële rapportageproces, het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur, de Directie en de Raad van Commissarissen.

## Afwijkingen/nuancerings van de Code

Hieronder worden afwijkingen en/of nuancerings van de Code en de hoofdlijnen van de corporate governance van ForFarmers N.V. uiteengezet.

### II.2.8 Vergoeding bij ontslag van een bestuurder

Het huidige contract met de heer Knoop (CEO) is aangegaan voor een periode tot aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018. Indien het contract met de CEO door de onderneming wordt beëindigd, wordt hij doorbetaald tot het einde van de contractduur. Een opvolgend contract zal in beginsel worden aangegaan voor vier jaar en daarin zal worden opgenomen dat bij opzegging door de onderneming maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris zal worden uitbetaald, conform de Code.

### III.2.1 Onafhankelijkheid van Commissarissen

De Raad van Commissarissen beschouwt leden van de Raad van Commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten de heren Eggink en Hulshof, niet als onafhankelijk. In verband hiermee is in artikel 4.4 d van het Reglement van de Raad van Commissarissen opgenomen dat elk van de leden van de Raad van Commissarissen, met uitzondering van maximaal twee personen, onafhankelijk moet zijn als bedoeld in artikel 4.5 van dat reglement. Een en ander wordt nader toegelicht in het jaarverslag van de Vennootschap.

### III.3.5 Maximale zittingsperiode Commissarissen

De huidige voorzitter van de Raad van Commissarissen is in 2014 voor de vierde maal benoemd voor een periode van vier jaar (zijn periode als commissaris bij Coöperatie FromFarmers U.A. meegerekend). Hij zal uiterlijk in 2018 aftreden. Het Reglement van de Raad van Commissarissen is hiermee in overeenstemming.

### IV.2.5 Stemrecht Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en evenmin een steminstructie door Coöperatie FromFarmers U.A. is gegeven conform het bepaalde in artikel 8 van de Administratievoorwaarden, zal de Stichting de wijze van uitoefening van het aan die aandelen verbonden stemrecht naar eigen goeddunken bepalen, met dien verstande dat de Stichting zich daarbij primair zal laten leiden door de belangen van de certificaathouders en rekening zal houden met het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### IV.2.8 Verlening stemvolmachten door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Uitsluitend certificaathouders die tevens medewerker bij ForFarmers of lid van Coöperatie FromFarmers U.A. zijn, kunnen stemrecht opvragen zoals is bepaald in de Administratievoorwaarden van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. kan een bindende steminstructie geven voor de aandelen die de Stichting houdt (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd). Certificaathouders kunnen geen bindende steminstructie geven. Voorts gelden de beperkingen zoals die zijn opgenomen in genoemde administratievoorwaarden.

## Hoofdpijnen Corporate Governance

### Raad van Bestuur en Directie

De Raad van Bestuur treedt, tezamen met de overige directieleden, tevens onder de naam 'Directie ForFarmers' naar buiten. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de Vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Directie stuurt het operationele management aan. Het Reglement van de Raad van Bestuur is op de website van de Vennootschap geplaatst.

Het aantal leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen. Gedurende het verslagjaar bestond de Raad van Bestuur uit drie leden en de Directie (inclusief de Raad van Bestuur) uit acht leden. Met ingang van 1 januari 2017 bestaat de Directie, door de pensionering van één van haar leden en de toedeling van zijn taken aan een mede-directielid, uit zeven personen. Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt sinds de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 het volgende rooster van aftreden.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2014	2018
Traas, A.E. (CFO)	2016*	2020
Potijk, J.N.	2016*	2019

*\*betreft wijziging benoemingstermijn*

Herbenoeming van leden van de Raad van Bestuur is onbepaald mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar.

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Bestuur de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld. De daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de externe accountant. ForFarmers heeft sinds 1 januari 2017 een interne accountant (internal auditor) aangesteld. De internal auditor ziet erop toe dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren werken.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes natuurlijke personen die allen staan vermeld op de website. De Raad van Commissarissen kent drie kerncommissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie. De [Reglementen van de Raad van Commissarissen](#) en haar commissies alsmede de [Profielchets van de Raad van Commissarissen](#) staan op de website van de Vennootschap.

### Aandeelhouders

Het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen en één prioriteitsaandeel. De gewone aandelen van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Voorts zijn er certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van de Vennootschap. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. [Coöperatie FromFarmers U.A.](#) is houder van het prioriteitsaandeel zoals hieronder nader wordt toegelicht.

De Vennootschap heeft, ingevolge best practice bepaling IV.3.13 van de Code een Beleid geformuleerd en op haar website geplaatst inzake [bilaterale contacten met aandeelhouders van de Vennootschap](#). Zoals aangegeven in genoemd beleid, is de relatie tussen de Vennootschap en Coöperatie FromFarmers U.A., mede omwille van historische redenen, zodanig dat in die relatie aanvullende afspraken gerechtvaardigd zijn. Deze afspraken zijn vastgelegd in een [Relatieovereenkomst](#) en staat op de website van de Vennootschap.

### Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers opereert onafhankelijk van de Vennootschap. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers houdt gewone aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft – onder

andere – ten doel (i) het ten titel van beheer verkrijgen van gewone aandelen, (ii) het uitgeven van certificaten, (iii) in voorkomend geval, het voor eigen rekening verkrijgen, vervreemden en bezwaren van aandelen, (iv) het uitoefenen van de rechten die verbonden zijn aan de door haar aangehouden gewone aandelen en (v) het verlenen van volmachten voor de uitoefening van stemrecht en het accepteren van steminstructies met betrekking tot de uitoefening van stemrecht, een en ander met inachtneming van de Administratievoorwaarden. De [statuten](#), [Administratievoorwaarden](#) en het [Verslag van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers](#) staan op de website van de Vennootschap. Zoals hiervoor is aangegeven kan uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door genoemde stichting worden gehouden (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd).

Stichting Beheer- en Administratiekantoor zal uitsluitend gewone aandelen ten titel van beheer aanvaarden tegen uitgifte van certificaten aan (i) een certificaathouder in het kader van de uitoefening van een aandelenclaim, (ii) een gerechtigde tot het saldo van een bij Coöperatie FromFarmers U.A. aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) Coöperatie FromFarmers U.A. of (v) een door genoemde Coöperatie aan te wijzen partij.

### Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aangezien Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2017, voor meer dan vijftig procent (50%) van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht kon uitoefenen op de door haar gehouden aandelen en/of steminstructie kon geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A. als prioriteitsaandeelhouder:

- (i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- (ii) na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- (iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de

besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:

1. het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
2. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of onderneming ten gevolge van (1) overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde of (2) het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennoot in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Vennootschap;
3. het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting of, indien de vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de Vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij;
4. het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
5. het aangaan van een fusie of splitsing.

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

### Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie-overeenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting Continuïteit is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.

Voorts houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

## Code of Conduct en Klokkenluidersregeling

ForFarmers verwacht van haar medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de plaatselijke regels en procedures. Duurzaamheid en het daarmee samenhangende maatschappelijk verantwoord ondernemen, vormt één van de drie kernwaarden van ForFarmers naast ambitie en partnerschap. ForFarmers heeft een [Code of Conduct](#) (gedragscode) en een [Klokkenluidersregeling](#). De Code of Conduct en de Klokkenluidersregeling zijn op de website van de Vennootschap gepubliceerd. De kernwaarden van ForFarmers en de Code of Conduct worden actief gecommuniceerd binnen de organisatie. Nieuwe medewerkers volgen een e-learning waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen. Het gaat hierbij onder meer om onderwerpen als anti-omkoping en anti-corruptie, het voorkomen van belangenverstrengeling, het omgaan met geschenken en

gastvrijheid, eerlijke concurrentie en het omgaan met vertrouwelijke informatie. In het verslagjaar zijn negen (vermoedens van) incidenten gemeld. In deze gevallen werd steeds een hoge mate van vertrouwelijkheid in acht genomen en is de procedure zoals omschreven in de Klokkenluidersregeling gevolgd. Gezien de aard en/of impact van de meldingen was het niet noodzakelijk om hieromtrent naar buiten te treden. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen.

<sup>1</sup> Deze is te vinden op [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl). Een overzicht van ForFarmers N.V. met betrekking tot de implementatie van de Code staat op de website [www.forfarmersgroup.eu](http://www.forfarmersgroup.eu).

<sup>2</sup> Ingevolge het bepaalde in het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het bestuursverslag, wordt deze [Verklaring inzake Corporate Governance](#) geacht onderdeel uit te maken van het bestuursverslag.

# RISICOMANAGEMENT

## Methodologie

Om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren, moeten kansen worden benut en worden risico's gelopen. Als randvoorwaarde voor adequaat bestuur is een goed systeem van risicomanagement vereist om vast te kunnen stellen of de strategische doelstellingen gerealiseerd kunnen worden binnen het risicoprofiel van de onderneming. Dit als onderdeel van de invulling van de corporate governance vereisten. Een adequaat monitoringssysteem stelt de Directie in staat om de mate waarin de organisatie 'in control' is, vast te stellen. Door een actief monitoringssysteem van risicomanagement beoogt ForFarmers een hoge mate van bewustzijn ten aanzien van de risicobeheersing te creëren. Dit systeem is van de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, tot alle operationele en financiële afdelingen verankerd in de organisatie. Hierbij worden zowel de toon aan de top, de harde controlemaatregelen evenals de zachte beheersmaatregelen meegenomen en draagt iedereen bij aan het identificeren van risico's en kansen, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen. Het team corporate governance & compliance verzorgt risk en compliance workshops en faciliteert self-assessments voor de relevante business units en processen. Voor alle belangrijke risico's zijn sleutelfunctionarissen (risico- eigenaren en risicomangers) aangewezen die vanuit hun rol direct belast zijn met het beheersen van de risico's.

## Risicobereidheid ten aanzien van de belangrijkste risico's

Over het algemeen streeft ForFarmers naar een laag risicoprofiel. 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 hogere risico's. Voor andere categorieën heeft ForFarmers een laag risiconiveau gedefinieerd. Bijvoorbeeld als het gaat om de gezondheid en veiligheid van medewerkers en andere belanghebbenden, of met betrekking tot voedselveiligheid. In 2015 heeft ForFarmers de risico's en de daarbij horende beheersmaatregelen nader geanalyseerd. Het huidige risicoprofiel is daarbij afgezet tegen het door de organisatie gewenste risicoprofiel, dat in 2016 is geactualiseerd.

ForFarmers heeft 21 belangrijke risico's gedefinieerd. Per risico zijn beheersmaatregelen bepaald en geïmplementeerd. Deze worden periodiek getest door de risicomangers. Er vindt ook een peer review plaats over de toepassing van de beheersmaatregelen. Jaarlijks vindt er een evaluatie plaats van de belangrijke risico's en wordt beoordeeld of er nieuwe risico's zijn of dat bestaande risico's minder relevant zijn. Indien de beheersing van de risico's onvoldoende is om de gewenste risicobereidheid te kunnen realiseren, worden actieplannen opgesteld.

De gewenste risicobereidheid van ForFarmers voor de verschillende risicocategorieën is als volgt vastgesteld:

Samenvatting risicobereidheid					
Risicobereidheid	Zeër laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeër hoog
<b>Risicocategorie</b>					
Strategische doelstellingen					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					

Onderstaand wordt de risicobereidheid voor elke (sub)categorie van doelstellingen en de respectievelijke overwegingen weergegeven.

### Strategische doelstellingen

Bij het realiseren van de groeidoelstelling als onderdeel van de strategie en verdere uitbreiding van de (internationale) activiteiten zullen belangrijke investeringen worden gedaan. ForFarmers heeft een gemiddelde tot hoge risicobereidheid ten aanzien hiervan om haar zakelijke en strategische doelstellingen te bereiken.

Bij het nastreven van de strategische doelstellingen zijn er twee specifieke gebieden waar ForFarmers een zeer lage tot lage risicobereidheid heeft. Dit zijn:

- **Reputatie:** Onze reputatie is cruciaal voor het vertrouwen dat onze klanten, leveranciers en de samenleving hebben in ForFarmers. Een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau geldt ten aanzien van reputatie.
- **Duurzaamheid:** ForFarmers hecht grote waarde aan duurzame hulpbronnen, het milieu, energie en vermindering van afval, diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Ook hiervoor geldt een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau. 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 haar 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 het inkoopbeleid geldt een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau en ten aanzien van de kwaliteit van de ingekochte producten een zeer laag risico-acceptatieniveau. Als gevolg van de ingenomen posities door concurrenten en de hoge volatiliteit van de grondstofprijzen, is het beheersen van de risico's met betrekking tot de inkoop van grondstoffen belangrijk. Hierbij zijn de risicogrenzen gedefinieerd op basis van het 'value at risk' principe die voor de organisatie als geheel

geldt, vertaald 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 of andere aankopen voor de operationele activiteiten worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's op bezittingen in het buitenland worden deels afgedekt door financiering met vreemd vermogen in dezelfde valuta. De acquisitie van een buitenlandse vennootschap buiten de Eurozone wordt niet afgedekt, dit geldt eveneens voor het jaarlijkse resultaat en niet-uitgekeerde dividenden. 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 noodzakelijk is, 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 zeker gesteld.

### Compliance

ForFarmers heeft een zeer lage acceptatiegraad ten aanzien van het naleven van wet- en regelgeving. ForFarmers heeft een [Code of Conduct](#), waaronder ook de [Klokkenluidersregeling](#) valt. De Code of Conduct geeft de bedrijfsprincipes, waarden en gedragsregels aan die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. ForFarmers vindt het belangrijk dat alle medewerkers bekend zijn met de Code of Conduct en zich bewust zijn van de implicaties ervan. Leidinggevenden bespreken dit regelmatig met hun teams. Daarnaast ontvangen nieuwe medewerkers de Code of Conduct in de eigen taal. Via een bijbehorende online module, die zowel vanuit huis als via het intranet op het werk te benaderen is, krijgen medewerkers uitleg over de Code of Conduct en worden enkele dilemma's ter illustratie voorgelegd. Aan het eind van de module wordt de medewerker gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven.

ForFarmers heeft een 'Zero Tolerance' beleid ten aanzien van schendingen van de Code of Conduct van ForFarmers.

Het belastingbeleid van ForFarmers is gebaseerd op de principiële houding dat belasting betalen onderdeel is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het beleid is gebaseerd op, onder meer, de volgende principes:

- De risicobereidheid van ForFarmers met betrekking tot belastingen is beperkt. ForFarmers voldoet aan haar belastingverplichtingen en betaalt belasting die verschuldigd is op tijd.
- ForFarmers onderhoudt een open communicatielijn met de belastingautoriteiten. Gedurende het jaar vinden verschillende afspraken met de belastingautoriteiten plaats.
- Belastingstructuren moeten gelieerd zijn aan de operationele activiteiten en ForFarmers heeft geen belasting-gedreven structuren die niet passen bij het operationele business model of de belastingregels.
- ForFarmers is actief in meerdere belastinggebieden met als gevolg dat als de nominale belastingdruk in een bepaald land wijzigt, dit effect heeft op de effectieve belastingdruk van de totale Groep. ForFarmers is op dit moment operationeel in Nederland, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.
- Het belastingbeleid is, naast de vennootschapsbelasting, van toepassing op BTW, loonbelasting, sociale zekerheidspremies, (dividend) voorheffing, onroerend goed belasting en welke andere belasting dan ook en is van toepassing in de verschillende belastinggebieden waar ForFarmers actief is.

Het risicomanagementsysteem is breed verankerd in de organisatie. De uitvoering, monitoring en rapportage over risicomanagement wordt gedaan onder verantwoordelijkheid van de Risk Advisory Board die verantwoording aflegt over de uitkomsten aan de Directie, Audit Commissie en Raad van Commissarissen. De Risk Advisory Board (RAB) bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting en de Manager Accounting & Risk.

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.

## Risicomanagement in 2016

In 2016 heeft de Risk Advisory Board (RAB) drie keer overleg gehad over de status en rapportage van het risicomanagementsysteem. Hierbij zijn onder andere de scoping van de activiteiten, het stellen van de prioriteiten en de beoordeling van de meest belangrijke risico's van ForFarmers aan de orde geweest.

In 2016 is voor de 21 belangrijkste risico's door de risico-eigenaren minimaal twee keer een self assessment uitgevoerd, waarbij ook een analyse is uitgevoerd van het gewenste risiconiveau ten opzichte van het huidige risiconiveau. Deze self assessments zijn vanuit het team corporate governance & compliance beoordeeld en besproken met de risico-eigenaren. Daar waar afwijkingen zijn geconstateerd, zijn deze besproken met de risico-eigenaren en zijn actieplannen opgesteld ter verbetering van de beheersing van de risico's. Ten aanzien van 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 belangrijke risico's beheerst. Deze beheersmaatregelen hebben tot doel de kans dat een risico optreedt en de eventuele gevolgen daarvan, tot een acceptabel niveau terug te brengen en de continuïteit van de Onderneming te waarborgen.

In 2016 zijn op de volgende onderdelen risico's geïdentificeerd die tot aanvullende maatregelen van interne controle hebben geleid:

- *Veiligheid*: ForFarmers ziet veiligheid als een belangrijke randvoorwaarde. De mate waarin de organisatie haar veiligheidsdoelstellingen realiseert, wordt gemeten op basis van het aantal 'Lost Time Incidents' (ofwel LTI's). In april 2016 is er in de fabriek van ForFarmers in Beelitz helaas een dodelijk ongeval geweest. Een nadere analyse van de veiligheidsmaatregelen is uitgevoerd. Dit

heeft ertoe geleid dat in 2016 een aanscherping heeft plaatsgevonden van de veiligheidsmaatregelen en de controle op deze veiligheidsmaatregelen. Daarnaast is een investeringsprogramma gestart om de locaties veiliger te maken. Ten slotte is er een tool geïmplementeerd waarmee de risico's voor onze medewerkers op het boerenerv worden geïnventariseerd. Daardoor kan de veiligheid beter worden gewaarborgd.

- *Informatie Technologie (IT)*: In toenemende mate worden organisaties geconfronteerd met cybercriminaliteit. Ook ForFarmers ziet deze ontwikkeling en is in 2016 getroffen door een aantal incidenten met betrekking tot cybercriminaliteit. Dit heeft ertoe geleid dat in 2016 verscherpte aandacht is geweest voor deze risico's. Zo is er een Information Security Committee ingesteld, geleid door de Information Security Manager, IT Director en de Director Reporting die vervolgens verantwoording afleggen aan de Risk Advisory Board (RAB). Naast een aantal IT-technische beveiligingsmaatregelen is er ook organisatiebreed meerdere keren gepubliceerd over het belang van veiligheid en beveiliging van informatie. In 2016 zijn de risico's en interne maatregelen verankerd in het beleid van informatiebeveiliging. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze maatregelen niet alleen IT-technisch van aard zijn, maar ook betrekking hebben op gedrag van medewerkers en hun dagelijks bewustzijn ten aanzien van gevoelige informatiestromen.

## Monitoring en rapportage

De bewaking van de uitvoering van de controlemaatregelen wordt uitgevoerd door de RAB. De bewaking wordt voornamelijk gebaseerd op de periodieke rapportage waarin de voortgang van de beheersing van de belangrijkste risico's wordt weergegeven. Deze rapportage dient als middel om de risicobereidheid van ForFarmers ten opzichte van het daadwerkelijke risico te meten en indien noodzakelijk aanvullende controlemaatregelen te nemen. Daarnaast zijn in 2016 ook diverse aanvullende controlemaatregelen getroffen op het gebied van ICT, die de betrouwbaarheid van de IT-systemen vergroten.

Als onderdeel van de controlemaatregelen vraagt ForFarmers de Directie van haar business units twee keer per jaar een zogenoemde 'Letter of Representation' (LOR) te tekenen. In deze LOR moeten zij verklaren dat zij

voldoen aan zowel de (lokale) wet- en regelgeving als aan de intern opgestelde regels van ForFarmers, waaronder de Code of Conduct. De LOR omvat ook de mogelijkheid fraude en incidenten te melden, evenals de bevestiging dat de business units voldoen aan de minimale maatregelen van interne controle zoals die zijn opgenomen in het risicomanagementsysteem en het systeem van het internal control framework van ForFarmers. Gevallen van mogelijke fraude worden direct gemeld aan de compliance afdeling. In 2016 zijn er negen (vermoedens van) incidenten gemeld. Deze meldingen zijn onderzocht en waar nodig zijn maatregelen getroffen. In het licht van een toenemend risico op het gebied van 'Information Security' is in 2016 een programma gestart dat zich zowel richt op het verhogen van de alertheid van medewerkers op mailverkeer, als op IT-technische mogelijkheden om binnenkomende en uitgaande informatie te beschermen. Dit programma wordt in 2017 voortgezet.

## De top risico's met de daarbij getroffen beheersmaatregelen

Onderstaand zijn de top risico's zoals door de Directie van ForFarmers gedefinieerd. Tevens worden de recente ontwikkelingen weergegeven. De toelichting op de betreffende risico's wordt verderop in deze paragraaf nader beschreven.

### Strategische doelstellingen

#### *Prijzontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen*

##### *Risico*

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 oogsten. Daarnaast spelen de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en de speculatieve handel een rol. Wijzigingen in prijzen van grondstoffen zullen van invloed zijn op de prijzen die worden doorberekend aan klanten. Indien ForFarmers posities inneemt in grondstoffen voor eigen gebruik heeft dit mogelijk invloed op het resultaat van de Onderneming.

De top risico's en getroffen beheersmaatregelen							
Strategische doelstellingen		Operationele doelstellingen		Financiële doelstellingen		Compliance	
Prijswontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen	▼	Veiligheid	▲	Valuta- en renterisico's	■	Veranderingen in wet- en regelgeving	■
Omvang veestapel en dierziekten	■	Kwaliteitsrisico's	■	Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen	■		
Prijswontwikkeling energie- en brandstofprijzen	■			Liquiditeitsrisico's	■		
				Pensioenrisico's	▼		

▼ Risico is beoordeeld als afgenomen    ▲ Risico is beoordeeld als toegenomen    ■ Risico is beoordeeld als gelijk gebleven

Het innemen van posities is echter noodzakelijk om de beschikbaarheid van grondstoffen voor leveringen te waarborgen, daar het grootste deel van de afzet niet op verkoopcontractbasis plaatsvindt.

**Beheersmaatregel**

ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen intensief. Om het risico op grondstofposities te beperken heeft ForFarmers een afzonderlijk risicomanagementsysteem ingevoerd waarin maatregelen zijn getroffen die het risico op het innemen van posities op grondstofcontracten beperken. In dit systeem staat beschreven wie bevoegd is tot het innemen van posities, met welke omvang dit mag evenals wat de termijnen zijn waarop contracten mogen worden afgesloten. Langere termijn inkoopcontracten voor klanten (pre-sales contracten) worden direct voor 85% ingedeekt. Per business unit zijn de autorisatiegrenzen gedefinieerd.

**Update 2016**

Het risico is in 2016 verder gedaald door verdere aanscherping van beheersmaatregelen. Alle business units rapporteren nu via een zelfde format, waarbij de vastgestelde grenzen waarbinnen Inkoop kan opereren nauwlettend worden gevolgd. Mogelijke inkopen buiten deze grenzen worden vooraf met de Purchase Risk Board besproken en onderbouwd. Daarnaast is de procedure rondom voorverkopen aangescherpt en worden voorverkopen direct ingekocht.

*Omvang veestapel en dierziekten*

*Risico*

Als gevolg van 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.

*Beheersmaatregel*

Door geografische spreiding van activiteiten en een spreiding van de activiteiten over verschillende diersoorten beperkt ForFarmers deze risico's. In voorkomende gevallen volgt een internationaal aangestuurd crisis team nauwgezet de ontwikkelingen rond dierziekten en instrueert de betrokken business onderdelen over te nemen acties en de protocollen die dienen te worden gevolgd. Het crisis team staat in dergelijke gevallen in nauw contact met de nationale autoriteiten.

*Update 2016*

Het risico is enigszins afgenomen door de invoering en uitoefening van hygiëneprotocollen door ForFarmers in de verschillende landen. Deze invoering en toepassing heeft plaatsgevonden voordat dit door een overheid werd

voorgeschreven. Vanuit de totale onderneming bezien is het risicoprofiel niet gewijzigd. In 2016 heeft het team actie moeten ondernemen als gevolg van de uitbraak van vogelgriep in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In België zijn als voorzorg hygiëneprotocollen in acht genomen.

### *Prijzontwikkeling energie- en brandstofprijzen*

#### *Risico*

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. Kostenveranderingen 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.

#### *Beheersmaatregel*

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

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gelijk gebleven, in 2016 zijn twee hedge-contracten gesloten op diesel. Deze contracten hadden een looptijd van korter dan 1 jaar en liepen in december 2016 af.

## **Operationele doelstellingen**

### *Veiligheid*

#### *Risico*

Het ontbreken van een integraal veiligheidssysteem (waaronder procedures, training, fysieke veiligheidsmaatregelen, persoonlijk veiligheidsbewustzijn) en onvoldoende bewaking op de uitvoering van het veiligheidssysteem stellen ForFarmers bloot aan een onacceptabel niveau van incidenten, verminderde motivatie van werknemers, claims en reputatieschade.

#### *Beheersmaatregel*

Dit betreft onder meer het opstellen van een gedetailleerd veiligheidsplan voor alle locaties van ForFarmers, het creëren van verhoogd bewustzijn alsmede training van alle werknemers (dit betreft ook logistieke veiligheid), het uitvoeren van inventarisaties in alle fabrieken ten aanzien van veiligheidsaspecten en het rapporteren over de status van eventuele tekortkomingen en acties om deze op te lossen.

#### *Update 2016*

Het risico is in 2016 toegenomen. In 2016 zijn wederom belangrijke stappen gezet om het bewustzijn van veiligheid binnen en buiten de organisatie te vergroten. Dit houdt onder meer in dat ook de veiligheid van onze werknemers op het boerenerv wordt beoordeeld en indien nodig acties worden ondernomen om deze veiligheid te vergroten.

### *Kwaliteitsrisico's*

#### *Risico*

De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor de productie van veilig en betrouwbaar mengvoer. Er bestaat een risico dat door contaminatie van producten of door kruisbesmettingen tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast claimrisico's en de kosten van mogelijke terugroepacties bestaat er ook een risico dat het klantvertrouwen daalt, wat mogelijk een effect heeft op de omzet en brutowinst.

#### *Beheersmaatregel*

ForFarmers werkt in de verschillende landen in verschillende samenwerkingsverbanden aan de maximale borging van voedselveiligheid. Kennis wordt gebundeld op het gebied van onder meer monitoring, kwaliteitsbeheersing, tracking & tracing en crisismanagement. Daarnaast 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 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 de eigen laboratoria en door externe partijen.

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is enigszins afgenomen. In 2016 heeft ForFarmers een leverancierscode opgesteld en geïmplementeerd. Daarnaast is ForFarmers in 2016 ook lid geworden van Sedex (Supplier Ethical Data Exchange), een ledenorganisatie zonder winst oogmerk gericht op het bevorderen van verantwoordelijke en ethische bedrijfspraktijken in wereldwijde supply chains.

## **Financiële doelstellingen**

### *Valuta- en renterisico's*

#### *Risico*

De aankoop van grondstoffen en het afsluiten van verkoopcontracten kunnen valutarisico's met zich meebrengen. Indien grondstoffen worden aangekocht in vreemde valuta dan bestaat het risico dat door koersstijgingen en/of -dalingen de aankooprijzen van grondstoffen niet overeenkomen met de mutatie van grondstofprijzen in de markt. De mogelijke verschillen die hieruit ontstaan kunnen niet worden doorberekend in de verkoopprijzen en om die reden zijn die van invloed op de brutowinst.

#### *Beheersmaatregel*

In beginsel worden grondstofposities ingekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in vreemde valuta dan worden deze direct afgedekt door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten. Het team governance, risk en compliance volgt de naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het inkooprisicomanagementbeleid, nauwgezet.

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gelijk gebleven, zowel in het risico als in de beheersmaatregelen zijn geen wezenlijke veranderingen geweest.

### *Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen*

#### *Risico*

Kredietrisico's doen zich voor als contractpartijen van ForFarmers, zoals leveranciers of afnemers, hun contractuele verplichtingen niet nakomen. Het niet-nakomen van contractuele verplichtingen kan een directe invloed hebben op het resultaat van ForFarmers. Indien afnemers hun verplichting niet meer of mogelijk niet meer kunnen voldoen, leidt dit tot een afboeking of voorziening van de openstaande vordering. Indien leveranciers hun verplichting niet nakomen kan dat leiden tot bijvoorbeeld inefficiënties in productieprocessen.

#### *Beheersmaatregel*

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. ForFarmers heeft in 2015 een nieuw systeem ingevoerd dat erop toeziet dat openstaande vorderingen tijdig worden geïnd. Dit systeem is in 2016 in alle business units operationeel geworden. Daarnaast zijn strikte afspraken gemaakt over de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betaaltermijnen die gehanteerd moeten worden.

Door de moeilijke marktomstandigheden van de afgelopen jaren zijn de kredietrisico's in vooral de varkenssector in de eerste helft van 2016 toegenomen en daarna gedaald. ForFarmers treedt vroegtijdig in contact met contractpartijen waar de krediet- en liquiditeitsrisico's toenemen.

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gelijk gebleven, echter dit is een combinatie van een toenemend risico dat afnemers hun contractuele verplichtingen niet nakomen (mede als gevolg van de marktomstandigheden) en de aanvullende beheersmaatregelen van de Onderneming. In 2016 heeft ForFarmers actief achterstallige vorderingen in leningen omgezet met zo veel mogelijk zekerheden en duidelijke afspraken over rente. Klanten met een kredietlimiet van meer dan €250.000 worden door de Directie nauwlettend

beoordeeld en besproken in de maandelijkse directievergaderingen.

### *Liquiditeitsrisico's*

#### *Risico*

ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. ForFarmers heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas zonder dat zekerheden zijn verstrekt. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen. Vanuit de financieringsovereenkomst zijn lening-convenanten vastgesteld waaraan ForFarmers moet voldoen.

#### *Beheersmaatregel*

ForFarmers bewaakt de liquiditeitspositie en bankconvenanten door middel van periodieke rapportages.

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gelijk gebleven, zowel in het risico als in de beheersmaatregelen zijn geen wezenlijke veranderingen geweest. Vanuit de financieringsfaciliteit is per balansdatum nominaal £40,0 miljoen (€46,6 miljoen) benut. ForFarmers heeft in 2016 voldaan aan de bankconvenanten.

### *Pensioenrisico's*

#### *Risico*

De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse deelnemingen zijn toegezegde-bijdrageregelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen. Dit houdt in dat deze deelnemingen alleen de verplichting hebben de overeengekomen premie aan de verzekeringsmaatschappijen te betalen. Bij de Duitse deelnemingen 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 de rechtsvoorganger van ForFarmers UK tot 30 september 2006 een toegezegd-pensioenregeling (defined benefit). Vanaf 1 oktober 2006 is

dit een gesloten regeling waarvan het risico nog bij ForFarmers ligt. 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, waardoor er voor deze regeling geen risico voor ForFarmers bestaat. Veranderingen in de actuariële aannames kunnen een negatief effect hebben op de vermogenspositie van het pensioenfonds en zouden ertoe kunnen leiden dat ForFarmers UK aanvullende betalingen moet doen.

#### *Beheersmaatregel*

Het risicomanagement-model van de beleggingen voor de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek beoordeeld. De uitvoering van het beleggingsbeleid vindt plaats door een fiduciair manager.

#### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gedaald. In december 2016 hebben besprekingen met de trustee van het pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk plaatsgevonden. Door een aanpassing van de afspraken is het pensioenrisico gedaald. Deze aanpassing is de omzetting van de inflatiedefinitie RPI (retail price index) naar de lagere CPI (consumer price index).

## **Compliance**

### *Veranderingen in wet- en regelgeving*

#### *Risico*

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.

#### *Beheersmaatregel*

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.

### *Update 2016*

Het risicoprofiel is gelijk gebleven. In 2016 is de privacywetgeving veranderd. Hiervoor is een projectgroep ingesteld die de veranderingen en de effecten voor de Onderneming zal beoordelen en daar waar nodig aanvullende beheersmaatregelen zal treffen.

## **Geplande verbeteringen in 2017**

Het risicomanagementsysteem bij ForFarmers is verankerd in de organisatie en is in de afgelopen jaren verder uitgebouwd en verbeterd. Voor 2017 staan de volgende verbeteringen en/of acties gepland om verder in te vullen:

- herbeoordeling van de belangrijkste risico's, waarbij door middel van input vanuit de business units, Directie en Raad van Commissarissen wordt beoordeeld of de huidige risico's alsmede de daarbij horende risicobereidheid nog actueel zijn;
- betrekken van de nieuwe internal audit functie bij de toetsing van de opvolging van controlemaatregelen en de beoordeling van risico's;
- vanuit team corporate governance & compliance zal het onderwerp risicomanagement meerdere malen per jaar worden beoordeeld en besproken. Hiermee wordt de risicobeheersing door de risico-eigenaren en risicomangers, die direct verantwoordelijk zijn voor de beheersing, verder vergroot.
- het reeds gestarte programma met betrekking tot de risicobeoordeling op het boerenerf zal verder worden uitgevoerd. Dit geldt eveneens voor de verdere investeringen ten aanzien van de veiligheid in onze fabrieken.
- vanuit het risicogebied compliance zal het project 'privacy wetgeving' worden vervolgd. Dit project beoogt het gebruik van privacy-gevoelige onderwerpen en de daarmee gepaard gaande risico's verder te beheersen binnen de kaders van de wet- en regelgeving.

# BESTUURSVERKLARING

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart de Raad van Bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen per einde van het verslagjaar 2016 effectief waren en een redelijke mate van zekerheid geven dat:

- de Raad van Bestuur tijdig op de hoogte is van de mate waarin de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd; en
- de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Hierbij wordt opgemerkt dat bovengenoemde niet betekent dat deze systemen en procedures absolute garantie geven op het behalen van operationele en strategische business doelstellingen, of dat zij alle verkeerde voorstellingen van feiten, onnauwkeurigheden, fouten, fraude en het niet nakomen van wetgeving, wetten en regelgeving kunnen voorkomen.

In overeenstemming met artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft), verklaart ieder lid van de Raad van Bestuur dat voor zover hem bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2016 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2016 van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee de Vennootschap wordt geconfronteerd.

Lochem, 13 maart 2017

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Arnout Traas, CFO

Jan Potijk, COO



# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

## INDEX

---

Bericht voorzitter Raad  
van Commissarissen

---

Verslag van de Raad  
van Commissarissen

---

Samenstelling Raad  
van Commissarissen

---

Commissies van de Raad  
van Commissarissen

---

Remuneratierapport

---

# BERICHT VOORZITTER RAAD VAN COMMISSARISSEN

De marktomstandigheden in de agrarische sector in Europa bleven ook dit boekjaar uitdagend, met aanhoudend lage prijzen in nagenoeg alle agrarische sectoren. Melkprijzen namen weliswaar toe aan het einde van het jaar maar deze bleven nog onder het niveau van 2015. In de varkenssector steeg de prijs als gevolg van toegenomen vraag uit China, maar dit leidde niet tot een structurele verbetering van de sector. De varkenssector kampte met afnemende aantallen dieren in de eerste helft van 2016. Daarna was sprake van enig herstel. De pluimveesector toonde een gemengd beeld. Legpluimveehouders zagen de markt iets aantrekken terwijl de toenemende aandacht voor welzijnsconcepten (minder dieren op dezelfde oppervlakte) het voor vleespluimveehouders lastig maakte. Verder werd de agrarische sector in het Verenigd Koninkrijk, naast de bovengenoemde marktomstandigheden, ook geraakt door de onzekerheid die een Brexit met zich meebrengt en de daarmee samenhangende waardevermindering van het Britse pond ten opzichte van de euro. Doordat de Britse varkenssector slechts in circa 60% van de lokale vraag kan voorzien en de 40% import duurder is geworden als gevolg van de devaluatie van het Britse pond, lijkt er op de middellange termijn een groei in deze sector te verwachten.

ForFarmers heeft zich in alle landen onverminderd ingezet om door samenwerking met klanten, medewerkers, partners en leveranciers het rendement op het boeren erf te verbeteren. De positionering 'For the Future of Farming', die in de zomer werd gelanceerd, onderstreept de duurzame ambitie van de Onderneming en het vertrouwen dat zij in de agrarische sector heeft.

Gezien de aanhoudend moeilijke marktomstandigheden voor de agrarische sector is de Raad van Commissarissen tevreden met het resultaat van ForFarmers over het jaar 2016. De Organisatie heeft in dit verslagjaar wederom laten zien dat er goede voortgang wordt geboekt met de Horizon 2020-strategie.

## Horizon 2020

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen met het Directieteam regelmatig gesproken over de invulling van de Horizon 2020-strategie en de verschuiving van volume- naar toegevoegde waarde denken. De realisatie van de strategie ligt op schema. De Raad van Commissarissen ondersteunt de initiatieven die ForFarmers samen met en voor haar klanten ontwikkelt op het gebied van efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering onder de noemer 'For the Future of Farming'.

In het kader van de gesprekken over de Horizon 2020-strategie is ook aandacht besteed aan de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van ForFarmers. Deze systemen zijn gedurende het verslagjaar verder ingericht en beoordeeld door de Raad van Bestuur. De bevindingen, aanbevelingen en maatregelen die uit de beoordeling naar voren kwamen, zijn – onder andere – besproken met de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen was betrokken bij het wervingsproces van de interne accountant (internal auditor) en heeft geconstateerd dat deze functie sinds 1 januari 2017 is vervuld.

De duurzaamheidsstrategie is in 2016 verder geïmplementeerd als een integraal onderdeel van de business van ForFarmers. In het verslagjaar is vooral aandacht gegeven aan het gebruik van schaarse grondstoffen. Daarbij is de uitstoot van CO<sub>2</sub> als één van de kernparameters vastgesteld. Ook is de stap gezet naar rapportage volgens het Global Reporting Initiative (GRI G4 - Core).

## Notering aan Euronext Amsterdam

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 15 april 2016 toestemming gegeven voor de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam. Als Raad van Commissarissen zijn wij tevreden met de soepele overgang van het handelsplatform naar een notering aan

Euronext op 24 mei 2016. Door deze notering is de handel in aandelen toegankelijker en makkelijker gemaakt. Hieraan is met gepaste trots aandacht besteed zonder de dagelijkse werkzaamheden op het boerenerv uit het oog te verliezen. In het kader van de notering is een beschermingsconstructie ingevoerd en is Stichting Continuïteit ForFarmers in het leven geroepen.

## Governance

Met de notering aan Euronext is ook de governance structuur verder in lijn gebracht met de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarbij is in aanmerking genomen dat bepaalde afwijkingen en nuanceringen voor ForFarmers, mede gezien haar historie, gerechtvaardigd lijken. Deze afwijkingen en nuanceringen worden door ForFarmers gemotiveerd en toegelicht. De Raad van Commissarissen onderschrijft het belang van goede Corporate Governance en de transparantie die daarmee gepaard gaat. De Raad van Commissarissen zal zich blijven inzetten voor een goede balans tussen de belangen van alle stakeholders, waaronder in ieder geval de klanten, medewerkers, leveranciers en aandeelhouders van ForFarmers worden gerekend. De Raad blijft het daarom van belang vinden dat ForFarmers met alle stakeholders op een constructieve en consistente wijze blijft communiceren.

## Samenstelling Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 heeft Cees van Rijn herbenoemd als

commissaris voor een periode van vier jaar. Hiermee bleef de samenstelling van de Raad van Commissarissen gedurende het verslagjaar ongewijzigd. In de komende algemene aandeelhoudersvergadering neemt de heer Henk Mulder afscheid als commissaris. De Raad van Commissarissen wil de heer Henk Mulder hartelijk danken voor zijn bijdrage in de afgelopen jaren waarin ForFarmers sterk is gegroeid en geprofessionaliseerd.

Zoals aangegeven in de profielschets streeft de Raad van Commissarissen bij haar samenstelling naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, leeftijd, deskundigheid, ervaring en achtergrond. Mede in dit kader heeft de Raad van Commissarissen afgelopen jaar nagedacht over haar samenstelling voor de toekomst en heeft daarmee rekening gehouden bij de voordracht die op de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2017 aan de orde is.

De medewerkers hebben opnieuw door hun betrokkenheid en goede samenwerking – onderling en met derden – in belangrijke mate bijgedragen aan het behaalde resultaat. Deze inzet en de goede werksfeer zullen helpen bij de volgende fase die ForFarmers onder Horizon 2020 in zal gaan. Namens de Raad van Commissarissen wil ik daarom de Directie en de medewerkers bijzonder danken voor hun inzet.

Lochem, 13 maart 2017

Jan Eggink

Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen (hierna: 'de Raad') in haar toezicht uitgebreid stilgestaan bij de aanhoudende uitdagingen op het boerenerf – zowel in Nederland als in het buitenland – om te bepalen wat de mogelijke invloed is op de implementatie van de strategie Horizon 2020. In deze context ondersteunt de Raad de initiatieven die ForFarmers samen met en voor haar klanten ontwikkelt op het gebied van efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering op basis van haar missie 'For the Future of Farming'. Verder heeft ForFarmers veel aandacht besteed aan het rapporteren over duurzaamheid in het kader van het GRI (Global Reporting Initiative) proces.

In 2016 heeft ForFarmers onder andere gewerkt aan de verdere implementatie van haar efficiëntieprogramma One ForFarmers en heeft zij een eerste stap gezet om haar organisatie in het Verenigd Koninkrijk verder te stroomlijnen om de Total Feed-benadering sneller uit te kunnen rollen. Daarnaast worden plannen uitgewerkt voor een optimale specialisatie, spreiding en grootte van fabrieken en logistiek te bereiken, in lijn met de One ForFarmers aanpak en initiatieven. Deze moeten leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen in 2020. De Raad heeft in het afgelopen jaar in diverse vergaderingen stilgestaan bij de acquisitie-strategie, de versterking van de organisatie en de aanpassing van de samenstelling van het Directieteam vanaf 1 januari 2017 gezien de pensionering van Nico de Vos per die datum.

Tijdens de Algemene Vergadering van 15 april 2016 is de heer Cees van Rijn herbenoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. De heer Cees van Rijn is tevens lid van de Auditcommissie van ForFarmers en kwalificeert als financieel expert zoals gedefinieerd in bestpracticebepaling III.3.2 van de [Nederlandse Corporate Governance Code 2008](#) (de 'Code'). Voorts is hij voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Op 24 mei 2016 heeft de notering plaatsgevonden van alle gewone aandelen van ForFarmers N.V. aan Euronext Amsterdam. ForFarmers wil met deze notering de handel in gewone aandelen in haar kapitaal toegankelijker en makkelijker maken. De Raad heeft verheugd

geconstateerd dat, mede door de aandacht voor een zorgvuldige communicatie, de overgang van het handelsplatform naar Euronext vloeiend is verlopen. Het aanvragen van de notering werd op 15 april 2016 bijna unaniem goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Inmiddels kan worden geconstateerd dat er een groeiende interesse is voor het aandeel ForFarmers blijktens de stijging van het gemiddelde dagelijkse handelsvolume op Euronext.

## Toezicht

Tijdens de bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen is de Raad gedurende het verslagjaar door de Raad van Bestuur onder meer geïnformeerd over de strategische ontwikkelingen, investeringsvoorstellen, de financiële resultaten, organisatorische ontwikkelingen, de operationele vooruitgang, specifieke marktontwikkelingen en duurzaamheidsthema's. Om de geagendeerde onderwerpen voor te bereiden, werden deze vaak van tevoren besproken in een vergadering van één van de commissies.

## Strategie Horizon 2020

In 2014 werd de strategie Horizon 2020 geïntroduceerd en is een voortvarende start gemaakt met de implementatie daarvan. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat gedurende het verslagjaar verdere voortgang is gemaakt met de implementatie van de strategie. Hieronder volgen de belangrijkste onderwerpen die in dit kader met de Raad van Bestuur en de overige Directieleden zijn besproken.

### Strategische samenwerkingen

De resultaten van de diverse strategische en productie samenwerkingen die ForFarmers in 2014 is aangegaan, werden in 2015 concreet door het op de markt brengen van hoogwaardige nutritionele producten en de bundeling van inkoopkracht en kennis. Deze lijn werd in 2016 voortgezet.

### Acquisities

Per 1 oktober 2016 heeft ForFarmers de overname van

VleutenSteijnVoeders B.V. ('Vleuten-Steijn') afgerond. ForFarmers heeft hiermee haar positie in de Nederlandse en Duitse varkenssector versterkt, met name als het gaat om de kennis van de grotere en gespecialiseerde bedrijven. Na de overname is de integratie van Vleuten-Steijn direct van start gegaan. Tijdens iedere vergadering van de Raad werden de ontwikkelingen op het gebied van acquisities besproken. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur onder andere van gedachten gewisseld over potentiële acquisities in de vier kernlanden waarin ForFarmers actief is alsmede in andere landen binnen de regio Europa en omstreken (Europa+). Het doen van acquisities is een onderdeel van de strategie van ForFarmers. In de landen en regio's waar ForFarmers actief is, blijft de Onderneming streven naar een regionale nummer één of twee positie om daarmee schaalvoordelen te kunnen optimaliseren.

### **Organisatie, Raad van Bestuur en Directie**

De Raad van Commissarissen is tijdens iedere vergadering door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior managementposities en andere, voor een matrixorganisatie relevante, posities. Ook is stilgestaan bij het aanwezige managementpotentieel bij het senior management. Voorts is de Raad van Commissarissen gedurende het jaar op de hoogte gehouden van de diverse Management Development Programma's. Daarnaast zijn leden van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest bij de twee managementconferenties van het senior management die jaarlijks plaatsvinden.

Gedurende het verslagjaar is Ronald van de Ven opgevolgd door Adrie van der Ven. Als gevolg daarvan bestond het Directieteam uit Yoram Knoop, Arnout Traas, Jan Potijk, Stijn Steendijk, Steven Read, Iain Gardner, Nico de Vos en Adrie van der Ven. De Raad van Bestuur, bestaande uit Yoram Knoop, Arnout Traas en Jan Potijk, maakt deel uit van de Directie. Nico de Vos is per 1 januari 2017 met pensioen gegaan. Zijn taken en verantwoordelijkheden zijn per die datum overgenomen door Steven Read. In 2016 heeft de Raad van Commissarissen met alle Directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad van Commissarissen spraken met één Directielid. Daarna werden de conclusies uit deze

gesprekken in de vergadering van de voltallige Raad van Commissarissen besproken. De Raad van Commissarissen is van mening dat de Directie onder leiding van Yoram Knoop als CEO, goed functioneert.

Een lid van de Raad van Bestuur bekleedt niet meer dan twee commissariaten en is geen voorzitter van een raad van commissarissen bij een andere rechtspersoon of vennootschap als bedoeld in artikel 2:132a van het Burgerlijk Wetboek en bestpracticebepaling II.1.8 van de Code. De Raad van Commissarissen is niet bekend met potentieel materieel tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen met de Vennootschap.

### **Remuneratie**

De Raad van Commissarissen heeft op advies van de Remuneratiecommissie, het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur opgesteld. Het remuneratiebeleid werd vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016. Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop beloning in het afgelopen boekjaar heeft plaatsgevonden. Tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 wordt een beperkt aantal wijzigingen op het remuneratiebeleid voorgelegd ter vaststelling.

### **Financiële rapportage**

De Raad van Commissarissen heeft de financiële rapportages ontvangen en deze zijn in de vergaderingen door de Raad van Bestuur toegelicht en besproken. Daarbij werd onder andere ingegaan op de gang van zaken en de marktontwikkelingen, de strategische en financiële ontwikkelingen en risico's alsmede de prestaties ten opzichte van de begroting van zowel de groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen. De Raad heeft de conclusies van de Auditcommissie besproken over de (opzet en werking van de) interne controle- en risicomanagementsystemen en de belangrijkste risico's waarmee ForFarmers wordt geconfronteerd. De Raad van Commissarissen onderschrijft en ondersteunt het interne risicomanagementsysteem, zoals beschreven in de paragraaf Risicomanagement van dit verslag. In dit kader werd onder meer met de Raad van Bestuur gesproken over naleving van het debiteurenbeleid en de interne

auditfunctie bij ForFarmers waaraan per 1 januari 2017 invulling is gegeven. Ook heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2015 en het halfjaarbericht 2016 goedgekeurd en heeft zij de voortgangsrapportage van november 2016 beoordeeld. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2015, corporate governance en het financiële verslaggevingsproces van de Vennootschap aan de orde.

De Raad heeft de jaarrekening 2016 besproken met de Directie en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 13 maart 2017 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Op 26 april 2017 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd, evenals het voorgestelde dividend over 2016.

## Notering aan Euronext Amsterdam

De Raad van Commissarissen heeft alle voorbereidingen voor de notering aan Euronext op de voet gevolgd en is tijdens haar vergaderingen in februari, maart en april 2016 steeds door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de voortgang. Daarbij kwamen onder meer corporate governance, het prospectus en de risicoparagraaf, de transitie naar IFRS, de analistenpresentatie, equity story en communicatie aan de orde. De Raad van Commissarissen heeft in haar vergadering van maart 2016 goedkeuring verleend aan het voorstel voor de notering aan Euronext Amsterdam. Op 11 mei 2016 werd een conference call gehouden waarbij de Raad van Commissarissen werd bijgepraat over de laatste voorbereidingen voor de notering op 24 mei 2016.

## Overige onderwerpen / werkzaamheden

ForFarmers neemt een leidende positie in ten aanzien van een aantal initiatieven in de industrie op het gebied van duurzaamheid. In dit kader heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over – onder meer – de terugkoppeling die is gegeven vanuit de Adviesraad Duurzaamheid en implementatie

daarvan, de inrichting van het jaarverslag volgens GRI en het betrekken van leveranciers bij duurzaamheidsthema's door middel van de Supplier Code of Conduct. Tevens werd gesproken met de Raad van Bestuur over het belang van zorgvuldige communicatie op het gebied van duurzaamheid, mede in het licht van 'For the Future of Farming'. De Raad van Commissarissen ondersteunt deze initiatieven en is tevreden met de proactieve houding die ForFarmers aanneemt als het om duurzaamheid gaat.

De Raad van Commissarissen ziet de [Code of Conduct](#) als middel om integriteit te bevorderen. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen. Nieuwe medewerkers ontvangen een persoonlijke brief en een brochure over de Code of Conduct. Deze informatie is ook beschikbaar op het intranet (Connect). Daarnaast volgen nieuwe medewerkers een online leermodule. Naar aanleiding van een uitgevoerd onderzoek naar de betrokkenheid onder medewerkers, heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over gedrag en cultuur binnen de Organisatie. Daarbij is – onder meer – ingegaan op de vertaling van de strategie naar de werkvloer, werkdruk, aantrekken en behouden van talent, carrièremogelijkheden en het geven en ontvangen van feedback. De uitkomsten van het onderzoek worden meegenomen in de management development programma's. Het ligt in de planning om in 2017 opnieuw een onderzoek naar de betrokkenheid onder medewerkers te doen.

Het leveren van duurzame prestaties heeft ook betrekking op de wijze waarop ForFarmers omgaat met veiligheid en ontwikkeling van medewerkers. De Raad van Commissarissen onderstreept het belang van de voortdurende aandacht die hiervoor gevraagd wordt. De Raad van Commissarissen ondersteunt de campagne #betersafethansorry die ForFarmers is gestart.

## Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad kwam in 2016 zeven maal bijeen in plenaire vergaderingen. Deze vergaderingen van de Raad werden steeds in aanwezigheid van de CEO en CFO gehouden. De leden van de Directie waren aanwezig bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen voor zover de

onderwerpen inzake de jaarrekening, halfjaarresultaten en de begroting aan de orde waren. Er zijn voorts vijf telefonische vergaderingen geweest. Drie van deze vergaderingen betroffen de goedkeuring van de jaarrekening en halfjaarresultaten aan de vooravond van publicatie hiervan alsmede de bespreking van de voortgangsrapportage van november 2016. De telefonische vergadering van mei werd gehouden in verband met de notering aan Euronext en tijdens de telefonische vergadering van juli heeft de Raad van Commissarissen haar goedkeuring verleend voor de overname van Vleuten-Steijn. De Raad van Commissarissen is niet in alle plenaire vergaderingen voltallig aanwezig geweest. Om gezondheidsredenen kon Henk Mulder bij drie vergaderingen niet aanwezig zijn. Een ander lid was niet aanwezig bij één vergadering. Deze leden hebben wel steeds kennis genomen van de onderwerpen op de agenda en hebben hun standpunt voorafgaand aan de vergadering kenbaar gemaakt aan de Voorzitter van de Raad.

De Raad van Commissarissen heeft daarnaast twee maal zonder (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen waren: inrichting van de interne organisatie alsmede de werkwijze en beloning (inclusief het variabele deel daarvan) van de Raad van Bestuur en de overige leden van de Directie alsmede het functioneren van de Directie als team evenals dat van de individuele leden van de Directie en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden. Tevens heeft de Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur, gesproken over haar eigen functioneren, het functioneren van haar afzonderlijke commissies en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies (zie 'Commissies van de Raad van Commissarissen').

De voorbereiding op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die ForFarmers in april 2016 heeft gehouden, is door de Raad gedaan in haar reguliere vergaderingen van februari en maart. Tijdens laatstgenoemde vergadering werden ook de jaarrekening en het bestuursverslag over het jaar 2015 besproken alsmede ontwikkelingen in het licht van Horizon 2020. De

externe accountant was daarbij aanwezig om een en ander toe te lichten. Daarnaast werden in die vergadering, buiten aanwezigheid van de accountant, de werknemersparticipatieplannen voor 2016 besproken. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen diverse keren met de Directie stilgestaan bij het reorganisatieproces in het Verenigd Koninkrijk. De Raad van Commissarissen heeft zich uitgebreid laten voorlichten over de achtergronden en heeft – onder meer – aandacht gevraagd voor de sociale aspecten, de cultuur en zorgvuldige communicatie. In juni heeft de Raad van Commissarissen vergaderd in Beelitz, Duitsland en heeft zij een werkbezoek gebracht aan de fabriek ter plaatse. Tevens hebben enkele leden van de Raad in het verslagjaar een bedrijfslocatie in het Verenigd Koninkrijk bezocht.

Het halfjaarbericht 2016 en de begroting voor 2017 kwamen respectievelijk in de vergaderingen van augustus en december aan de orde. In de vergadering van augustus is een presentatie gegeven over de ontwikkelingen en inrichting van de IT-processen en het harmoniseren van het applicatielandschap. In die vergadering is ook de voortgang besproken op het gebied van duurzaamheid. In haar vergadering van december heeft de Raad goedkeuring verleend aan de begroting voor 2017 met een recente versie van de lange-termijnplannen en de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, het beheers- en controlesysteem van de Vennoetschap en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving. In deze strategie zijn tevens opgenomen de operationele en financiële doelstellingen van de Vennoetschap, de randvoorwaarden die daarbij worden gehanteerd en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Evaluatie van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vond plaats in april en de vergaderingen van juni en november stonden – onder meer – in het teken van het onderzoek naar de betrokkenheid onder medewerkers en de evaluatie van de notering aan Euronext, de detailplannen ten aanzien van potentiële acquisities en de interne risicomanagement- en controlesystemen.

## Zelfevaluatie

Eens in de drie jaar bespreekt de Raad van Commissarissen haar functioneren met een externe

adviseur. Aangezien de laatste evaluatie onder begeleiding van een externe adviseur eind 2013/begin 2014 is geweest, heeft de Raad van Commissarissen in het vierde kwartaal van 2016 opnieuw een zelfevaluatie onder begeleiding van een externe adviseur laten plaatsvinden. In dit kader heeft de Raad van Commissarissen gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de Raad als geheel als de individuele leden. Hierbij is onder meer ingegaan op het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, leeftijd, deskundigheid, ervaring en achtergrond.

De Raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, naar behoren functioneert. Verder heeft de Raad van Commissarissen haar vergaderingen in

het afgelopen jaar geëvalueerd en is de ontwikkeling en strategie van de onderneming en de rol van de Raad van Commissarissen daarbij aan de orde geweest. De zelfevaluatie werd voorbereid door de Selectie- en benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen.

De informatie als bedoeld in III.1.3 en III.5.2 van de Code is respectievelijk opgenomen in de paragraaf 'Samenstelling van de Raad van Commissarissen' en 'Commissies van de Raad van Commissarissen'.

## SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN



Gedurende het boekjaar bestond de Raad uit zes leden en bleef de samenstelling ongewijzigd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 werd de heer Cees van Rijn herbenoemd op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Raad is nu als volgt samengesteld:

### **Jan Eggink, Voorzitter**

*(1959, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2002 lid van de Raad van Commissarissen, eerst van (een voorganger van) Coöperatie FromFarmers U.A. en sinds 2007 van ForFarmers. Hij werd in mei 2014 benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen. Binnen de Raad is hij verder voorzitter van de Selectie- en benoemingscommissie. Hij is aftredend in 2018 en niet herbenoembaar. De heer Eggink is melkveehouder en bestuurder van Coöperatie FromFarmers U.A.

De heer Eggink houdt per 31 december 2016 geen aandelen, 7.179 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. 12.130 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden

omgezet in certificaten of aandelen in ForFarmers N.V.

### **Henk Mulder, Vicevoorzitter**

*(1947, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2010 lid van de Raad van Commissarissen, herbenoemd in 2014 en aftredend in 2017. Binnen de Raad heeft hij de functie van vicevoorzitter en is hij lid van de Selectie- en benoemingscommissie. De heer Mulder is directeur van H. Mulder Management B.V. en sinds begin 2017 lid van de Conseil d'Administration van het in Frankrijk beursgenoteerde bedrijf DUC SA.

De heer Mulder houdt per 31 december 2016 49.500 aandelen en geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap.

**Sandra Addink-Berendsen***(1973, Nederlandse nationaliteit)*

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 melkveehouder en lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Verder is zij lid van de Raad van Commissarissen van Alfa Top Holding, en penningmeester van de Stichting Hessenheemfonds.

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2016 geen aandelen, 9.640 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennoetschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. 11.187 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten of aandelen in ForFarmers N.V.

**Vincent Hulshof***(1962, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2014 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2018. De heer Hulshof is varkenshouder en daarnaast bestuurslid van Coöperatie Topigs en van Coöperatie FromFarmers U.A.

De heer Hulshof houdt per 31 december 2016, geen aandelen, geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennoetschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. 6.480 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten of aandelen in ForFarmers N.V.

**Cees van Rijn***(1947, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2012 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoemd in 2016. Binnen de Raad is hij voorzitter van de Remuneratiecommissie en lid van de Auditcommissie. De heer Van Rijn is commissaris bij Detailresult Groep, Royal FloraHolland, Plukon Food Group, PwC Nederland, UTZ en Erasmus QI.

De heer van Rijn houdt per 31 december 2016 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

**Erwin Wunnekink***(1970, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2015 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2019. Binnen de Raad is hij lid van de Remuneratiecommissie. De heer Wunnekink is melkveehouder en lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De heer Wunnekink houdt per 31 december 2016 geen aandelen, geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennoetschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. geen participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten of aandelen in ForFarmers N.V.

De Raad van Commissarissen heeft één vrouwelijk lid. De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen waarvan geen vrouwelijk lid. Hiermee is de samenstelling van de Raad van Commissarissen en van de Raad van Bestuur niet conform het streefpercentage van minimaal 30% vrouwen. De organisatie streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, leeftijd, deskundigheid, ervaring en achtergrond. Dit heeft de Raad ook opgenomen in haar profielschets. ForFarmers werkt aan een beleid op het gebied van diversiteit voor de Raad van Bestuur en voor de Raad van Commissarissen en zal bij de instroom van nieuwe kandidaten hier zo veel mogelijk rekening mee houden.

De Raad heeft in haar vergadering van 8 maart 2016 het rooster van aftreden aangepast en opnieuw vastgesteld. Het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen is opgenomen in dit rapport en is op de website van de Vennoetschap geplaatst. Conform de Nederlandse Corporate Governance Code 2008 (hierna: de Code) kunnen leden van de Raad van Commissarissen maximaal drie termijnen van vier jaar aanblijven. Op dit moment vormt de huidige voorzitter van de Raad hierop nog een uitzondering als zijn termijn als lid van de Raad van Commissarissen van (een voorganger van) Coöperatie FromFarmers U.A. wordt meegerekend. Hij is in 2014 benoemd voor een termijn van vier jaar en zal uiterlijk in 2018 aftredend zijn. Het voorgaande is tevens vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen dat op de website van de Vennoetschap is geplaatst.

Alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, zijn onafhankelijk in de zin van

bestpracticebepaling III.2.2. van de Code. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten: de heren V.A.M. Hulshof en J.W. Eggink, als niet onafhankelijk in de zin van de Code. De beoordeling heeft plaatsgevonden door zowel de afzonderlijke leden als door de Raad zelf. Daarbij heeft de Raad ten aanzien van de vraag of sprake is van een belangrijke zakelijke relatie mede in aanmerking genomen dat dit niet het geval is als er geen contractuele verplichting bestaat om bedrijfsbenodigdheden, producten en/of diensten bij (een dochtermaatschappij van) ForFarmers af te nemen.

Geen van de leden van de Raad van Commissarissen is lid van meer dan vijf raden van commissarissen van rechtspersonen (inclusief de Vennootschap) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek en bestpracticebepaling III.3.4 van de Code.

De Raad van Commissarissen is niet bekend met enige vorm van belangenverstremgeling tussen de Vennootschap en leden van de Raad van Commissarissen, dan wel tussen de Vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen (of certificaten daarvan) in de Vennootschap houden. De volgende leden van de Raad van Commissarissen hebben gedurende het boekjaar voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap gelden: mevrouw Addink-Berendsen en de heren Eggink, Wunnekink en Hulshof. Deze transacties leiden op grond van artikel 11.5 van het reglement van de Raad van Commissarissen niet automatisch tot een tegenstrijdig belang.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in	Aftredend uiterlijk in
J.W. Addink-Berendsen	2014	2018	2022
J.W. Eggink	2014		2018
V.A.M.Hulshof	2014	2018	2026
H. Mulder	2014		2017
C.J.M. van Rijn	2016	2020	2024
W.M. Wunnekink	2015	2019	2027

# COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Zoals vermeld in het reglement van de Raad van Commissarissen, heeft de Raad de volgende drie kerncommissies: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie. Deze commissies zijn door de Raad uit haar midden in- en samengesteld. De Raad blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook al zijn deze voorbereid door één van haar commissies. De Raad heeft voor iedere commissie een reglement opgesteld, houdende de principes en best practices van die commissies. De reglementen en de samenstelling van de kerncommissies zijn op de website van de vennootschap geplaatst. De Raad van Commissarissen heeft gedurende het verslagjaar van elk van haar commissies de verslagen van de beraadslagingen en bevindingen ontvangen. De samenstelling van de commissies, het aantal commissievergaderingen, de belangrijkste vergaderonderwerpen en de uitvoering van de taakopdracht door de commissies worden hieronder beschreven.

## Auditcommissie

In 2016 bestond de Auditcommissie uit mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter) en de heer Cees van Rijn (lid). Zoals vastgelegd in het reglement, ondersteunt de Auditcommissie de Raad in haar toezichhoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van (i) externe financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing richtlijnen voor de jaarverslaggeving, (ii) benoeming en functioneren van de externe accountant, (iii) kwaliteit en effectiviteit van interne, financiële en managementrapportages, alsmede van systemen voor interne risicobeheersing en controle en (iv) naleving van interne procedures en van wet- en regelgeving en de werking van gedragscodes.

De Auditcommissie heeft in 2016 vier keer vergaderd. De externe accountant was bij al die vergaderingen aanwezig. Voorts waren de CEO, de CFO, de director Reporting, Tax & Risk Management en de Corporate Secretary bij alle vergaderingen aanwezig. De commissie heeft met

(vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2015, het bestuursverslag 2015, de halfjaarcijfers 2016, de operationele voortgangsrapportage en de persberichten hierover, de Management Letter en het externe auditplan 2016 besproken. Voorts kwamen de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, de bezetting van de finance afdeling en de belastingplanning op groepsniveau aan de orde. Met de agenda werd aan de leden van de Auditcommissie ook steeds een overzicht van (lopende en/of potentiële) juridische claims en een overzicht van incidentmeldingen verstrekt. De Auditcommissie heeft na iedere vergadering steeds buiten de aanwezigheid van (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur met de externe accountant gesproken en heeft met de Raad van Commissarissen haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. De commissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt en ondersteunt het voorstel om KPMG Accountants N.V. als accountant voor het boekjaar 2017 te benoemen. De Auditcommissie heeft vastgesteld dat de risico's die gerelateerd zijn aan de strategie van de Vennootschap in beeld zijn gebracht en dat de systemen ter beheersing van die risico's gedurende het verslagjaar zijn geïmplementeerd. Daarnaast is de Auditcommissie actief betrokken geweest bij de werving van de interne auditor die met ingang van 1 januari 2017 bij ForFarmers in dienst is getreden.

## Selectie- en benoemingscommissie

Gedurende het verslagjaar werd de Selectie- en benoemingscommissie gevormd door de heren Jan Eggink (voorzitter) en Henk Mulder (lid). Zoals vastgelegd in het reglement, doet de Selectie- en benoemingscommissie onder meer voorstellen aan de Raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, en met betrekking tot de omvang, samenstelling, (her)benoemingen en beoordeling van het functioneren van de Raad en het Bestuur.

De Selectie- en benoemingscommissie heeft in 2016 twee keer vergaderd. De commissie heeft een individuele profielschets opgesteld voor de vacature die in 2017 ontstaat in verband met het aftreden van de heer Henk Mulder. Deze profielschets is door de Raad goedgekeurd en vastgesteld in haar informele vergadering op 7 juli 2016. Op voorstel van de Raad van Commissarissen heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 de benoemingstermijnen van de heren Arnout Traas en Jan Potijk als leden van de Raad van Bestuur gewijzigd. Als gevolg daarvan is aan de benoeming van de heer Arnout Traas een termijn verbonden van vier jaar en aan de benoeming van de heer Jan Potijk een termijn van drie jaar vanaf de datum van de vergadering. Op voordracht van de Raad van Commissarissen is de heer Cees van Rijn door genoemde Algemene Vergadering herbenoemd tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. In verband met de opvolging van de heer Henk Mulder, heeft de Selectie- en benoemingscommissie in 2016 de nodige voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd. Aan de Raad is de heer Cees de Jong, thans President en CEO van het Deense beursgenoteerde bioscience bedrijf Chr. Hansen, voorgesteld vanwege zijn brede internationale ervaring in branche-relevante organisaties. De Raad heeft de heer De Jong voorgedragen ter benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 26 april 2017 gehouden zal worden.

## Remuneratiecommissie

De heer Cees van Rijn (voorzitter) en de heer Erwin Wunnekink maakten gedurende het gehele boekjaar 2016 deel uit van de Remuneratiecommissie. Zoals vastgelegd in het reglement, doet de Remuneratiecommissie onder meer voorstellen aan de Raad omtrent het te voeren remuneratiebeleid en de bezoldiging van individuele leden van de Raad van Bestuur. Door de Algemene Vergadering van 15 april 2016 werd het remuneratiebeleid vastgesteld en werd goedkeuring verleend aan de regeling terzake aandelen voor leden van de Raad van Bestuur.

De Remuneratiecommissie heeft in 2016 vier keer vergaderd. De CEO was steeds bij deze vergaderingen aanwezig. De commissie heeft voorbereidende werkzaamheden verricht bij het opstellen van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur, het remuneratierapport en de omzetting van de arbeidscontracten voor de heren Arnout Traas en Jan Potijk naar overeenkomsten van opdracht in overeenstemming met de respectievelijke benoemingstermijnen. Voorts heeft de Remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de korte-termijn variabele bonusdoelstellingen (STI) voor de Directie voor 2016. Dit geldt ook voor de lange-termijn variabele bonusdoelstellingen voor de Directie (LTI - 2016-2018). De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De Remuneratiecommissie heeft de realisatie van de in 2015 overeengekomen doelstellingen met de Directie besproken op basis waarvan de variabele beloning (STI en LTI 2013-2015) werd berekend. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van de accountant waarin de juistheid van de berekening van de variabele beloning in relatie tot de financiële doelstellingen werd vastgesteld. De Raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd. Ook de voortgang van de realisatie van de korte- en lange-termijn doelstellingen zijn besproken. De Remuneratiecommissie heeft de werknemersparticipatieplannen 2016 besproken. Deze plannen zijn door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. De Remuneratiecommissie heeft voorstellen gedaan aan de Raad van Commissarissen over aanpassingen aan het remuneratiebeleid voor de komende jaren. Deze voorstellen zullen worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2017. De [belangrijkste elementen van de contracten met leden van de Raad van Bestuur](#) zijn gepubliceerd op de website van de Vennootschap.

Naam	Benoemingscommissie	Remuneratiecommissie	Auditcommissie
J.W. Addink-Berendsen			Voorzitter
J.W. Eggink	Voorzitter		
V.A.M. Hulshof			
H. Mulder	Lid		
C.J.M. van Rijn		Voorzitter	Lid
W.M. Wunnekink		Lid	

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2014 is de bezoldiging van de Raad van Commissarissen vastgesteld voor een periode van drie jaar. Gedurende het verslagjaar heeft de Remuneratiecommissie de bezoldiging van de Raad van Commissarissen door een extern organisatie adviesbureau laten beoordelen. Bij de beoordeling is een vergelijking gemaakt met een peer group. De peer group bestaat uit de 10 grootste small cap en de 10 kleinste mid cap fondsen genoteerd aan Euronext en zijn gelijk aan de peer groups die gebruikt zijn voor de bepaling van het nieuwe remuneratiebeleid van de Directie. Bij de bepaling van de peer group is gekeken naar vergelijkbaarheid in omvang, complexiteit, belang en resultaat. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 zal worden voorgesteld om de bezoldiging voor de Raad van Commissarissen aan te passen voor een nieuwe periode van drie jaar, te weten 2017-2020.

## Activiteiten van de Raad buiten de vergaderingen om

Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de voorzitter, de andere leden van de Raad en de Directie over diverse onderwerpen. Daarnaast zijn leden van de Raad op werkbezoek geweest naar Oost-Duitsland (Beelitz), en naar het Verenigd Koninkrijk, in aanwezigheid van een deel van de Directie.

### Managementconferenties

In juni en december heeft ForFarmers conferenties voor het senior management gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten is in aanwezigheid van enkele leden van de

Raad onder meer aandacht besteed aan de voortgang en implementatie van de strategie Horizon 2020.

### Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). De heer Hajé Nordbeck is daar commissaris op aanbeveling van de (gemeenschappelijke) Ondernemingsraad.

ForFarmers N.V. kent een Europese Ondernemingsraad die in het verslagjaar twee keer bijeen is geweest. Deze bijeenkomsten werden niet bijgewoond door leden van de Raad van Commissarissen. Zoals aangegeven in het reglement van de Raad van Commissarissen, kan het initiatief tot een verzoek voor overleg zowel worden genomen door de Europese Ondernemingsraad als door de Raad van Commissarissen.

### Educatie

In het kader van de permanente educatie van de gehele Raad, heeft de Raad van Commissarissen workshops gevolgd over marktmisbruik en de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance. Verder volgen diverse leden van de Raad cursussen bij diverse organisaties.

### Tot slot

ForFarmers heeft onder leiding van de Directie en overige leidinggevenden en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers in 2016 verdere voortgang kunnen boeken als gevolg van strategische initiatieven in het kader van Horizon 2020. Wij danken de Directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor hun inzet en

betrokkenheid en hebben er alle vertrouwen in dat de resultaten hiervan ook in 2017 zullen doorwerken.

Lochem, 13 maart 2017

De Raad van Commissarissen

# REMUNERATIERAPPORT

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een overzicht van het remuneratiebeleid, een verslag van de wijze waarop het remuneratiebeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht, een overzicht van het remuneratiebeleid dat het komende boekjaar en de daarop volgende jaren door de Raad van Commissarissen wordt voorzien en een verslag van de beloning van leden van de Raad van Commissarissen. Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld op 15 april 2016.

## Remuneratiebeleid

De Raad van Commissarissen stelt, op advies van de Remuneratiecommissie, het remuneratiebeleid voor het bestuur (hierna: 'het Bestuur') van de Vennootschap op. Het begrip 'bestuur' omvat in dit remuneratiebeleid uitsluitend de wettelijke bestuurders en niet de personen die als directeur worden aangeduid (de 'niet-statutaire directieleden') maar geen wettelijke bestuurder zijn. Het remuneratiebeleid voor het bestuur en wijzigingen op dit beleid wordt door de algemene vergadering van ForFarmers N.V. (hierna: 'ForFarmers' of de 'Vennootschap') vastgesteld. Binnen het vastgestelde remuneratiebeleid stelt de Raad van Commissarissen, wederom op advies van de Remuneratiecommissie, de remuneratie van de individuele leden van het Bestuur vast. [Het reglement van de Remuneratiecommissie](#) is gepubliceerd op de website van ForFarmers.

## Uitgangspunten

Voorafgaand aan het opstellen van dit remuneratiebeleid heeft de Raad van Commissarissen van ForFarmers de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders geanalyseerd.

Het remuneratiebeleid is erop gericht gekwalificeerde personen aan te trekken, te behouden en te motiveren om de doelstellingen van ForFarmers te realiseren. Hierbij spelen ervaring in (internationale) activiteiten van ForFarmers en de benodigde managementkwaliteiten een belangrijke rol.

Het beleid is erop gericht om hooggekwalificeerde functionarissen, ook uit andere bedrijfstakken, voor een positie bij ForFarmers te interesseren en te behouden. Bij de vaststelling van het variabele deel van de remuneratie worden onder meer de resultatenontwikkeling evenals andere voor de Vennootschap relevante ontwikkelingen, waaronder niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange-termijn doelstellingen van de Vennootschap, in ogenschouw genomen, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor de Vennootschap kan meebrengen. Voorts wordt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders beoordeeld door middel van uitgevoerde scenarioanalyses. De beloningsverhoudingen binnen de Vennootschap worden hierbij ook betrokken.

Bij de vaststelling van genoemde uitgangspunten wordt het remuneratiepakket vergeleken met dat van een aantal ondernemingen met vergelijkbare omvang, complexiteit, belang en resultaat; de zogenaamde peer group. Bij de vaststelling van de totale beloning zal de mediaan van de markt van de peer group als uitgangspunt worden genomen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van onderzoek dat een onafhankelijk organisatieadviesbureau uitvoert. De Raad van Commissarissen zal het remuneratiepakket éénmaal in de drie jaar door een bureau laten toetsen om zich ervan te verzekeren dat het pakket voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. In de tussenliggende jaren kan de beloning worden aangepast op basis van de gesignaleerde loonruimte in vergelijking met de peer group en inflatie. Het bestuur ontvangt een bezoldiging die bestaat uit een vast en een variabel deel. Het variabele deel kent zowel een korte-termijn als een lange-termijn element. Voor het variabele deel worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen financiële en niet-financiële targets bepaald. Het remuneratiebeleid zal regelmatig worden getoetst; wijzigingen in het beleid zullen ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

## Remuneratiepakket

De totale remuneratie van de leden van het Bestuur van ForFarmers bestaat uit een basissalaris, een korte-

termijn performance bonus, een lange-termijn performance bonus, pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast ontvangt de CEO een vaste korte termijn bonus van €100.000 per jaar gedurende de looptijd van zijn huidige contract die moet worden aangewend voor het senior werknemersparticipatieplan. Leden van het bestuur hebben voorts de mogelijkheid om deel te nemen aan een aandelenparticipatieprogramma voor het senior management van ForFarmers. Aan het bestuur worden geen rechten (opties) verleend tot het verkrijgen van (certificaten van) aandelen. De Vennootschap kent geen regeling die is gerelateerd aan een change of control van de Vennootschap.

Voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders analyseert de Raad van Commissarissen van ForFarmers de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders.

### Vast basissalaris

De aanpassing van het basissalaris door de Raad van Commissarissen, op advies van de Remuneratiecommissie, vindt als regel per 1 januari plaats. Hierbij worden het persoonlijk functioneren, de resultaten van de afgelopen jaren, de eventuele ruimte ten opzichte van het normniveau en de algemene aanpassingen in de beloningsmarkt in ogenschouwing genomen.

### Performance bonussen

Ieder lid van het bestuur komt in aanmerking voor een korte- en/of lange-termijn performance bonus, waarvan de hoogte afhankelijk is van het realiseren van vooraf tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur afgesproken doelstellingen, die de uitvoering van de strategische agenda van ForFarmers ondersteunen, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte termijn en een focus op de lange-termijn. De vaststelling van de hoogte van de gerealiseerde variabele beloning vindt plaats door de Raad van Commissarissen op advies van de Remuneratiecommissie.

De externe accountant van de Vennootschap voert

specifiek overeengekomen werkzaamheden uit met betrekking tot de realisatie van de financiële targets van het korte- en lange-termijn beloningsplan.

### Korte-termijn performance bonus

De korte-termijn performance bonus als percentage van het vaste basissalaris bij het bereiken van alle doelstellingen, bedraagt voor:

- de CEO 60% en maximaal 72%; en
- voor ieder van de overige leden van het Bestuur 40% en maximaal 48%.

Als de prestaties onder de 90% van een afgesproken doelstelling blijven, zal voor die doelstelling geen bonus worden uitbetaald. De maximale bonus voor een doelstelling zal worden uitbetaald als de prestaties uitkomen op ten minste 110% van de afgesproken doelstelling. Bij prestaties tussen de 90% en 110% van de afgesproken doelstelling wordt de bonus steeds proportioneel toegekend. Indien voor geen van de afgesproken doelstellingen 90% van de target wordt gerealiseerd wordt 0% bonus uitgekeerd. De doelstellingen voor de korte termijn performance bonus bestaan voor 70% uit financiële targets en voor 30% uit kwalitatieve targets (zulks zoals bepaald naar het oordeel van de Raad van Commissarissen).

De korte termijn performance bonus bestaat uit een jaarlijkse vergoeding in contanten en wordt uitbetaald in het volgende jaar, direct nadat de jaarrekening in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in dat jaar is vastgesteld.

### Lange-termijn performance bonus

In het remuneratiebeleid is voor leden van het Bestuur voorts plaats ingeruimd voor een remuneratie die verbetering op de lange-termijn belooft. De hoogte van de lange-termijn performance bonus is afhankelijk van de mate waarin de te leveren prestaties over een periode van drie jaar zijn bereikt. De te leveren prestaties zijn onder andere de ontwikkeling van de winst na belasting en de realisatie van de strategie en duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming. De te leveren prestaties worden door de Raad van Commissarissen vastgesteld op advies van de Remuneratiecommissie. Als de prestatie voor een

onderdeel onder de 90% van de afgesproken doelstelling blijft, zal voor dat onderdeel geen bonus worden uitbetaald. De maximale bonus voor een doelstelling zal worden uitbetaald als de realisatie van deze doelstelling uitkomt op ten minste 110% van de afgesproken doelstelling. Bij prestaties tussen de 90% en 110% van de afgesproken doelstelling wordt de bonus steeds proportioneel toegekend. Indien voor geen van de doelstellingen 90% van de target wordt gerealiseerd bedraagt de bonus 0%. De doelstellingen voor de lange-termijn performance bonus bestaan voor 60% uit financiële targets en voor 40% uit kwalitatieve targets (zulks zoals bepaald naar het oordeel van de Raad van Commissarissen).

De lange-termijn performance bonus als percentage van het vaste basis jaarsalaris bij het bereiken van alle doelstellingen, bedraagt voor:

- de CEO 60% en maximaal 72%; en
- voor ieder van de overige leden van het Bestuur 40% en maximaal 48%.

Hierbij wordt het vaste basis jaarsalaris gehanteerd zoals dat geldt op 1 januari van het eerste jaar van de hiervoor bedoelde periode van drie jaar.

De lange-termijn performance bonus bestaat uit een vergoeding in contanten en wordt uitbetaald aan het einde van de hiervoor bedoelde periode van drie jaar, direct nadat de jaarrekening in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in het jaar na het einde van die periode is vastgesteld.

### **Aandelenparticipatieprogramma**

De leden van het Bestuur worden in beginsel jaarlijks uitgenodigd om deel te nemen aan een medewerkersparticipatieplan voor senior management. Deelnemers aan dit plan mogen jaarlijks (certificaten van) aandelen kopen voor een bedrag dat niet hoger is dan 70% van het brutobedrag van hun korte termijn bonus die zij in dat jaar ontvangen. Voor (certificaten van) aandelen die worden verkregen in het kader van voormeld werknemersparticipatieplan geldt een lock-up periode van drie jaar en een korting van 20% op de reguliere verkrijgingsprijs die wordt verleend in de vorm van toekenning van aanvullende (certificaten van) aandelen.

De Raad van Commissarissen kan bepalen dat een lid van het Bestuur andere beloningscomponenten hiervoor mag aanwenden.

Aan leden van het Bestuur worden geen (certificaten van) aandelen en/of rechten op (certificaten van) aandelen als onderdeel van hun bezoldiging toegekend. Deelname aan het werknemersparticipatieplan is ter discretie aan iedere individuele bestuurder. De Raad van Commissarissen stelt ieder jaar vast of het werknemersparticipatieplan kan worden uitgevoerd.

### **Clawback**

De Raad van Commissarissen is bevoegd de hoogte van het niet vaste deel van de remuneratie van bestuurders waarvan de toekenning geheel of gedeeltelijk afhankelijk is gesteld van het bereiken van bepaalde doelen of van het zich voordoen van bepaalde omstandigheden, aan te passen tot een passende hoogte indien uitkering ervan naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn. Voorts is de Vennootschap (daartoe vertegenwoordigd door de Raad van Commissarissen of een daartoe door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aangewezen persoon) bevoegd toegekende bonussen geheel of gedeeltelijk terug te vorderen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de bonus ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld. Een en ander is ook in de overeenkomsten met de leden van het Bestuur en de niet-statutaire directieleden opgenomen.

### **Pensioen**

De CEO ontvangt een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening van 20% van het vaste salaris. Voor de overige leden van het Bestuur geldt tot een basis jaarsalaris van € 100.000 de collectieve pensioenregeling inclusief excedentregeling van ForFarmers op basis van beschikbare premie en een eigen bijdrage van de deelnemers. Boven genoemd bedrag van €100.000 ontvangen zij een vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening. De premie is vergelijkbaar met het bedrag aan pensioenpremie dat werd betaald voordat de maximale grens van €100.000 werd ingevoerd.

## Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

ForFarmers heeft voor de leden van het Bestuur een pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden. Hieronder vallen onder meer regelingen met betrekking tot zorgverzekering en arbeidsongeschiktheid, een ongevallenverzekering, een autoregeling, een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en een onkostenregeling. ForFarmers verstrekt geen leningen, garanties en soortgelijke voordelen aan bestuursleden.

## Ontslagvergoeding

Het huidige contract met de CEO is aangegaan voor een periode tot aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018. Indien het contract met de CEO door de Onderneming wordt beëindigd, wordt hij doorbetaald tot het einde van de contractduur. De contracten met de overige leden van het Bestuur zijn omgezet in contracten voor bepaalde tijd conform de maximale benoemingstermijn zoals die is opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. Contracten met bestuurders zullen in de toekomst in beginsel worden aangegaan voor een periode van vier jaar en daarin zal worden opgenomen dat bij tussentijdse opzegging door de Onderneming maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris zal worden uitbetaald. Hetzelfde geldt in het geval dat een bestuurder na vier jaar niet voor herbenoeming in aanmerking komt. Indien dat maximum van éénmaal het vaste jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is naar het oordeel van de Raad van Commissarissen, dan komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het vaste jaarsalaris. De Raad van Commissarissen is gerechtigd voormelde vergoeding niet toe te kennen of op een lager bedrag te bepalen, indien de Raad van Commissarissen van oordeel is dat vanwege de reden van het ontslag de toekenning van een vergoeding van een vast jaarsalaris naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

## Niet-statutaire directieleden en overige medewerkers

Voor de goede orde zij opgemerkt dat de remuneratie van de niet-statutaire directieleden wordt vastgesteld door de CEO na voorafgaande consultatie van de Raad van Commissarissen. De remuneratie van de niet-statutaire

directieleden en overige medewerkers geschiedt binnen de kaders van dit beloningsbeleid.

## Remuneratie 2016

In het boekjaar 2015 is door een onafhankelijk organisatieadviesbureau een marktonderzoek gedaan onder twee peer groups dat mede de hoogte en samenstelling van de remuneratie van leden van de Raad van Bestuur heeft bepaald. De samenstelling van de peer groups werd vastgesteld door de Remuneratiecommissie in samenspraak met een externe adviseur. De ene peer group bestond uit negen (9) ondernemingen in Nederland die actief zijn in de agrarische sector in Europa, waaronder Agrifirm, FrieslandCampina en Vion, en de andere peer group bestond uit dertien (13) small en mid-cap fondsen, waaronder Sligro, Wessanen en GrandVision. Bij de bepaling van de peer groups is gekeken naar vergelijkbaarheid in omvang, complexiteit, belang en resultaat. De peer groups zijn vergelijkbaar met het onderzoek dat werd uitgevoerd in 2012. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebruikt voor het bepalen van de totale directe remuneratie (vast salaris, korte - en lange-termijn bonus) van de heren Arnout Traas en Jan Potijk vanaf 1 januari 2016. Voorts zullen de uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt voor de totale directe remuneratie van de heer Yoram Knoop in het geval dat met hem een nieuw contract wordt aangegaan.

De Remuneratiecommissie heeft voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur in 2016 geen gebruik gemaakt van de diensten van een externe remuneratieadviseur. Gedurende het verslagjaar zijn de arbeidsovereenkomsten van de heren Arnout Traas en Jan Potijk omgezet in overeenkomsten van opdracht die aansluiten bij de termijn waarvoor zij benoemd zijn als lid van de Raad van Bestuur, te weten respectievelijk 4 jaar (eindigend aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020) en 3 jaar (eindigend aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2019). De benoemingstermijnen van respectievelijk 4 jaar en 3 jaar zijn gekozen om te voorkomen dat de termijnen van de heren Arnout Traas en Jan Potijk gelijktijdig eindigen.

Voorafgaand aan het opstellen van het remuneratiebeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de remuneratie van individuele leden van de Raad van Bestuur heeft de

Raad van Commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur geanalyseerd.

#### *Jaarsalaris leden van de Raad van Bestuur*

De vaste salarissen van de leden van de Raad van Bestuur werden per 1 januari 2016 geïndexeerd met percentages zoals hieronder weergegeven. De Raad van Commissarissen heeft bij deze indexatie een inschatting gemaakt van de verwachte inflatieontwikkeling. De salarissen per 1 januari 2016 bedroegen:

Yoram Knoop	(+1% vs. 2015)
Arnout Traas	(+4% vs. 2015)
Jan Potijk	(+19% vs. 2015)

#### *Korte- en lange-termijn performance bonus leden Raad van Bestuur*

De doelstellingen voor de korte-termijn performance bonus voor 2016 waren voor 70% financieel – en voor 30% kwalitatief bepaald.

De doelstellingen voor de lange-termijn performance bonus waren voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn performance bonus werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2014-2016.

In onderstaand overzicht wordt aangegeven welke bonus percentages ten opzichte van het maximum zijn behaald door ieder individueel lid van de Raad van Bestuur.

Voor de korte-termijn performance bonus waren de financiële doelstellingen in het boekjaar gerelateerd aan

de nettowinst of EBIT (voor 70%) en het percentage achterstallige vorderingen op debiteuren (voor 5% of 10%, afhankelijk van het betreffende lid van de Raad van Bestuur). De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op specifieke projecten voor 2016 in het kader van de implementatie van Horizon 2020 zoals het opzetten van 'world class teams', implementatie van de CRM applicatie, het (in)vullen van de M&A portfolio en de notering aan Euronext Amsterdam. Afhankelijk van het betreffende lid van de Raad van Bestuur, weegt een project mee voor een aandeel van 5% tot 20% van de doelstelling. De scores voor wat betreft de financiële doelstellingen werden in 2016 gehaald in een range van 92,3% tot 96,7%. De scores voor wat betreft de kwalitatieve doelstellingen kwamen uit in een range tussen 77,5% en 100% van het vooraf afgesproken maximale niveau. De belangrijkste oorzaak van het niet behalen van de maximale scores was dat het verminderen van achterstallige debiteurenbedragen niet in alle clusters is gerealiseerd, en dat niet in alle gevallen de kwalitatieve doelstellingen zijn behaald.

Voor de lange-termijn performance bonus 2014-2016 betroffen de (cumulatief) financiële doelstellingen de realisatie van nettowinst-groei over drie jaar, zowel autonome winstgroei (25%) als winstgroei uit acquisities (25%). Het behalen van deze doelstellingen telt mee voor 50% in de lange-termijn performance bonus). De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op de voorbereiding en inrichting van de governance structuur voor de beursnotering aan Euronext Amsterdam (voor 25%) en op de voortgang met betrekking tot de realisatie van de strategie Horizon 2020 (voor 25%).

	Variabele korte termijn bonus %	Korte termijn % van maximum doelstelling (van 120%)	Lange-termijn bonus %	Lange-termijn % van maximum doelstelling (van 120%)
Yoram Knoop	64,7%	89,8%	60%	100%
Arnout Traas	42,4%	87,8%	40%	100%
Jan Potijk	46,9%	97,7%	40%	100%

*\*Toelichting: Het maximum percentage is 120% ten opzichte van het percentage bij het bereiken van de doelstelling.*

Voor wat betreft de lange-termijn performance bonus 2015-2017 zijn de (cumulatief) financiële doelstellingen voor 60% gerelateerd aan de netto winst groei (autonome en acquisitie) en zijn de kwalitatieve doelstellingen gerelateerd aan implementatie van Horizon 2020 voor 20%, aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen voor 10% en voor 10% aan realisatie van de notering aan Euronext Amsterdam. Met betrekking tot de lange-termijn performance bonus 2016-2018 zijn de elementen gelijk aan die van 2015-2017 met dien verstande dat notering aan Euronext Amsterdam is vervangen door voortgang werknemers tevredenheid doelstelling. De lange-termijn financiële doelstellingen (2014-2016) werden gehaald tot een niveau van 100%. Alle financiële en niet-financiële doelstellingen uit het programma 2014-2016 zijn gerealiseerd.

De feitelijke doelstellingen worden niet openbaar gemaakt aangezien deze commercieel vertrouwelijk (kunnen) zijn en mogelijk koersgevoelig. Bij de vaststelling van bonusbedragen heeft de Raad van Commissarissen

gebruik gemaakt van het rapport dat de accountant heeft opgemaakt van de feitelijke bevindingen inzake de realisatie van bonusdoelstellingen door de Directie. Door de leden van de Raad van Bestuur zijn (een deel van) de korte- termijn performance bonus en de vaste korte-termijn bonus aangewend voor deelname aan de medewerkersparticipatieregeling voor senior management, hetgeen geresulteerd heeft in de verkrijging van 58.305 certificaten van aandelen door Yoram Knoop, van 15.024 certificaten van aandelen door Arnout Traas en 20.347 certificaten van aandelen door Jan Potijk. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling zijn verkregen geldt een lock-up periode van drie jaar en een korting van 20% op de reguliere verkrijgingsprijs conform het remuneratiebeleid en de regeling als bedoeld in artikel 2:135 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 15 april 2016.

Per 31 december 2016 werden door de leden van de Raad van Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

	Certificaten in lock-up met vrijval in 2017	Certificaten in lock-up met vrijval in 2018	Certificaten in lock-up met vrijval in 2019	Certificaten/Aandelen (niet in lock-up)
Yoram Knoop	39.151	63.011	58.305	62.500
Arnout Traas	35.449	14.757	15.024	35.005
Jan Potijk	32.465	21.007	20.347	802.726
<b>Totaal</b>	<b>107.065</b>	<b>98.775</b>	<b>93.676</b>	<b>900.231</b>

De Vennootschap heeft geen beloning in de vorm van opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van de Raad van Bestuur en/of de Directie. De beloning van de leden van de Raad van Bestuur is niet afhankelijk van een change of control in de Vennootschap. Aan leden van de Raad van Bestuur zijn geen leningen verstrekt.

Een schematisch overzicht van de kosten die ForFarmers N.V. ('de Vennootschap') in het boekjaar 2016 heeft

gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur is hieronder opgenomen. Dit overzicht geeft een samenvatting van de remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Aan de leden van de Raad van Bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in het overzicht weergegeven.

2016

In duizenden euro	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris- kosten <sup>(1)</sup>	Prestatie- bonus (korte termijn) <sup>(2)</sup>	Overige vergoedingen <sup>(3)</sup>	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) <sup>(4)</sup>	Werknemers participatieplan <sup>(5)</sup>	
<b>Raad van Bestuur</b>							
Y.M. Knoop	461	396	42	90	289	37	1.315
A.E. Traas	370	158	64	11	149	16	768
J.N. Potijk	391	193	68	11	145	18	826
<b>Totaal</b>	<b>1.222</b>	<b>747</b>	<b>174</b>	<b>112</b>	<b>583</b>	<b>71</b>	<b>2.909</b>

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten

(2) De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(3) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, toelagen voor levensloop, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van dienstverband.

(4) De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningsperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.

(5) Het werknemers participatieplan betreft de verantwoorde kosten gedurende de toekenningsperiode met betrekking tot de verstrekte korting op de voorwaardelijke toekenning en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de directieleden.

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar geen aanleiding gezien om gebruik te maken van zijn bijzondere bevoegdheden tot het bijstellen dan wel terugvorderen van toegekende variabele of lange-termijn beloningen. Gedurende het boekjaar werden aan (voormalig) leden van de Raad van Bestuur geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald.

## Remuneratiebeleid 2017 en volgende jaren

Aan de [Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017](#) zal een aangepast remuneratiebeleid ter vaststelling worden voorgelegd. Op advies van de Remuneratiecommissie wordt een voorstel gedaan tot aanpassing van het remuneratiebeleid, mede in verband met de nieuwe [Nederlandse Governance Code 2016](#) en de voorgestelde verlengde lock-up periode met betrekking tot het werknemersparticipatieplan voor senior management.

## Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bedroeg, conform het in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2014 vastgestelde beleid, €50.000 voor de voorzitter, €35.000 voor de vicevoorzitter en €30.000 voor de overige leden van de Raad van Commissarissen, met een opslag van €7.500 voor elke commissaris die voorzitter is van een door de Raad ingestelde commissie en €5.000 voor elke commissaris die lid (niet-voorzitter) is van een door de Raad ingestelde commissie. Genoemde bedragen zijn exclusief btw. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van €500.

In 2016 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

## 2016

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen <sup>(1)</sup>	Totaal
<b>Raad van Commissarissen</b>				
J.W. Eggink	50,0	7,5	5,3	62,8
H. Mulder	35,0	5,0	5,4	45,4
J.W. Addink-Berendsen	30,0	7,5	4,7	42,2
V.A.M. Hulshof	30,0	0,0	4,3	34,3
C.J.M. van Rijn	30,0	12,5	3,6	46,1
W.M. Wunnekink	30,0	5,0	4,7	39,7
<b>Totaal</b>	<b>205,0</b>	<b>37,5</b>	<b>28,0</b>	<b>270,5</b>

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen geen extra bezoldiging toegekend aan leden van de Raad van Commissarissen in verband met de vervulling van extra taken.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2014 is de bezoldiging van Raad van Commissarissen vastgesteld voor een periode van drie jaar. De remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar de bezoldiging van de Raad van Commissarissen door een extern organisatieadviesbureau laten beoordelen. Bij de beoordeling is een vergelijking gemaakt met twee peer groups. De ene peer group bestaat uit ondernemingen die actief zijn in de agrarische sector in Europa en de andere peer group bestaat uit small en mid-cap fondsen en zijn

gelijk aan de peer groups die gebruikt zijn voor de bepaling van de remuneratie van de Directie. Bij de bepaling van de peer groups is gekeken naar vergelijkbaarheid in omvang, complexiteit, belang en resultaat. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 zal worden voorgesteld om de bezoldiging voor de Raad van Commissarissen aan te passen voor een nieuwe periode van drie jaar, te weten 2017-2020.

Per 31 december 2016 werden door de leden van de Raad van Commissarissen de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.130	19.309
H. Mulder	49.500	-	49.500
J.W. Addink-Berendsen	9.640	11.187	20.827
V.A.M. Hulshof	-	6.480	6.480
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>66.319</b>	<b>29.797</b>	<b>96.116</b>

De Vennootschap heeft geen opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van de Raad van Commissarissen. De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap, noch van een change of control in de Vennootschap.

Aan leden van de Raad van Commissarissen werden geen leningen verstrekt.

Lochem, 13 maart 2017

Raad van Commissarissen

# JAAARREKENING 2016

<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	112
Geconsolideerde balans	112
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	113
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	113
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	114
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	115
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	116
1. Verslaggevende entiteit	116
2. Toegepaste standaarden	116
3. Functionele valuta en presentatie valuta	117
4. Gebruik van schattingen en oordelen	117
5. Operationele segmenten	121
6. Bedrijfscombinaties	123
7. Desinvesteringen	125
8. Omzet	125
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	126
10. Overige bedrijfsopbrengsten	126
11. Bedrijfslasten	127
12. Nettofinancieringslasten	128
13. Winst per aandeel	128
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	129
15. Personeelsbeloningen	132
16. Winstbelastingen	139
17. Materiële vaste activa	143
18. Immateriële activa en goodwill	145
19. Vastgoedbeleggingen	148
20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	149
21. Handels- en overige vorderingen	151
22. Voorraden	152
23. Biologische activa	152
24. Geldmiddelen en kasequivalenten	153
25. Activa aangehouden voor verkoop	154
26. Eigen vermogen	155
27. Kapitaalmanagement	158
28. Leningen en overige financieringsverplichtingen	160
29. Voorzieningen	162
30. Handelsschulden en overige te betalen posten	164
31. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	165

32. Lijst met belangrijkste deelnemingen	174
33. Minderheidsbelangen	175
34. Verwerving van minderheidsbelangen	177
35. Operationele leaseovereenkomsten	178
36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	178
37. Verbonden partijen	179
38. Gebeurtenissen na balansdatum	182
39. Basis voor waardering	183
40. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	183
41. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	198
<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	201
Enkelvoudige balans	201
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	202
<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening</b>	203
42. Algemeen	203
43. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	203
44. Investeringen in deelnemingen	203
45. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	203
46. Financiële instrumenten	203
47. Belastingen en premies sociale verzekeringen	204
48. Eigen vermogen	205
49. Voorzieningen	209
50. Kredietfaciliteiten	209
51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	209
52. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	209
<b>Overige gegevens</b>	210
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	210
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	212
Nevenvestigingen	213
Gebeurtenissen na balansdatum	213
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	214
Meerjarenoverzichten	222

# GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## Geconsolideerde balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2016	31 december 2015
<b>Activa</b>			
Materiële vaste activa	17	194.749	197.731
Immateriële activa en goodwill	18	102.181	89.202
Vastgoedbeleggingen	19	830	822
Handels- en overige vorderingen	21	10.952	12.532
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	21.653	19.714
Uitgestelde belastingvorderingen	16	3.230	3.135
<b>Vaste activa</b>		<b>333.595</b>	<b>323.136</b>
Voorraden	22	70.024	83.675
Biologische activa	23	5.117	6.096
Handels- en overige vorderingen	21	213.736	231.423
Actuele belastingvorderingen		943	39
Geldmiddelen en kasequivalenten*	24	152.854	133.065
Activa aangehouden voor verkoop	25	-	4.579
<b>Vlottende activa</b>		<b>442.674</b>	<b>458.877</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>776.269</b>	<b>782.013</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		1.063	106.261
Agio		143.554	38.356
Reserve eigen aandelen		-1	-399
Reserve omrekeningsverschillen		-3.609	4.505
Reserve kasstroomafdekkingen		27	-
Overige reserves en ingehouden winsten		229.816	203.081
Onverdeeld resultaat		53.260	50.707
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap</b>	26	<b>424.110</b>	<b>402.511</b>
<b>Minderheidsbelangen</b>	33	<b>4.880</b>	<b>4.643</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>428.990</b>	<b>407.154</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	45.652	52.967
Personeelsbeloningen	15	65.328	70.474
Voorzieningen	29	3.295	3.475
Handelsschulden en overige te betalen posten	30	7.660	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	9.875	8.990
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>131.810</b>	<b>135.906</b>
Bankschulden*	24	45.535	46.565
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	126	198
Voorzieningen	29	2.050	1.049
Handelsschulden en overige te betalen posten	30	161.326	183.152
Actuele belastingverplichtingen		6.432	7.989
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>215.469</b>	<b>238.953</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>347.279</b>	<b>374.859</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>776.269</b>	<b>782.013</b>

\* De vergelijkende cijfers per 31 december 2015 zijn aangepast. Voor verdere details wordt verwezen naar noot 2.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2016	2015
Omzet	8	2.108.962	2.244.470
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-1.701.590	-1.820.266
<b>Brutowinst</b>		<b>407.372</b>	<b>424.204</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	10	3.949	3.380
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>411.321</b>	<b>427.584</b>
Personeelskosten	15	-150.542	-148.479
Afschrijvingen en amortisatie	17, 18	-26.044	-26.038
Overige bedrijfskosten	11	-166.902	-189.017
<b>Bedrijfslasten</b>	11	<b>-343.488</b>	<b>-363.534</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>67.833</b>	<b>64.050</b>
Financieringsbatens		1.664	2.864
Financieringslasten		-5.192	-5.426
<b>Nettofinancieringslasten</b>	12	<b>-3.528</b>	<b>-2.562</b>
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	3.816	4.681
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>68.121</b>	<b>66.169</b>
Winstbelastingen	16	-14.344	-14.879
<b>Winst over het boekjaar</b>		<b>53.777</b>	<b>51.290</b>
<b>Winst toe te rekenen aan:</b>			
<b>Eigenaren van de Vennootschap</b>		<b>53.260</b>	<b>50.707</b>
Minderheidsbelangen	33	517	583
<b>Winst over de periode</b>		<b>53.777</b>	<b>51.290</b>
<b>Winst per aandeel in euro *)</b>			
Gewone winst per aandeel	13	0,50	0,48
Verwaterde winst per aandeel	13	0,50	0,48
<b>Onderliggende EBITDA</b>	27	<b>93.609</b>	<b>90.391</b>

\*) Winst per aandeel toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In duizenden euro	noot	2016	2015
<b>Winst over de periode</b>		<b>53.777</b>	<b>51.290</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>			
<b>Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat</b>			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15, 16	-527	7.303
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	20, 26	-1	15
Gerelateerde belastingen	16	317	-2.452
		<b>-211</b>	<b>4.866</b>
<b>Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat</b>			
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen		-9.495	2.737
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		657	-
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-621	-
Gerelateerde belastingen	16	1.372	-558
		<b>-8.087</b>	<b>2.179</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen</b>		<b>-8.298</b>	<b>7.045</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>45.479</b>	<b>58.335</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:</b>			
<b>Eigenaren van de Vennootschap</b>		<b>44.962</b>	<b>57.752</b>
Minderheidsbelangen	33	517	583
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>45.479</b>	<b>58.335</b>

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2016

In duizenden euro	Toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap										
	Aandelen- noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
<b>Stand op 1 januari 2016</b>		<b>106.261</b>	<b>38.356</b>	<b>-399</b>	<b>4.505</b>	<b>-</b>	<b>203.081</b>	<b>50.707</b>	<b>402.511</b>	<b>4.643</b>	<b>407.154</b>
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	50.707	-50.707	-	-	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>											
Winst		-	-	-	-	-	-	53.260	53.260	517	53.777
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-8.114	27	-211	-	-8.298	-	-8.298
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-8.114</b>	<b>27</b>	<b>-211</b>	<b>53.260</b>	<b>44.962</b>	<b>517</b>	<b>45.479</b>
<b>Transacties met eigenaren van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-24.734	-	-24.734	-280	-25.014
Aankoop/verkoop eigen aandelen	26	-	-	84	-	-	916	-	1.000	-	1.000
Aanpassing nominale waarde aandelen	26	-105.198	105.198	314	-	-	-314	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	371	-	371	-	371
<b>Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap</b>		<b>-105.198</b>	<b>105.198</b>	<b>398</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-23.761</b>	<b>-</b>	<b>-23.363</b>	<b>-280</b>	<b>-23.643</b>
Stand op 31 december 2016		1.063	143.554	-1	-3.609	27	229.816	53.260	424.110	4.880	428.990

2015

In duizenden euro	Toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap										
	Aandelen- noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
<b>Stand op 1 januari 2015</b>		<b>106.261</b>	<b>38.356</b>	<b>-466</b>	<b>2.326</b>	<b>-</b>	<b>169.262</b>	<b>48.140</b>	<b>363.879</b>	<b>4.363</b>	<b>368.242</b>
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	48.140	-48.140	-	-	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>											
Winst		-	-	-	-	-	-	50.707	50.707	583	51.290
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	2.179	-	4.866	-	7.045	-	7.045
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.179</b>	<b>-</b>	<b>4.866</b>	<b>50.707</b>	<b>57.752</b>	<b>583</b>	<b>58.335</b>
<b>Transacties met eigenaren van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-18.707	-	-18.707	-400	-19.107
Aankoop/verkoop eigen aandelen	26	-	-	67	-	-	-101	-	-34	-	-34
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	275	-	275	-	275
Verwerving van minderheidsbelang zonder wijziging in de zeggenschap		-	-	-	-	-	-654	-	-654	97	-557
<b>Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-19.187</b>	<b>-</b>	<b>-19.120</b>	<b>-303</b>	<b>-19.423</b>
Stand op 31 december 2015		106.261	38.356	-399	4.505	-	203.081	50.707	402.511	4.643	407.154

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	noot	2016	2015*
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Winst over het boekjaar		53.777	51.290
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	17	20.378	20.199
Amortisatie	18	5.666	5.385
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	23	49	107
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa en goodwill	18	-	454
Netto bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen	31	899	4.573
Nettofinancieringslasten	12	3.528	2.562
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	-3.816	-4.681
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		-780	-32
Resultaat op verkoop van belangen in deelnemingen	7	-786	-1.097
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	25	-900	-164
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	371	275
Belastinglast	16	14.344	14.879
		<b>92.730</b>	<b>93.750</b>
Mutatie in:			
Voorraden & biologische activa		11.955	-4.964
Handels- en overige vorderingen		13.160	1.142
Handelsschulden en overige te betalen posten		-14.776	-3.397
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-3.061	-8.082
		<b>100.008</b>	<b>78.449</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>			
Betaalde rente		-2.628	-4.400
Betaalde winstbelastingen		-15.957	-12.110
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>81.423</b>	<b>61.939</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Ontvangen rente		1.664	2.433
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	2.766	5.753
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		2.266	1.059
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		968	1.097
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	25	5.575	1.000
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-19.133	-14.048
Verwerving van materiële vaste activa	17	-31.617	-24.271
Verwerving van immateriële activa	18	-2.049	-995
<b>Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten</b>		<b>-39.560</b>	<b>-27.972</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Opbrengst uit aan- en verkoop van eigen aandelen		1.471	213
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		2.115	1.095
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		-2.683	-3.184
Betaling van financial lease		-141	-311
Verwerving van minderheidsbelangen		-	-654
Betaald dividend	26	-24.734	-18.707
<b>Nettokasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten</b>		<b>-23.972</b>	<b>-21.548</b>
<b>Netto-toename van geldmiddelen en kasequivalenten</b>			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	24	86.500	75.194
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		2.928	-1.113
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december</b>	<b>24</b>	<b>107.319</b>	<b>86.500</b>

\* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## Basis voor opstelling

### 1. Verslaggevende entiteit

ForFarmers N.V. (de Vennootschap) is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2016 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture.

Per 31 december 2016 is het belang in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2016	31 december 2015
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	20,81%	25,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	32,45%	35,59%
<b>Coöperatie FromFarmers U.A.</b>	<b>53,26%</b>	<b>61,02%</b>
Certificaten bij leden	6,06%	7,18%
Certificaten in lock up	1,32%	0,89%
Overige certificaathouders*	4,68%	30,91%
<b>Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers</b>	<b>12,06%</b>	<b>38,98%</b>
Aandeelhouders (derden)	34,68%	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\* betreft (voormalige) medewerkers van ForFarmers van wie de certificaten niet in de lock-up zitten en derden die hun certificaten nog niet hebben omgezet naar aandelen.

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderneming die complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. ForFarmers zet zich in **"For the Future of Farming"**: voor de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een financieel gezonde sector. Op 23 mei 2016, is de juridische entiteit ForFarmers B.V. omgezet naar ForFarmers N.V., om de beursnotering op Euronext Amsterdam mogelijk te maken die plaatsvond op 24 mei 2016.

### 2. Toegepaste standaarden

#### Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS, hierna vermeld als IFRS) en artikel 2:362 lid 9 BW.

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen op 13 maart 2017. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2017.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

#### Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2016

Naast de wijziging in de grondslag voor financiële verslaggeving betreffende de 'Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen', zoals hieronder nader is beschreven, zijn er geen nieuwe standaarden of wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving effectief vanaf 1 januari 2016 die een materieel effect hebben op de Groep.

#### Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen

IAS 32 'Financiële instrumenten: presentatie' schrijft voor dat een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht is om te salderen en de intentie is om af te wikkelen op een netto basis of het actief en de verplichting gelijktijdig worden afgewikkeld. De Groep heeft zowel het wettelijk afdwingbaar (contractueel) recht om bedragen te salderen die onder de notionele cashpoolovereenkomst

vallen als de intentie om af te wikkelen op een netto basis. Als gevolg van het feit dat IFRS is gebaseerd op principes en niet specifiek voorschrijft hoe de intentie om af te wikkelen op een netto basis moet worden onderbouwd, past de Groep bepaalde handelingen toe om aan te tonen dat is voldaan aan de "intentie om af te wikkelen op een netto basis".

In april 2016, is een 'Agenda Rejection Notice' ('ARN') gepubliceerd door de 'IFRS Interpretations Committee' ('IFRIC') betreffende de saldering van notionele cashpoolproducten. De kwestie in de ARN heeft te maken met de vraag of bepaalde cashpoolovereenkomsten voldoen aan de voorwaarden voor saldering van IAS 32. De IFRIC heeft nadere verduidelijking gegeven dat de overdracht van saldi naar een salderingsrekening moet plaatsvinden op het einde van de periode om daarmee de intentie aan te tonen dat op een netto basis wordt afgewikkeld.

Als gevolg van de ARN heeft de Groep de grondslag voor financiële verslaggeving aangepast. Deze wijziging in grondslag voor financiële verslaggeving wordt retrospectief toegepast. De vergelijkende cijfers per 31 december 2015 worden overeenkomstig aangepast conform de informatie die hieronder is beschreven.

#### *Samenvatting van het effect van wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving*

De wijziging in de grondslag voor financiële verslaggeving, zoals hierboven is beschreven, heeft geen effect op de Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (inclusief de gewone winst per aandeel en de verwaterde winst per aandeel), Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, Geconsolideerd kasstroomoverzicht en het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen.

In de Geconsolideerde balans zijn bedragen aangepast op de regels 'Geldmiddelen en kasequivalenten, Vlottende activa, Totaal activa, Bankschulden, Kortlopende verplichtingen en Totaal verplichtingen. Deze regels nemen toe met €44,8 miljoen naar de stand van 31 december 2015.

#### **Grondslagen voor financiële verslaggeving**

Informatie over de door de Groep gehanteerde

grondslagen die het meeste van invloed zijn op de jaarrekening is opgenomen in noot 39 en 40.

### **3. Functionele valuta en presentatie valuta**

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 van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro en het Britse pond. Het merendeel van hun transacties en resulterende saldi vinden plaats in hun lokale en functionele valuta. De volgende wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

#### Koers op 31 december

2014:	€1,00 = £0,7789
2015:	€1,00 = £0,7340
2016:	€1,00 = £0,8562

#### Gemiddelde koers

2015:	€1,00 = £0,7258
2016:	€1,00 = £0,8195

### **4. Gebruik van schattingen en oordelen**

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft het management oordelen gevormd en schattingen en veronderstellingen gemaakt 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. Deze oordelen, veronderstellingen en schattingen zijn gemaakt, rekening houdend met de meningen en de adviezen van (externe) deskundigen. Herziening van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien en in de toekomstige perioden waarin deze wijzigingen invloed hebben.

## A. Oordelen

Informatie over de gevormde oordelen bij de toepassing van de grondslagen die het meest van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen, is opgenomen in de volgende onderdelen van de toelichting:

- omzet: bepaling of de Groep bij de transactie in plaats van als hoofdpartij als tussenpersoon optreedt (noot 8);
- consolidatie: bepaling of de Groep de facto zeggenschap heeft over een deelneming (noot 32);
- leaseovereenkomsten: bepaling of een regeling een lease-element bevat (noot 35); en
- classificatie van leaseovereenkomsten (noot 35).

## B. Schattingen en veronderstellingen

De schattingen en veronderstellingen die het meest relevant worden beschouwd zijn:

- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 15);
- verwerking van latente belastingvoordelen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 16);
- gebruiksduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 17 en 18);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 18);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 21); en
- verwerking en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen (noot 29).

## C. Bepaling van de reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen van de Groep vereisen de bepaling van reële waarden, voor zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen.

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld op de waardingsdatum in een ordelijke transactie tussen ter zake goed geïnformeerde partijen op de primaire of, indien deze niet aanwezig is, de meest voordelige markt die voor de Groep toegankelijk is op die datum. De reële waarde van een verplichting weerspiegelt het risico op niet-nakoming.

Wanneer deze beschikbaar is, bepaalt de Groep de reële waarde van een financieel instrument met behulp van de genoteerde prijs op een actieve markt voor dat instrument. Een markt wordt beschouwd als actief als transacties voor het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om prijsstellingsinformatie te verstrekken op een continue basis.

Als er geen prijsnotering is op een actieve markt, bepaalt de Groep de reële waarde door gebruik te maken van waarderingstechnieken die maximaal gebruik maken van relevante waarneembare inputs en zo weinig mogelijk van niet-waarneembare inputs. De gekozen waarderingstechniek omvat alle factoren waarmee marktpartijen rekening zouden houden bij het bepalen van de prijs van de transactie.

Als een actief dat of een verplichting die is gewaardeerd tegen reële waarde een bied- en een laatprijs heeft, waardeert de Groep haar activa en long posities tegen de biedprijs en haar passiva en short posities tegen laatprijs.

De beste onderbouwing van de reële waarde van een financieel instrument bij eerste waardering is normaliter de transactieprijs - dat wil zeggen de reële waarde van de verstrekte of ontvangen vergoeding. Indien de Groep vaststelt dat de reële waarde bij eerste waardering verschilt van de transactieprijs en de reële waarde niet wordt onderbouwd door een genoteerde marktprijs op een actieve markt voor een identiek actief of verplichting, noch is gebaseerd op een waarderingstechniek waarbij alle niet-waarneembare inputs worden beoordeeld als insignificant in relatie tot de waardering, wordt het financieel instrument bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde, aangepast om het verschil tussen de reële waarde bij eerste waardering en de transactieprijs uit te stellen. Vervolgens wordt dat verschil gedurende de looptijd van het instrument in de winst-en-verliesrekening verwerkt, maar niet later dan wanneer de waardering geheel wordt ondersteund door waarneembare marktgegevens of de transactie beëindigd is.

De Groep heeft een vast raamwerk van beheersmaatregelen ten aanzien van de bepaling van de reële waarden. Dit omvat onder meer een waarderingsteam met algehele verantwoordelijkheid voor

het toezicht op alle belangrijke bepalingen van reële waarden, inclusief reële waarden van niveau 3. Het waarderingsteam rapporteert direct aan de CFO.

Het waarderingsteam beoordeelt periodiek belangrijke niet-waarneembare inputs en waardecorrecties. Als voor de waardering tegen reële waarde gebruik wordt gemaakt van informatie van derden, zoals broker quotes en prijsbepalingsdiensten, beoordeelt en documenteert het team het van derden verkregen bewijs om te verifiëren of deze waarderingen en de rubricering ervan in de niveaus van de reële-waardehiërarchie voldoen aan de vereisten van de IFRS.

Belangrijke waarderingssaangelegenheden worden gerapporteerd aan de auditcommissie van de Groep.

Bij het bepalen van de reële waarde van een actief of een verplichting maakt de Groep zoveel mogelijk gebruik van op de markt waarneembare gegevens. De reële waarden worden ingedeeld naar verschillende niveaus op basis van de reële-waardehiërarchie, afhankelijk van de inputs op basis waarvan de waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (i.c. in de vorm van prijzen) hetzij indirect (i.c. afgeleid van prijzen).
- Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input).

De Groep verwerkt eventuele herrubriceringen tussen de niveaus van reële-waardehiërarchie aan het einde van de verslagperiode waarin de wijziging zich heeft voorgedaan. Indien de inputs die worden gebruikt voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting binnen verschillende niveaus van de reële-waardehiërarchie vallen, dan wordt de bepaalde reële waarde in zijn geheel ingedeeld in hetzelfde niveau van de reële-waardehiërarchie als de input van het laagste niveau die van belang is voor de gehele meting.

Meer informatie over de veronderstellingen van de

bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende noten.

#### *Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)*

Voor wat betreft de aan medewerkers toegekende certificaten van aandelen is de reële waarde gebaseerd op de marktprijs zoals van toepassing op de openbare beurs (tot 24 mei 2016: het multilaterale handelsplatform dat wordt geëxploiteerd door Van Lanschot) en indien noodzakelijk gecorrigeerd voor de voorwaarden waaronder de certificaten zijn toegekend.

#### *Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 17 en 19)*

De reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen verkregen in het kader van bedrijfscombinaties is de geschatte waarde waartegen het actief zou kunnen worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde koper en verkoper in een zakelijke transactie tussen derde partijen. De reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen is gebaseerd op de marktbenadering en kostprijs benadering, waarbij gebruik wordt gemaakt van bekende marktprijzen voor vergelijkbare activa indien beschikbaar en vervangingskosten wanneer van toepassing. De vervangingswaarde houdt rekening met aanpassingen voor slijtage en functionele en economische veroudering.

#### *Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 18)*

De reële waarde van patenten en merknamen verkregen in een bedrijfscombinatie is gebaseerd op de contante waarde van de geschatte royalty betalingen die naar verwachting kunnen worden vermeden als gevolg van het verkrijgen van deze patenten en merknamen. De reële waarde van de cliëntenportefeuille verkregen in een bedrijfscombinatie wordt vastgesteld gebruik makend van de 'multi-period excess earnings'-methode. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen die met het gebruik en uiteindelijke verkoop van de desbetreffende activa zullen worden gerealiseerd.

#### *Voorraden (noot 22)*

De reële waarde van de voorraden verkregen in een bedrijfscombinatie wordt vastgesteld op basis van de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsuitoefening minus de geschatte kosten voor verkoop en

verkoopgereed maken en minus een redelijke winstmarge gebaseerd op de inspanningen die nodig zijn voor het verkoopgereed maken en verkopen van de voorraden.

#### *Biologische activa (noot 23)*

Indien er een markt is voor de desbetreffende biologische activa, wordt de marktprijs gezien als de juiste grondslag voor vaststelling van de waarde van deze activa. Indien er geen sprake is van een actieve markt, worden een of meer van de volgende methoden gebruikt om de reële waarde te schatten:

- de prijs gehanteerd bij de meest recente transactie (er van uitgaande dat er geen significante wijziging heeft plaatsgevonden in economische omstandigheden tussen de datum van de transactie en de balansdatum);
- marktprijzen voor vergelijkbare activa waarbij wordt gecorrigeerd voor aanwezige verschillen tussen de desbetreffende activa.

Bij het vaststellen van de reële waarde van vee zijn de inschattingen van het management nodig om de reële waarde vast te stellen. Deze schattingen en beoordelingen hebben betrekking op het gemiddelde gewicht van een dier, sterftcijfers en de actuele levensfase van het dier.

#### *Derivaten (noot 31)*

De reële waarde van derivaten wordt bepaald op basis van beschikbare marktinformatie of schattingsmethoden. In het geval van schattingsmethoden, wordt de reële waarde geschat:

- door af te leiden van de reële waarde van de componenten of van een vergelijkbaar financieel instrument, indien een betrouwbare reële waarde kan worden aangetoond voor de componenten of een vergelijkbaar financieel instrument; of
- gebruik makend van algemeen aanvaarde waarderingmodellen en waarderingstechnieken.

#### *Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 31)*

De reële waarde bij de eerste opname van handels- en overige vorderingen, handelsschulden en overige te betalen posten met een looptijd langer dan een jaar wordt bepaald op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de marktrente op balansdatum, rekening houdende met eventuele bijzondere waardeverminderingen en het risico van oninbaarheid (van toepassing indien het een actief betreft). Bij het bepalen van het effectieve rentepercentage wordt rekening gehouden met opslagen of kortingen, en transactiekosten op het moment van de acquisitie.

# Resultaten voor het jaar

## 5. Operationele segmenten

### A. Basis voor segmentatie

De Groep onderscheidt de volgende drie strategische clusters, welke haar operationele en te rapporteren segmenten vormen:

- Nederland
- Duitsland / België
- Verenigd Koninkrijk

Het assortiment dat de Groep verkoopt bestaat onder andere uit mengvoer, voer voor jonge dieren, speciaalvoer, ruwvoer en bijproducten alsmede zaden en meststoffen. Kernactiviteiten zijn de productie van voer, logistieke diensten en het aanbieden van Total Feed oplossingen gebaseerd op nutritionele know how.

De clusters bieden soortgelijke producten en diensten aan en kennen vergelijkbare productieprocessen en distributiemethoden. Omdat echter de operationele segmenten afzonderlijk worden bestuurd en sprake is van verschillende valuta (Verenigd Koninkrijk cluster versus de overige clusters) worden operationele segmenten niet geïntegreerd.

Deze opdeling in segmenten is consistent met de organisatiestructuur en de interne management

rapportage en representeert tevens de geografische regio's waarin de Groep actief is. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Lochem, Nederland.

De Directie van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk cluster op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan.

Er bestaan verschillende niveaus van integratie tussen de segmenten. Deze integratie betreft ook onderlinge leveringen van voorraden en gezamenlijke logistieke dienstverlening. De vaststelling van de prijzen van deze leveranties tussen segmenten vindt plaats op basis van zakelijke afspraken zoals die tussen onafhankelijke partijen zouden zijn gemaakt.

### B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is hierna gepresenteerd. Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten per segment betreft het resultaat voor rente en belastingen en wordt gebruikt voor het beoordelen en meten van de prestaties omdat dit volgens de Directie de belangrijkste maatstaf is bij evaluatie van de resultaten van de segmenten in vergelijking met andere ondernemingen actief in dezelfde bedrijfstak.

## Te rapporteren segmenten

2016

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	958.523	519.543	630.704	192	2.108.962
Omzet uit transacties tussen segmenten	60.549	2.742	-	-63.291	-
<b>Omzet</b>	<b>1.019.072</b>	<b>522.285</b>	<b>630.704</b>	<b>-63.099</b>	<b>2.108.962</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>201.555</b>	<b>69.901</b>	<b>134.654</b>	<b>1.262</b>	<b>407.372</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.557	1.017	1.271	104	3.949
Bedrijfslasten	-144.762	-60.471	-121.165	-17.090	-343.488
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>58.350</b>	<b>10.447</b>	<b>14.760</b>	<b>-15.724</b>	<b>67.833</b>
Afschrijving en amortisatie	8.550	4.035	10.712	2.747	26.044
EBITDA	66.900	14.482	25.472	-12.977	93.877
Materiële vaste activa	77.330	35.691	78.551	3.177	194.749
Immateriële activa en goodwill	44.780	4.817	46.615	5.969	102.181
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	21.653	-	-	21.653
Overige vaste activa	2.908	10.056	7.361	-5.313	15.012
<b>Vaste activa</b>	<b>125.018</b>	<b>72.217</b>	<b>132.527</b>	<b>3.833</b>	<b>333.595</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>187.634</b>	<b>144.571</b>	<b>105.818</b>	<b>4.651</b>	<b>442.674</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>312.652</b>	<b>216.788</b>	<b>238.345</b>	<b>8.484</b>	<b>776.269</b>
Eigen vermogen	-147.448	-70.351	-33.373	-177.818	-428.990
Verplichtingen	-165.204	-146.437	-204.972	169.334	-347.279
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>-312.652</b>	<b>-216.788</b>	<b>-238.345</b>	<b>-8.484</b>	<b>-776.269</b>
Investeringen*	7.956	5.524	17.339	2.848	33.667
Werkkapitaal	35.730	41.822	50.295	-7.961	119.886
Onderliggende EBITDA	65.897	14.482	26.207	-12.977	93.609

2015

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	943.202	529.585	771.508	175	2.244.470
Omzet uit transacties tussen segmenten	58.664	-	-	-58.664	-
<b>Omzet</b>	<b>1.001.866</b>	<b>529.585</b>	<b>771.508</b>	<b>-58.489</b>	<b>2.244.470</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>190.131</b>	<b>66.045</b>	<b>166.904</b>	<b>1.124</b>	<b>424.204</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.866	563	943	8	3.380
Bedrijfslasten**	-141.109	-58.627	-150.455	-13.343	-363.534
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>50.888</b>	<b>7.981</b>	<b>17.392</b>	<b>-12.211</b>	<b>64.050</b>
Afschrijving en amortisatie	8.167	3.609	11.754	2.508	26.038
EBITDA	59.055	11.590	29.146	-9.703	90.088
Materiële vaste activa	77.923	34.263	82.920	2.625	197.731
Immateriële activa en goodwill	20.580	4.861	57.286	6.475	89.202
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	19.714	-	-	19.714
Overige vaste activa	2.800	11.842	10.472	-8.625	16.489
<b>Vaste activa</b>	<b>101.303</b>	<b>70.680</b>	<b>150.678</b>	<b>475</b>	<b>323.136</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>193.135</b>	<b>132.245</b>	<b>124.644</b>	<b>8.853</b>	<b>458.877</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>294.438</b>	<b>202.925</b>	<b>275.322</b>	<b>9.328</b>	<b>782.013</b>
Eigen vermogen	-138.524	-58.854	-25.719	-184.057	-407.154
Verplichtingen	-155.914	-144.071	-249.603	174.729	-374.859
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>-294.438</b>	<b>-202.925</b>	<b>-275.322</b>	<b>-9.328</b>	<b>-782.013</b>
Investeringen*	7.143	3.796	12.546	1.781	25.266
Werkkapitaal	38.288	49.905	51.716	-11.064	128.845
Onderliggende EBITDA	59.455	11.590	29.049	-9.703	90.391

\* Heeft betrekking op immateriële activa en materiële vaste activa

\*\* Bedrijfslasten in 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden door verfijning van de overheadallocatie

De kolom groep / eliminaties bevat zowel bedragen als gevolg van activiteiten voor de Groep als eliminaties in het kader van de consolidatie.

Onder overige vaste activa wordt in dit verband verstaan materiële vaste activa, immateriële activa en goodwill en vastgoedbeleggingen.

Het werkkapitaal bestaat uit de voorraden, biologische activa, handels- en overige vorderingen minus de kortlopende verplichtingen.

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

### C. Aansluiting van het resultaat

De aansluiting tussen het bedrijfsresultaat van de te rapporteren segmenten en het winst voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

In duizenden euro	noot	2016	2015
<b>Bedrijfsresultaat segmenten</b>		<b>67.833</b>	<b>64.050</b>
Financieringsbaten	12	1.664	2.864
Financieringskosten	12	-5.192	-5.426
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	20	3.816	4.681
<b>Winst voor belastingen</b>		<b>68.121</b>	<b>66.169</b>

## 6. Bedrijfscombinaties

### Acquisitie VleutenSteijnVoeders B.V. (Nederland)

Op 22 juli 2016 heeft ForFarmers de overname van VleutenSteijnVoeders B.V. ('Vleuten-Steijn') aangekondigd. Goedkeuring voor deze transactie werd eind september 2016 verkregen, waarna ForFarmers alle aandelen van Vleuten-Steijn heeft overgenomen. Vleuten-Steijn is een veevoederonderneming gericht op de varkenssector in voornamelijk Zuidoost-Nederland en Duitsland. De onderneming genereerde in 2015 een omzet van circa €91

miljoen door de verkoop van circa 295.000 ton voeders aan veelal grotere bedrijven in met name het zeugen- en biggensegment. Vleuten-Steijn heeft de productie van diervoeders aan derden uitbesteed. De bedrijfsactiviteiten van Vleuten-Steijn worden geïntegreerd in ForFarmers Nederland.

Vleuten-Steijn wordt vanaf 1 oktober 2016 geconsolideerd in de resultaten van ForFarmers. Vanaf de datum van acquisitie droeg Vleuten-Steijn €21,9 miljoen bij aan de omzet en €0,9 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van Vleuten-Steijn had plaatsgevonden per begin boekjaar zou de bijdrage aan de omzet €85,1 miljoen en de bijdrage aan het resultaat voor belastingen €3,1 miljoen hebben bedragen. Hiermee zou per begin boekjaar de omzet van de Groep €2.172 miljoen hebben bedragen en het resultaat voor belastingen van de Groep €70,4 miljoen.

### A. Verkrijgingsprijs

In duizenden euro	Vleuten Steijn
Overgedragen vergoeding	20.481
Afwikkeling vordering op voormalige aandeelhouder	2.406
Voorwaardelijke vergoeding	7.638
<b>Verkrijgingsprijs</b>	<b>30.525</b>

Zoals overeengekomen in de koopovereenkomst is 70% van de transactiesom in 2016 betaald (€20.481 duizend). Het restant wordt betaald na 3 jaar, afhankelijk van het behalen van een aantal reeds bepaalde criteria. De Groep heeft hiervoor €7.638 duizend als voorwaardelijke vergoeding opgenomen, zijnde de reële waarde op de overnamedatum (1 oktober 2016). Op 31 december 2016 was de waarde van de voorwaardelijke vergoeding gestegen tot €7.660 duizend (zie noot 30).

### B. Acquisitie gerelateerde kosten

De kosten samenhangend met de acquisitie bedroegen €0,5 miljoen. Deze kosten hebben betrekking op due diligence-kosten en juridische advieskosten welke zijn verantwoord in de overige bedrijfskosten.

## C. Aangekochte activa en verplichtingen

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Vleuten-Steijn aangekocht per de datum van acquisitie waren:

In duizenden euro	Vleuten Steijn
Materiële vaste activa	39
Immateriële activa (klantenportefeuille)	9.039
Voorraden	57
Handels- en overige vorderingen	10.665
Actuele belastingvorderingen	122
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.348
<b>Activa</b>	<b>21.270</b>
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.260
Handelsschulden en overige te betalen posten	3.891
Actuele belastingverplichtingen	163
<b>Verplichtingen</b>	<b>6.314</b>
<b>Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde</b>	<b>14.956</b>
Goodwill gerelateerd aan de overname	15.569
<b>Verkrijgingsprijs</b>	<b>30.525</b>

### Vaststelling reële waarden

Verworven activa	Waarderingsstechniek
Materiële vaste activa	Marktvergelijkingstechniek en kostentechniek: Het waarderingsmodel gaat uit van genoteerde marktprijzen voor vergelijkbare posten, indien beschikbaar, en afgeschreven vervangingskosten, waar van toepassing. Afgeschreven vervangingskosten omvatten aanpassingen voor fysieke slijtage en functionele en financiële veroudering.
Immateriële activa	Multi-period excess earnings'-methode: de 'multi-period excess earnings'-methode gaat uit van de contante waarde van de nettokasstromen die naar verwachting worden gegenereerd door de klantenrelaties.
Voorraden	Marktvergelijkingstechniek: De reële waarde wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs onder normale zakelijke omstandigheden, minus de geschatte kosten van sluiting en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanningen die vereist zijn om de voorraden gereed te maken en te verkopen.

De handels- en overige vorderingen bestaan uit bruto contractuele vorderingen van €13.121 duizend, waarvan €2.456 duizend naar verwachting oninbaar was op datum van acquisitie.

## D. Goodwill

De overname van Vleuten-Steijn is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de betaalde prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van €30,5 miljoen. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de voorlopige reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op €15,6 miljoen. De goodwill is de waarde van de verwachte synergie-voordelen van de acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het cluster Nederland. De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en de klantenportefeuille zijn niet fiscaal aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

## E. Acquisities 2015

### Countrywide Farmers (Verenigd Koninkrijk)

In december 2014 heeft de Groep de acquisitie van de voeractiviteiten van Countrywide Farmers aangekondigd, onder voorbehoud van goedkeuring door de mededingingsautoriteiten. Goedkeuring voor deze transactie werd verkregen op 1 mei 2015. Deze bedrijfsactiviteiten zijn geïntegreerd in ForFarmers UK. De betaalde prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van €14 miljoen. De transactie is vormgegeven als activa-passiva transactie inclusief de overname van 49 medewerkers en verantwoord volgens de acquisitiemethode. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de identificeerbare activa is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op €2,0 miljoen. De goodwill is de waarde van de verwachte synergie-voordelen van de acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het cluster Verenigd Koninkrijk. Deze goodwill en de klantportefeuille vormen een aftrekbare post bij de berekening van de winstbelastingen.

Vanaf de datum van acquisitie droeg Countrywide Farmers €68,0 miljoen bij aan de omzet en €2,1 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van Countrywide had plaatsgevonden per begin boekjaar 2015 zou de bijdrage aan de omzet €102,0 miljoen hebben bedragen en de bijdrage aan het resultaat voor belastingen €3,2 miljoen. Hiermee zou per begin boekjaar 2015 de omzet van de Groep €2.278 miljoen hebben

bedragen en het resultaat voor belastingen van de Groep €67,3 miljoen.

De kosten samenhangend met de acquisitie bedroegen €1,1 miljoen. Er is met de vorige eigenaar van Countrywide Farmers geen voorwaardelijke betaling overeengekomen.

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Countrywide Farmers aangekocht in 2015 per de datum van acquisitie zijn niet veranderd en definitief geworden in 2016:

In duizenden euro	Countrywide Farmers
<b>Activa</b>	<b>12.072</b>
Immateriële activa (klantenportefeuille)	12.072
<b>Verplichtingen</b>	<b>-</b>
<b>Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde</b>	<b>12.072</b>
Goodwill gerelateerd aan de overname	1.976
<b>Verkrijgingsprijs</b>	<b>14.048</b>

## 7. Desinvesteringen

### Leafield Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Per 30 juni 2016 heeft de Groep zijn belang in Leafield Feeds Ltd. aan SugaRich verkocht voor €1,3 miljoen, resulterend in een winst van €0,8 miljoen welke geclassificeerd is als overige bedrijfsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening. De Leafield brood en biscuit producten worden voornamelijk verkocht aan business-to-business klanten. Omdat ForFarmers zich richt op de verkoop van producten en diensten aan boeren en de productportefeuille daarop is afgestemd, is de beslissing genomen om Leafield te verkopen. De verkoop betreft een aandelentransactie van de entiteit Leafield Feeds Ltd. en heeft betrekking op de productielocatie in Wakefield, West Yorkshire en 15 werknemers. Aangezien de transactie is afgerond per 30 juni 2016 werden de overeenkomstige activa en passiva van Leafield Feeds Ltd. gedeconsolideerd en volledig overgedragen aan SugaRich.

### Indirecte transportactiviteiten Wheyfeed (Verenigd Koninkrijk)

In 2016 heeft de Groep de indirecte transportactiviteiten van Wheyfeed verkocht aan de voormalige aandeelhouder van Wheyfeed Ltd. De voederactiviteiten van Wheyfeed Ltd. alsmede de entiteit zelf blijven eigendom van de Groep. De boekwinst van €0,4 miljoen heeft betrekking op de afgestoten transportmiddelen en is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten, zie noot 10.

### Desinvesteringen 2015

In 2015 heeft de Groep haar 6% belang in Adaptris (Verenigd Koninkrijk) verkocht aan RBI. De aandelen zijn geleverd op 2 oktober 2015. Met de verkoop is een boekwinst van €1,1 miljoen gerealiseerd die is verantwoord als overige bedrijfsopbrengsten.

## 8. Omzet

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

In duizenden euro	2016	2015
Nederland	856.911	855.857
Duitsland	461.478	454.348
België	136.837	146.564
Verenigd Koninkrijk	630.668	768.387
Overige landen binnen EU	22.534	18.257
Overige landen buiten EU	534	1.057
<b>Totaal</b>	<b>2.108.962</b>	<b>2.244.470</b>

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

In duizenden euro	2016	2015
Mengvoer	1.712.056	1.842.912
Overige omzet	396.906	401.558
<b>Totaal</b>	<b>2.108.962</b>	<b>2.244.470</b>

De afname van de omzet van €135,5 miljoen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door valuta-

omrekeningsverschillen van €88,2 miljoen), waarbij het effect van acquisities zorgde voor een toename van de omzet van €34,4 miljoen. Dit resulteert in een afname van de autonome omzet met €81,7 miljoen. Deze afname is het gevolg van lagere prijzen van grondstoffen deels gecompenseerd door het hoger volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige voeders, overige handelsproducten alsmede geleverde diensten (dit laatste is immaterieel voor separate presentatie).

## 9. Kosten van grond- en hulpstoffen

In 2016 is op voorraden een bedrag van €35 duizend afgeschreven (2015: €20 duizend).

## 10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bevatten onder meer bedragen voor de desinvestering in Leafield Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk), €0,8 miljoen, de verkoop van transportmiddelen van Wheyfeed (Verenigd Koninkrijk), €0,4 miljoen, de verkoop van de bedrijfshal in Doetinchem (Nederland), €0,1 miljoen, en de verkoop van grond in Oss (Nederland), €0,9 miljoen. Deze laatste werd eerder geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop (2015: €1,1 miljoen voor de desinvestering in Adaptris en €0,3 miljoen voor de verkoop van de Cranswick-locatie, beiden in het Verenigd Koninkrijk). Voor toelichting over de desinvesteringen en de verkochte activa die eerder werd geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop wordt verwezen naar Noot 7 respectievelijk Noot 25.

## 11. Bedrijfslasten

De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg €4,0 miljoen. De overige mutaties worden voornamelijk veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil (-€17,2 miljoen), het effect van acquisities en desinvesteringen (€1,2 miljoen) en incidentele items (€1,9 miljoen bestaande uit herstructureringskosten).

### A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2016	2015
Energie, transport en onderhoudskosten	125.917	132.745
Verkoopkosten	9.813	15.415
Overige	31.172	40.857
<b>Totaal</b>	<b>166.902</b>	<b>189.017</b>

De overige bedrijfskosten dalen met €22,1 miljoen, hiervan wordt €8,8 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil. De kosten dalen met €0,2 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome daling van de overige bedrijfskosten komt daarmee op €13,1 miljoen. De kosten zijn lager voor energie, transport en onderhoudskosten door onder andere door het OneForFarmers programma en de lagere kosten voor diesel en elektriciteit. De verkoopkosten zijn lager door voornamelijk een lagere netto dotatie aan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handelsvorderingen. De overige bedrijfskosten in 2016 bevatten ook éénmalige kosten met betrekking tot de beursnotering (€1,5 miljoen).

### B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2016 €4,8 miljoen (2015: €4,9 miljoen). Deze kosten

hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratorium medewerkers.

### C. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de Groep, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

In duizenden euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
<b>2016</b>			
Onderzoek van de jaarrekening	569	371	940
Andere controleopdrachten	-	36	36
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>569</b>	<b>407</b>	<b>976</b>
<b>2015</b>			
Onderzoek van de jaarrekening	501	336	837
Andere controleopdrachten	131	36	167
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>632</b>	<b>372</b>	<b>1.004</b>

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht. De overige accountantskosten (dit zijn de 'Andere controleopdrachten') zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn verricht.

## 12. Nettofinancieringslasten

In duizenden euro	2016	2015
Baten inzake omrekening vreemde valuta	-	976
Rentebaten verbonden partijen	-	1
Overige rentebaten	1.664	1.887
<b>Totaal financieringsbaten</b>	<b>1.664</b>	<b>2.864</b>
Lasten inzake omrekening vreemde valuta	-444	-
Rentelasten pensioen	-2.098	-2.307
Overige rentelasten	-1.506	-2.065
Overige financiële lasten	-1.144	-1.054
<b>Totaal financieringslasten</b>	<b>-5.192</b>	<b>-5.426</b>
<b>Nettofinancieringslasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-3.528</b>	<b>-2.562</b>

Als gevolg van de devaluatie van het Britse pond is in 2016 een verlies geleden inzake omrekening vreemde valuta. In 2015 betrof dit een winst (bate) als gevolg van de stijging van het Britse pond.

De overige rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende vorderingen (leningen) en banktegoeden. De overige rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,4 miljoen (2015: €0,4 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor een in 2014 afgesloten financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 28.

## 13. Winst per aandeel

### A. Gewone winst per aandeel

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op de hierna weergegeven resultaten toerekenbaar aan gewone aandeelhouders en gewogen gemiddelde aantallen uitstaande gewone aandelen.

#### Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst

In duizenden euro	2016	2015
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap	53.260	50.707

#### Gewogen gemiddeld aantal aandelen

	2016	2015
Uitgegeven aandelen per 1 januari	106.261.041	106.261.040
Uitgegeven prioriteitsaandeel gedurende het jaar	-	1
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)	-110.881	-433.273
<b>Gewogen gemiddeld aantal aandelen per 31 december</b>	<b>106.150.160</b>	<b>105.827.768</b>

### Gewone winst per aandeel

In euro	2016	2015
Gewone winst per aandeel	0,50175	0,47914

### B. Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst per aandeel omdat er in 2015 en 2016 geen nieuwe aandelen zijn uitgegeven, met uitzondering van 1 prioriteitsaandeel uitgegeven in 2015 met een nominale waarde van €1,00 dat geen verwaterend effect heeft op de gewone winst per aandeel. Het prioriteitsaandeel geeft geen recht op dividend. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 26.

# Personeelsbeloningen

## 14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

### A. Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent twee soorten participatieplannen. Een plan heeft betrekking op de Directie en senior management (toepasselijk voor 2014, 2015 en 2016) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk voor 2015 en 2016). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ('Het Nederlandse participatie plan') en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatie plan').

De participatieplannen zijn jaarlijkse plannen die alleen van toepassing zijn in de jaren waarop ze betrekking hebben, eventuele additionele participatieplannen worden beschouwd als nieuwe plannen. Nieuwe plannen kunnen alleen worden ingevoerd na goedkeuring door de aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen voor de aankoop van aandelen in het kader van het participatieplan.

#### *Participatieplannen 2016*

Op 15 april 2016, heeft de Groep twee participatieplannen aangeboden aan de werknemers. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers gedurende de 36 opeenvolgende maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerker heeft het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarde van de plannen die van toepassing zijn voor 2015 en 2014.

In 2016 namen 34 medewerkers (van wie 8 buitenlandse medewerkers) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 319 medewerkers (van

wie 61 buitenlandse medewerkers) aan het participatieplan voor overige medewerkers. Het totaal aantal deelnemers bedraagt 15% van het totale aantal medewerkers van de Groep. De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2016 waren als volgt:

	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	227.020	24.615
Overige medewerkers	171.337	32.692

Na de toekenningen hebben in 2016 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

#### *Participatieplannen 2015*

##### *(i) Leden van de Directie en senior management*

In het kader van het participatieplan 2015, vastgesteld op 17 april 2015, konden leden van de Directie en senior management certificaten van aandelen in de Vennootschap verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2014 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland).

De medewerker had het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep is verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers is gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

Belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse participatieplannen met betrekking tot additionele certificaten van aandelen:

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn

dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in 2015.

- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Additionele certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot het bedrag van de kosten die de onderneming heeft voor een vergelijkbare Nederlandse werknemer.

In 2015 namen 24 medewerkers in Nederland en 9 medewerkers buiten Nederland deel aan het plan. In totaal werden 239.049 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 34.529 in het buitenlandse plan. Er hebben in 2015 en 2016 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

#### *(ii) Overige medewerkers*

In het kader van het participatieplan 2015, vastgesteld op 17 april 2015, konden medewerkers certificaten van aandelen in de Vennootschap verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2014 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland)

De medewerker had het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting werden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep was verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers was gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

Belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse participatieplannen met betrekking tot additionele certificaten van aandelen:

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de

medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in 2015.

- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt.

In 2015 namen 325 medewerkers in Nederland en 103 medewerkers buiten Nederland deel aan het plan. In totaal werden 297.327 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 73.025 in het buitenlandse plan. In 2016 zijn hiervan in totaal 4.825 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttredingen. Er hebben in 2015 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

#### *Participatieplan 2014*

In het kader van het participatieplan 2014, vastgesteld op 15 april 2014, konden leden van de Directie en senior management certificaten van aandelen in de Vennootschap verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2013 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland).

De medewerker had het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting werden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep was verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers was gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

Belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse participatieplannen met betrekking tot additionele certificaten van aandelen:

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in 2014.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt.

In 2014 namen 22 medewerkers in Nederland en 8 medewerkers buiten Nederland deel aan het plan. In totaal werden 215.174 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 21.730 in het buitenlandse plan. In 2016 zijn hiervan in totaal 634 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttredingen. Er hebben in 2015 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

## B. Bepaling van de reële waarden

### *Participatieplannen 2016*

De waarde waartegen de medewerker (zowel voor leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 19 tot en met 25 april 2016. Deze waarde bedroeg €6,24. Het bedrag van de loonheffing was €96 duizend.

### *Participatieplannen 2015*

#### *(i) Leden van de Directie en senior management*

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 20 tot en met 24 april 2015. Deze waarde bedroeg €5,04. Het bedrag van de loonheffing was €81 duizend.

#### *(ii) Overige medewerkers*

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 1 tot en met 5 juni 2015 en bedroeg €5,18.

### *Participatieplan 2014*

De waarde van de certificaten van aandelen op de datum van toekenning (16 april 2014), de eerste dag na de datum waarop de aandeelhouders de aankoop van certificaten van aandelen hebben goedgekeurd was de waarde op het handelsplatform van Van Lanschot en bedroeg €3,22. Het bedrag van de loonheffing is €53 duizend.

## C. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening en de balans

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar), zie noot 15F. De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in 2016 respectievelijk 2015 en 2014. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €569 duizend (2015: €462 duizend), waarvan €319 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2015: €269 duizend als kortlopend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €187 duizend (2015: €23 duizend).

## 15. Personeelsbeloningen

Verschillende beloningsplannen zijn van toepassing in de verschillende landen waarin de Groep actief is.

In duizenden euro	noot	31 december 2016	31 december 2015
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	60.959	67.216
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.369	3.258
<b>Totaal</b>		<b>65.328</b>	<b>70.474</b>

Voor meer informatie over de bijbehorende personeelskosten, zie 15F.

### A. Pensioenplannen en financiering

De Groep draagt bij aan de volgende pensioenplannen welke per cluster zijn beschreven.

#### *Nederland*

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix, welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers.

Onder het toegezegd-pensioenplan was de Groep blootgesteld aan actuariële risico's met betrekking tot de gegarandeerde premies die moesten worden afgedragen zelfs na afloop van het verzekeringscontract. De toezeggingen onder het plan werden berekend op basis van actuariële berekeningen, met verdiscontering tegen de toepasselijke disconteringsvoet. Het toegezegd-pensioenplan was deels gefinancierd.

Gedurende 2015 heeft de Groep besloten om de pensioenverplichtingen van toepassing op alle Nederlandse deelnemingen te harmoniseren. Als een gevolg daarvan is de Groep een nieuw pensioenplan gestart, effectief per 1 januari 2016, dat van toepassing

is op alle Nederlandse medewerkers, waarbij alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 achter zijn gebleven in de oude pensioenplannen.

Als gevolg daarvan zijn de beide oude pensioenplannen gesloten per 31 december 2015. Vanaf die datum worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan. Vanaf die datum resteren geen verplichtingen onder het oude ForFarmers pensioenplan. Onder het oude Hendrix pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies en als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

Het sluiten van de pensioenplannen resulteerde in een eenmalige last van €393 duizend in 2015.

Samen met het nieuwe pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrage regeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €52.763. Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met in gang van 1 januari 2016.

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2016 €14.437 duizend (31 december 2015: €11.753 duizend). De stijging van deze verplichting wordt veroorzaakt door de daling van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten.

#### *Duitsland / België*

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn berekend op basis van actuariële berekeningen waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet gerealiseerde resultaten. Het Duitse toegezegd-pensioenplan is een niet-gefinancierd plan.

In aanvulling op het toegezegd-pensioenplan in eigen beheer is een toegezegde bijdrage regeling van kracht

voor alle overige medewerkers van de Duitse deelnemingen.

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2016 €5.509 duizend (31 december 2015: €5.306 duizend).

De Belgische deelnemingen hebben twee verzekerde pensioenplannen voor hun medewerkers welke vanaf 2016 kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van een wijziging in wet- en regelgeving. In 2015 kwalificeerden deze plannen als uitsluitend toegezegde bijdrage regelingen. De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in België bedraagt per 31 december 2016 €185 duizend (31 december 2015: niet van toepassing).

#### *Verenigd Koninkrijk*

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht.

Een netto toegezegd-pensioenverplichting is verantwoord in de geconsolideerde balans voor de verplichtingen onder deze plannen. De fondsbeleggingen zijn gewaardeerd op reële waarde. De verplichtingen zijn berekend op basis van actuariële berekeningen, waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet gerealiseerde resultaten.

Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM PAULS, welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten, zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. Vanaf die datum is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

Het tweede plan is een klein toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds, welke deelneming is verworven door de Groep in 2014. In dit plan worden geen nieuwe rechten opgebouwd. Beide toegezegd-pensioenplannen zijn gefinancierde plannen. De financieringsvereisten zijn gebaseerd op het actuariële berekeningsraamwerk zoals uiteengezet in het financieringsbeleid van de plannen.

Eind 2016 is overeengekomen dat het pensioenfonds van BOCM PAULS CPI zal toepassen als de inflatie referentie voor alle pensioen verhogingen bij uitbetaling (inclusief het gegarandeerd minimumpensioen (GMP) en het aanvullend pensioen boven GMP) en de herwaardering bij uitstel van uitbetaling (exclusief GMP). Voorheen werd RPI gebruikt als de inflatiereferentie voor pensioenverhogingen bij uitbetaling en herwaardering bij uitstel voor aanvullende pensioenen boven GMP.

Deze wijziging heeft geleid tot een verlaging van de nettoverplichting met ongeveer €17 miljoen op 31 december 2016, die in het eigen vermogen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten als aanpassing in financiële veronderstellingen. Verder heeft de Groep toegezegd in januari 2017 een aanvullende contributie te doen van €10 miljoen (tegen koers van 31 december 2016 omgerekend €11,7 miljoen) om een deel van tekort bij het Verenigd Koninkrijk pensioenplan aan te vullen waardoor de nettopensioenverplichting zal afnemen.

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2016 €40.828 duizend (31 december 2015: €50.167 duizend). De daling van deze verplichting wordt voornamelijk veroorzaakt door de hierboven genoemde aanpassing in financiële veronderstellingen en het wisselkoerseffect als gevolg van de daling van het Britse pond.

## B. Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

De volgende tabel geeft de aansluiting weer tussen de openingsbalans en de balans per einde boekjaar voor de verplichting uit hoofde van toegezegd pensioen en de componenten daarvan.

2016

In duizenden euro	Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	279.520	-217.610	61.910	5.306	67.216
<b>Opgenomen in resultaat</b>					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	301	-	301	14	315
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-41	650	609	-	609
Rentelasten (baten)	9.013	-7.028	1.985	113	2.098
	<b>9.273</b>	<b>-6.378</b>	<b>2.895</b>	<b>127</b>	<b>3.022</b>
<b>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</b>					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-340	-	-340	-	-340
financiële veronderstellingen	35.582	-	35.582	414	35.996
aanpassingen op grond van ervaringen	5.696	-	5.696	-34	5.662
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-40.791	-40.791	-	-40.791
<b>Verliezen (winsten) in verband met herwaardering</b>	<b>40.938</b>	<b>-40.791</b>	<b>147</b>	<b>380</b>	<b>527</b>
Effect wisselkoerswijzigingen	-30.528	23.466	-7.062	-	-7.062
	<b>10.410</b>	<b>-17.325</b>	<b>-6.915</b>	<b>380</b>	<b>-6.535</b>
<b>Overig</b>					
Verworven via acquisitie	-	-	-	-	-
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-2.440	-2.440	-	-2.440
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-304	-304
Werknemersbijdragen	-	-	-	-	-
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-6.598	6.598	-	-	-
	<b>-6.598</b>	<b>4.158</b>	<b>-2.440</b>	<b>-304</b>	<b>-2.744</b>
<b>Stand op 31 december</b>	<b>292.605</b>	<b>-237.155</b>	<b>55.450</b>	<b>5.509</b>	<b>60.959</b>

## 2015

In duizenden euro	Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	290.242	-224.785	65.457	5.756	71.213
<b>Opgenomen in resultaat</b>					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	3.175	-	3.175	19	3.194
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Verrekening	-11.360	11.753	393	-	393
Administratieve kosten	-	631	631	-	631
Rentelasten (baten)	9.841	-7.635	2.206	101	2.307
	<b>1.656</b>	<b>4.749</b>	<b>6.405</b>	<b>120</b>	<b>6.525</b>
<b>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</b>					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-15	-	-15	-	-15
financiële veronderstellingen	-14.659	-	-14.659	-245	-14.904
aanpassingen op grond van ervaringen	-3.034	-	-3.034	-29	-3.063
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	10.679	10.679	-	10.679
<b>Verliezen (winsten) in verband met herwaardering</b>	<b>-17.708</b>	<b>10.679</b>	<b>-7.029</b>	<b>-274</b>	<b>-7.303</b>
Effect wisselkoerswijzigingen	12.466	-9.201	3.265	-	3.265
	<b>-5.242</b>	<b>1.478</b>	<b>-3.764</b>	<b>-274</b>	<b>-4.038</b>
<b>Overig</b>					
Verworven via acquisitie	-	-	-	-	-
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-6.188	-6.188	-	-6.188
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-296	-296
Werknemersbijdragen	781	-781	-	-	-
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-7.917	7.917	-	-	-
	<b>-7.136</b>	<b>948</b>	<b>-6.188</b>	<b>-296</b>	<b>-6.484</b>
<b>Stand op 31 december</b>	<b>279.520</b>	<b>-217.610</b>	<b>61.910</b>	<b>5.306</b>	<b>67.216</b>

Het verlies in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €527 duizend (2015: winst €7.303 duizend) bedraagt na belastingen €210 duizend (2015: winst €4.851 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuariële 'resultaat in verband met herwaardering', ten opzichte van 2015, is voornamelijk het gevolg van de daling van de disconteringsvoet in 2016 (in 2015 was sprake van een stijging van de disconteringsvoet) gedeeltelijk gecompenseerd door het effect als gevolg van de aanpassing van de inflatiereferentie van RPI naar CPI bij het pensioenfonds BOCM PAULS (Verenigd Koninkrijk), zie A. Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de brutoverplichting.

## C. Activa in het plan

Periodiek wordt een 'Asset-Liability Matching' studie uitgevoerd waarin de consequenties van het strategische investeringsbeleid worden geanalyseerd. Gebaseerd op de marktsituatie is een strategische activa-mix vastgesteld bestaande uit aandelen, obligaties, onroerend goed, geldmiddelen en overige investeringen in overwegend actieve markten. Dit kan als volgt worden weergegeven:

### Reële waarde

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Aandelen	43.155	45.929
Vastgoed	7.649	10.289
Obligaties	108.374	99.429
Liquide middelen en overige activa	853	563
Overig (verzekeringscontracten)	77.124	61.400
<b>Totaal</b>	<b>237.155</b>	<b>217.610</b>

## D. Toegezegd-pensioenverplichting

### Risico blootstelling

De toegezegd-pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's, zoals het langlevens risico, valutarisico's, renterisico's en markt (investerings) risico.

### Actuariële aannames

De belangrijkste actuariële aannames per de balansdatum kunnen als volgt worden weergegeven (uitgedrukt als gewogen gemiddelden):

## Actuariële veronderstellingen

	2016	2015
<b>Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenrechten te bepalen</b>		
Disconteringsvoet	1.40% - 2.70%	2.20% - 3.90%
Toekomstige salarisgroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1.50% - 3.10%	1.50% - 2.90%
Inflatie	1.50% - 3.15%	1.50% - 3.00%
Salarisverhoging*	1,00%	0,00%

## Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen

Disconteringsvoet	2.00% - 3.90%	1.80% - 3.70%
Toekomstige salarisgroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1.50% - 2.90%	1.50% - 2.90%
Inflatie	1.50% - 3.00%	1.50% - 3.00%
Salarisverhoging*	1,00%	2,55%

\*2016: alleen van toepassing voor België, 2015: alleen van toepassing voor Nederland

Aannames met betrekking tot toekomstige sterftcijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistieken en sterftetafels:

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2016
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2005G
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI\_2015'

De actuele verwachte levensduur waarop de toegezegd-pensioenverplichting op de balansdatum kan als volgt worden weergegeven (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

	2016	2015
<b>Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden</b>		
Mannen	20,2	20,9
Vrouwen	24,0	23,7

	2016	2015
<b>Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 45 jaar</b>		
Mannen	22,7	23,0
Vrouwen	25,7	25,7

Op 31 december 2016 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,3 jaar (31 december 2015: 16,0 jaar).

#### Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de brutoverplichting ten bedrage van €298 miljoen (31 december 2015: €285 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Daling rekenrente met 0,25%	14.286	12.310
Stijging rekenrente met 0,25%	-13.382	-11.585
Daling inflatie met 0,25%	-7.386	-7.474
Stijging inflatie met 0,25%	7.766	7.878
Stijging levensverwachting met 1 jaar	9.220	6.154

#### Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €15,7 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2017 (2016: €3,3 miljoen). Deze stijging ten opzicht van vorig jaar is het gevolg van een toezegging van ForFarmers om een deel van het tekort bij het Verenigd Koninkrijk pensioenplan aan te vullen in 2017 (zie noot 15A).

#### E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben betrekking op de

jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op een lange termijn beloningsplan voor de Directie.

#### F. Personeelskosten

In duizenden euro	noot	2016	2015
Lonen en salarissen		123.241	124.353
Sociale lasten		15.460	15.027
Pensioenkosten		9.476	7.709
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen	15E	1.917	1.088
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	371	275
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in geldmiddelen	14	77	27
<b>Totaal</b>		<b>150.542</b>	<b>148.479</b>

De personeelskosten stijgen met €2,1 miljoen, hierin is begrepen een daling van €7,0 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil. De stijging wordt veroorzaakt door de stijging van de pensioenkosten, additionele toevoeging aan de herstructureringsvoorziening, het volledige jaar-effect van de versterking van de organisatie en het effect van acquisities en desinvesteringen.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2016	2015
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	315	3.194
Verrekening	15B	-	393
Administratieve kosten	15B	609	631
Vrijval van voorzieningen voor pensioen verplichtingen van Hendrix UTD		-	-2.536
<b>Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen</b>		<b>924</b>	<b>1.682</b>
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		8.552	6.027
<b>Pensioenkosten</b>		<b>9.476</b>	<b>7.709</b>

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €2.098 duizend (2015: €2.307 duizend) zijn verantwoord onder de financieringslasten.

Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de

pensioenplannen.

De kosten met betrekking tot de via het eigen vermogen verantwoorde op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de verstrekte certificaten van aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplan in 2016, 2015 en 2014 zoals nader is toegelicht onder noot 14.

#### Aantal medewerkers per personeelscategorie 2016

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	374	894	1.268
Commercieel	286	346	632
Overig	197	176	373
<b>Stand op 31 december</b>	<b>857</b>	<b>1.416</b>	<b>2.273</b>

#### Aantal medewerkers per personeelscategorie 2015

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	385	977	1.362
Commercieel	270	347	617
Overig	197	194	391
<b>Stand op 31 december</b>	<b>852</b>	<b>1.518</b>	<b>2.370</b>

#### Verloop aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	2016	2015
Stand op 1 januari	2.370	2.286
Acquisities	4	47
Desinvesteringen	-43	-
Indiensttredingen	263	308
Uitdiensttredingen	-321	-271
<b>Stand op 31 december</b>	<b>2.273</b>	<b>2.370</b>

In Nederland bedroeg de toename van FTE als gevolg van de acquisitie van Vleuten-Steijn 4 (in 2015: toename 47; als gevolg van de acquisitie van Countrywide Farmers in het Verenigd Koninkrijk per 1 mei 2015).

# Winstbelastingen

## 16. Winstbelastingen

### A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	2016	2015
<b>Actuele belastinglast</b>		
Actuele belastinglast huidig boekjaar	12.861	13.858
Aanpassing voorgaande boekjaren	318	-95
<b>Totaal</b>	<b>13.179</b>	<b>13.763</b>
<b>Latente belasting</b>		
Latente belasting huidig boekjaar	2.315	776
Wijziging belastingtarief	-306	-963
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-99	621
Aanpassing voorgaande boekjaren	-745	682
<b>Totaal</b>	<b>1.165</b>	<b>1.116</b>
<b>Totale belastinglast</b>	<b>14.344</b>	<b>14.879</b>

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €889 duizend (2015:

€1.053 duizend), welk bedrag is begrepen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie G.

### B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro	2016			2015		
	Vóór belasting	Belastingbate (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbate (-last)	Na belasting
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	-527	317	-210	7.303	-2.452	4.851
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen	-9.495	1.381	-8.114	2.737	-558	2.179
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	657	-164	493	-	-	-
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-621	155	-466	-	-	-
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-1	-	-1	15	-	15
<b>Totaal</b>	<b>-9.987</b>	<b>1.689</b>	<b>-8.298</b>	<b>10.055</b>	<b>-3.010</b>	<b>7.045</b>
Actuele belastingbate (-last)		1.381			-558	
Uitgestelde belastingbate (-last)		308			-2.452	
<b>Totaal</b>		<b>1.689</b>			<b>-3.010</b>	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. Twee van de leningen in het Verenigd Koninkrijk worden geacht deel uit te maken van de netto-investering in de deelnemingen en als gevolg daarvan worden valuta-omrekeningsverschillen op deze leningen in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Voor de berekening van de winstbelasting zijn deze

valuta-omrekeningsverschillen belast of aftrekbaar.

Omdat valuta-omrekeningsverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. In 2016 bedroeg dit bedrag €1.381 duizend positief (2015: €558 duizend negatief).

### C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	2016		2015	
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>68.121</b>		<b>66.169</b>
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-3.816		-4.681
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		64.305		61.488
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,0%	16.076	25,0%	15.372
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	0,0%	-17	-0,1%	-49
Wijziging in belastingtarief	-0,5%	-306	-1,6%	-963
Belastingeffect van:				
Niet-aftrekbare kosten	1,1%	698	1,7%	1.019
Fiscale subsidies	-2,5%	-1.581	-2,8%	-1.708
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-0,1%	-99	1,0%	621
Aanpassingen van vorige jaren	-0,7%	-427	1,0%	587
<b>Totaal</b>	<b>22,3%</b>	<b>14.344</b>	<b>24,2%</b>	<b>14.879</b>

### D. Mutaties in uitgestelde belastingaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2016

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Bedragen rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig <sup>(1)</sup>	Netto	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-15.047	432	-	-	-	326	-14.289	700	-14.989
Immateriële activa	-3.816	468	-	-	-2.260	672	-4.936	2.573	-7.509
Voorraden en biologische activa	7	6	-	-	-	107	120	120	-
Vorderingen en andere activa	-265	-468	-	-	-	-92	-825	137	-962
Derivaten	-	-	-9	-	-	-	-9	-	-9
Personeelsbeloningen	13.005	309	317	-	-	-2.190	11.441	11.441	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-699	715	-	-	-	249	265	1.130	-865
Fiscale verliezen en fiscale winsten	960	-297	-	-	-	925	1.588	2.158	-570
Saldering	-	-	-	-	-	-	-	-15.029	15.029
<b>Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)</b>	<b>-5.855</b>	<b>1.165</b>	<b>308</b>	<b>-</b>	<b>-2.260</b>	<b>-3</b>	<b>-6.645</b>	<b>3.230</b>	<b>-9.875</b>

<sup>(1)</sup> Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden.

## Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2015

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Bedragen rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig <sup>(1)</sup>	Netto	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-15.240	1.014	-	-	-	-821	-15.047	655	-15.702
Immateriële activa	-4.318	706	-	-	-	-204	-3.816	204	-4.020
Voorraden en biologische activa	-91	96	-	-	-	2	7	114	-107
Vorderingen en andere activa	906	-1.254	-	-	-	83	-265	571	-836
Personeelsbeloningen	16.020	-2.352	-2.452	1.005	-	784	13.005	13.005	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-1.063	171	-	-	-	193	-699	-	-699
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.468	503	-	-1.020	-	9	960	3.601	-2.641
Saldering	-	-	-	-	-	-	-	-15.015	15.015
<b>Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)</b>	<b>-2.318</b>	<b>-1.116</b>	<b>-2.452</b>	<b>-15</b>	<b>-</b>	<b>46</b>	<b>-5.855</b>	<b>3.135</b>	<b>-8.990</b>

(1) Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden.

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, waaronder interpretatie van de belastingwetgeving en ervaringen uit het verleden. De Groep saldeert belastingvorderingen en belastingverplichtingen uitsluitend en alleen indien er een afdwingbaar recht is op compensatie. Ter zake van de uitgestelde belastingvorderingen acht de Groep - op basis van de vooruitzichten - dat er voldoende toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de uitgestelde belastingvordering te benutten.

## E. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn niet opgenomen voor zover het de compensabele verliezen betreft in Duitsland, omdat de Directie niet zeker is dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd. Deze belastingvorderingen zijn opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale verliezen voor een bedrag van €3,9 miljoen per 31 december 2016 (31 december 2015: €4,2 miljoen), met een belastingeffect van €1,1 miljoen (31 december 2015: €1,3 miljoen). De compensabele verliezen zijn onbeperkt voorwaarts verrekenbaar, maar de Directie hanteert een periode van 10 jaar om vast te stellen of fiscale verliezen gecompenseerd kunnen worden.

Daarnaast zijn uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk niet opgenomen. Het betreft een bedrag per 31 december 2016 ter grootte van €3,2 miljoen (31 december 2015: €3,3 miljoen), met een belastingeffect van €0,6 miljoen (31 december 2015: €0,7 miljoen). Deze compensabele verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed. Omdat de Directie niet voornemens is over te gaan tot verkoop van onroerend goed, is compensatie van deze fiscale verliezen hoogst onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

Tevens wordt in Nederland geen uitgestelde belastingvordering opgenomen voor onroerende zaken waarbij de fiscale waarde per einde boekjaar hoger is dan de commerciële waarde en waarbij geen voornemen tot verkoop of sloop bestaat. Ook wordt niet verwacht dat met betrekking tot deze specifieke onroerende zaken de mogelijkheden voor fiscale afschrijving in de nabije toekomst significant zullen toenemen omdat de Directie verwacht dat de WOZ waarderingen van deze objecten in de nabije toekomst niet significant zullen dalen, hetgeen ruimte zou bieden voor fiscale afschrijving. Dit betreft een bedrag per 31 december 2016 ter grootte van €2,9 miljoen (31 december 2015: €2,1 miljoen), met een belastingeffect van €0,7 miljoen (31 december 2015: €0,5 miljoen).

## F. Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse dochtermaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Bij het hoofd van de fiscale eenheid wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Organschaft' voor 'Körperschaftsteuer' en 'Gewerbesteuer').

Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

De vennootschappen in het Verenigd Koninkrijk vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Group Relief') en BTW. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

## Belastingtarieven

	2016	2015
<b>Belastingtarieven</b>		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	28,90%	30,00%
België	33,99%	33,99%
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	20,00%	20,25%

## G. Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers Langförden, Duitsland (indirect aandeelhouder). De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2016 €889 duizend (2015: €1.053 duizend).

Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbesteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

# Activa

## 17. Materiële vaste activa

### A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Kostprijs</b>					
Stand op 1 januari 2015	150.525	193.381	54.454	4.196	402.556
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-
Verworven	672	3.641	3.623	16.335	24.271
Herclassificatie activa in uitvoering	332	10.379	1.874	-12.585	-
Afgestoten	-1.545	-9.821	-5.002	-	-16.368
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	3.737	5.990	101	67	9.895
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>153.721</b>	<b>203.570</b>	<b>55.050</b>	<b>8.013</b>	<b>420.354</b>
Stand op 1 januari 2016	153.721	203.570	55.050	8.013	420.354
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	104	-	104
Desinvesteringen	-121	-905	-	-143	-1.169
Verworven	513	3.818	7.348	19.938	31.617
Herclassificatie activa in uitvoering	154	14.750	354	-15.258	-
Herclassificatie	-	-21.111	21.111	-	-
Afgestoten	-	-3.767	-3.134	-139	-7.040
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-9.356	-13.986	-1.024	-1.028	-25.394
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>144.911</b>	<b>182.369</b>	<b>79.809</b>	<b>11.383</b>	<b>418.472</b>
<b>Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen</b>					
Stand op 1 januari 2015	-57.828	-117.211	-37.243	-	-212.282
Afschrijvingen	-4.149	-12.219	-3.831	-	-20.199
Afgestoten	1.656	9.491	4.194	-	15.341
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-2.302	-3.107	-74	-	-5.483
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>-62.623</b>	<b>-123.046</b>	<b>-36.954</b>	<b>-</b>	<b>-222.623</b>
Stand op 1 januari 2016	-62.623	-123.046	-36.954	-	-222.623
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-65	-	-65
Desinvesteringen	73	528	-	-	601
Afschrijvingen	-3.688	-9.754	-6.936	-	-20.378
Herclassificatie	-	5.735	-5.735	-	-
Afgestoten	-	3.585	1.969	-	5.554
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	5.576	4.924	2.688	-	13.188
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>-60.662</b>	<b>-118.028</b>	<b>-45.033</b>	<b>-</b>	<b>-223.723</b>
<b>Boekwaarden</b>					
Op 1 januari 2015	92.697	76.170	17.211	4.196	190.274
Op 31 december 2015	91.098	80.524	18.096	8.013	197.731
Op 31 december 2016	84.249	64.341	34.776	11.383	194.749

In het Verenigd Koninkrijk is gestart met de bouw van een nieuwe productiefaciliteit (Exeter) en een centraal kantoor (Bury St. Edmunds). Hiermee is een investering gemoeid van €10 miljoen respectievelijk £4 miljoen (tegen koers van 31 december 2016 omgerekend €11,7 miljoen respectievelijk €4,7 miljoen), waarvan reeds een deel is verantwoord als Activa in uitvoering.

## **B. Bijzondere waardeverminderingen**

In 2016 en 2015 zijn er geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa.

## **C. Lease van andere vaste bedrijfsmiddelen**

De Groep least activa via een aantal financiële lease contracten. De daarbij behorende leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de leningen en overige financieringsverplichtingen. Per 31 december 2016 bedroeg de netto boekwaarde van de geleasede activa €236 duizend (2015: €352 duizend). De daling van de boekwaarde komt doordat geleasede activa vervangen worden door gekochte activa.

## 18. Immateriële activa en goodwill

### A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Goodwill	Klantenportefeuilles	Handels- en merkenamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
<b>Kostprijs</b>						
Stand op 1 januari 2015	49.430	24.354	1.803	10.049	-	85.636
Verworven via bedrijfscombinaties	1.976	12.072	-	-	-	14.048
Verworven	-	360	-	635	-	995
Afgestoten	-	-	-992	-8	-	-1.000
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	1.456	1.253	67	568	-	3.344
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>52.862</b>	<b>38.039</b>	<b>878</b>	<b>11.244</b>	-	<b>103.023</b>
Stand op 1 januari 2016	52.862	38.039	878	11.244	-	103.023
Verworven via bedrijfscombinaties	15.569	9.039	-	-	-	24.608
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Verworven	-	500	-	586	963	2.049
Afgestoten	-	-	-	-4	-	-4
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-3.948	-5.124	-	-1.427	-	-10.499
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>64.483</b>	<b>42.454</b>	<b>878</b>	<b>10.399</b>	<b>963</b>	<b>119.177</b>
<b>Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen</b>						
Stand op 1 januari 2015	-	-3.549	-1.803	-2.936	-	-8.288
Amortisatie	-	-3.112	-	-2.273	-	-5.385
Afgestoten	-	-	992	8	-	1.000
Bijzonder waardeverminderingverlies	-	-454	-	-	-	-454
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	-132	-67	-495	-	-694
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>-</b>	<b>-7.247</b>	<b>-878</b>	<b>-5.696</b>	<b>-</b>	<b>-13.821</b>
Stand op 1 januari 2016	-	-7.247	-878	-5.696	-	-13.821
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Amortisatie	-	-3.356	-	-2.310	-	-5.666
Bijzonder waardeverminderingverlies	-	-	-	-	-	-
Afgestoten	-	-	-	24	-	24
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	1.056	-	1.411	-	2.467
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>-</b>	<b>-9.547</b>	<b>-878</b>	<b>-6.571</b>	<b>-</b>	<b>-16.996</b>
<b>Boekwaarden</b>						
Op 1 januari 2015	49.430	20.805	-	7.113	-	77.348
Op 31 december 2015	52.862	30.792	-	5.548	-	89.202
Op 31 december 2016	64.483	32.907	-	3.828	963	102.181

De goodwill en overige mutaties 'verworven via bedrijfscombinaties' van in totaal €24.608 duizend hebben betrekking op de acquisitie van Vleuten-Steijn (2015: in totaal €14.048 duizend verkregen immateriële activa en goodwill van Countrywide Farmers), zie noot 5.

## B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software is verantwoord onder de kosten van afschrijvingen en amortisatie. Het afgestoten bedrag onder handels- en merknamen in 2015 heeft betrekking op handelsnamen welke niet meer worden gebruikt door de Groep.

## C. Impairment test

### (i) Impairment test op kasstroom genererende eenheden die goodwill bevatten

Vanaf 2016 voert de Groep haar goodwill impairment test jaarlijks in het derde kwartaal uit en op een ander moment indien sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. In 2015 was deze test in verband met de IFRS transitie uitgevoerd in het vierde kwartaal van dat jaar. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de clusters. De Groep evalueert, onder andere, de verhouding tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde, bij de evaluatie van indicatoren voor eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Nederland	34.881	19.312
Duitsland/België	4.017	4.017
Verenigd Koninkrijk	25.585	29.533
<b>Totaal</b>	<b>64.483</b>	<b>52.862</b>

### Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

#### 2016

Voor de 2016 goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door contantmaking van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. Deze methode is veranderd ten opzichte van 2015 zodat de Groep bij de waardebepaling betere

aansluiting heeft bij haar interne prestatie maatstaven.

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2016 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	8,31%	0,75%	2,90%
Duitsland/België	8,45%	0,75%	8,16%
Verenigd Koninkrijk	8,87%	1,87%	8,07%

De disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen, gebaseerd op het rendement op 30-jarige staatsobligaties die zijn uitgegeven in de relevante markt en in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risico-opslag die recht doet aan het hogere risico van beleggingen in effecten in het algemeen en het systeemrisico van de specifieke kasstroomgenererende eenheid.

De gemiddelde groeipercentages van de EBITDA zijn afgeleid van de geprognostiseerde brutowinsten welke zijn geschat rekening houdend met de gemiddelde groei van de laatste jaren en de geschatte verkoopvolumes in tonnen. Om tot de geprognostiseerde brutowinst te komen is in eerste instantie een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton, niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2016 en de meerjarenplannen tot en met 2020. Voor de periode na 2020 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte inflatiepercentages voor de lange termijn, zoals in de markt gebruikelijk is.

#### 2015

Voor de 2015 goodwill impairment test was de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op reële waarde minus kosten van verkoop en geschat door

gebruikmaking van waarderingmodel gebaseerd op een factor maal de winstgevendheid. De waarderingfactoren zijn gebaseerd op een combinatie van waarderingfactoren van vergelijkbare concurrerende ondernemingen, waarderingfactoren zoals gehanteerd door analisten en waarderingfactoren uit transacties die hebben plaatsgevonden. De Groep heeft de realiseerbare waarde vastgesteld in het midden van de berekende realiseerbare waarden gebruik makend van de verschillende waarderingfactoren zoals beschreven. De berekening van de reële waarde is geclassificeerd als Niveau 2 reële waarde gebaseerd op de input in de gebruikte waarderingmethode. Gezien de vergelijkbaarheid van de kasstroomgenererende eenheden heeft de Groep dezelfde waarderingfactoren gebruikt bij het vaststellen van de reële waarde minus de kosten van verkoop van de verschillende kasstroomgenererende eenheden.

De belangrijkste aannames die de Groep heeft gebruikt in de schattingen van de realiseerbare waarden worden hierna weergegeven en betreffen EBITDA (resultaat uit bedrijfsactiviteiten vermeerderd met afschrijvingen en amortisatie) factoren. De waarden welke zijn toegekend aan de variabelen zijn de weerslag van de evaluatie door de Directie van trends in de relevante bedrijfstakken en zijn gebaseerd op historische data uit zowel externe als interne bronnen.

Om tot een EBITDA te komen waarop de waarderingfactor kan worden toegepast, wordt de EBITDA genormaliseerd voor incidentele elementen. De ontwikkeling van EBITDA is geschat rekening houdende

met ervaringen uit het verleden, aangepast als volgt:

- de groei van de brutomarge is geschat rekening houdend met de gemiddelde groei van de laatste jaren en de geschatte verkoopvolumes en prijsontwikkeling. Er is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de bruto marge, niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen.
- de geschatte kasstromen gerelateerd aan een herstructurering die naar verwachting zal worden doorgevoerd in een prognosejaar is verwerkt in de schattingen van de EBITDA.

De waarderingfactor om de reële waarde vast te stellen in 2015 bedroeg 7,1x gelijk voor alle kasstroom genererende entiteiten.

#### *Uitkomst van de goodwill impairment test en gevoeligheidsanalyse*

De uitkomst van de goodwill impairment test van de kasstroomgenererende eenheden laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroom genererende eenheden overstijgen, waardoor er geen noodzaak is tot een verantwoording van een bijzonder waardeverminderingverlies (2015: idem). Een redelijke aanpassing van de aannames leidt in deze gevallen niet tot realiseerbare waarden lager dan de boekwaarden van deze kasstroomgenererende eenheden (2015: idem).

#### **(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill**

In 2015 heeft de Groep een afwaardering verantwoord van €454 duizend van de waarde van de klantenportefeuilles in het Verenigd Koninkrijk.

## 19. Vastgoedbeleggingen

### A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2016	2015
<b>Stand op 1 januari</b>	<b>822</b>	<b>5.400</b>
Herclassificatie naar activa aangehouden voor de verkoop	-	-4.579
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	1
Overige mutaties	8	-
<b>Stand op 31 december</b>	<b>830</b>	<b>822</b>
Kostprijs	3.735	8.505
Cumulatieve afschrijvingen	-2.905	-7.683
<b>Boekwaarde op 31 december</b>	<b>830</b>	<b>822</b>

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar zijn aan de voeder activiteiten van de Groep en op termijn zullen worden afgestoten. In 2016 hebben zich geen materiële wijzigingen voorgedaan in de samenstelling en omvang van de vastgoedbeleggingen.

Eind 2015 is een stuk grond in Oss (Nederland) gereclassificeerd van vastgoedbeleggingen naar activa aangehouden voor verkoop, omdat de Directie had voorgenomen dit stuk grond te verkopen en verwachtte dat de transactie kon worden afgerond binnen twaalf maanden na balansdatum. In het eerste halfjaar van 2016, is het stuk grond in Oss verkocht voor €5,6 miljoen, resulterend in een boekwinst van €0,9 miljoen, welke geclassificeerd is als overige bedrijfsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening, zie noot 10.

### B. Informatie over de reële waarde

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is vastgesteld door externe, onafhankelijke vastgoedtaxateurs die over adequate professionele kwalificaties en ervaring beschikken en door rekening te houden met de verkoopprijzen die recent zijn overeengekomen.

De vastgestelde reële waarde voor de vastgoedbeleggingen bedroeg €2,1 miljoen (31 december 2015: €2,0 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties.

Onderstaande tabel geeft de waarderingstechnieken weer die zijn gebruikt in vaststelling van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen evenals de belangrijke niet-waarneembare input die is gebruikt.

Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:		De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
De reële waarde van de vastgoedbelegging wordt vastgesteld op beschikbare markt informatie voor grond op een vergelijkbare locatie in vergelijkbare condities	· Conditie van de vastgoedbelegging	· De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter zou zijn
	· Vergelijkbaarheid van locatie	· De locatie als een meer gewilde locatie zou worden beschouwd
	· Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke	

## 20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Belang in joint venture	21.653	19.714

In duizenden euro	2016	2015
<b>Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen</b>		
Joint venture	3.816	4.651
Overige	-	30
	<b>3.816</b>	<b>4.681</b>

### Joint venture

HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG (HaBeMa) is de enige joint venture waarin de Groep participeert. HaBeMa is een van de leveranciers van de Groep en is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en productie van mengvoer in Hamburg, Duitsland.

HaBeMa is gestructureerd als een separate juridische entiteit en de Groep heeft een belang in de netto-activa van de entiteit. Op basis daarvan heeft de Groep haar participatie geclassificeerd als joint venture. De Groep heeft geen contractuele verplichtingen of voorwaardelijke verplichtingen naar HaBeMa, anders dan uit hoofde van inkopen van goederen als onderdeel van de normale

bedrijfsvoering.

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers Langförden, Duitsland (indirect aandeelhouder). De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2016 €889 duizend (2015: €1.053 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

In onderstaande tabel wordt de financiële informatie van HaBeMa weergegeven die is verwerkt in haar jaarrekening en aangepast voor verschillen in waarderingsgrondslagen. De tabel laat ook de aansluiting zien tussen de samengevatte financiële informatie en de boekwaarde van het belang van de Groep in HaBeMa.

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
<b>Vaste activa</b>	<b>40.546</b>	<b>38.340</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten	2.376	1.920
Overige vlottende activa	21.207	22.100
<b>Vlottende activa</b>	<b>23.583</b>	<b>24.020</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-5.730	-6.780
Overige langlopende verplichtingen	-9.424	-8.507
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>-15.154</b>	<b>-15.287</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-1.282	-1.213
Overige kortlopende verplichtingen	-4.387	-6.431
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>-5.669</b>	<b>-7.644</b>
<b>Netto-activa (100%)</b>	<b>43.306</b>	<b>39.429</b>
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	21.653	19.714
<b>Boekwaarde belang joint venture</b>	<b>21.653</b>	<b>19.714</b>

In duizenden euro	noot	31 december 2016	31 december 2015
Omzet		155.877	176.012
Afschrijvingen en amortisatie		-4.009	-3.666
Rentelasten		-812	-316
Belastinglast		-1.818	-2.219
Gerealiseerd resultaat (100%)		9.410	11.408
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-2	30
<b>Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)</b>		<b>9.408</b>	<b>11.438</b>
Gerealiseerd resultaat (50%)		4.705	5.704
Aandeel groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16G	-889	-1.053
<b>Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting</b>		<b>3.816</b>	<b>4.651</b>
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	26	-1	15
<b>Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting</b>		<b>3.815</b>	<b>4.666</b>
<b>Door Groep ontvangen dividenden</b>		<b>2.766</b>	<b>5.753</b>

## 21. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	noot	31 december 2016	31 december 2015
Vorderingen op handelsdebiteuren		183.457	200.374
Vordering op verbonden partij	37	4.226	4.046
Leningen aan medewerkers		409	500
Overige beleggingen		28	38
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		4.982	10.401
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	31D	36	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31D	115	-
Vooruitbetalingen		5.288	6.855
Overlopende activa		26.147	21.741
<b>Totaal</b>		<b>224.688</b>	<b>243.955</b>
Langlopend		10.952	12.532
Kortlopend		213.736	231.423
<b>Totaal</b>		<b>224.688</b>	<b>243.955</b>

De langlopende handels- en overige vorderingen bestaan uit:

- Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, die grotendeels rentedragend zijn en hoofdzakelijk leningen betreffen aan afnemers en waarvoor, indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen, veestapel en onroerend goed.
- Leningen aan medewerkers, waarop het niveau van de rente gelijk is aan de rente op Nederlandse staatsleningen en tenminste gelijk aan de rente als bedoeld in Artikel 59 Uitvoeringsbesluit Loonbelasting 2001. De terugbetaling van de leningen bedraagt minimaal 7,5% per jaar van het oorspronkelijke bedrag, met ingang van 2015. Als zekerheid voor nakoming van de verplichtingen is pandrecht gevestigd op de certificaten van aandelen die met deze leningen

zijn verworven. De marktwaarde van deze certificaten van aandelen is per de balansdatum groter dan de waarde van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkersparticipatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan medewerkers.

De overige vorderingen, vooruitbetalingen en transitorische activa bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 31 (financiële instrumenten).

## 22. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Grond- en hulpstoffen	53.546	63.053
Gereed product	9.241	9.616
Overige voorraden	7.237	11.006
<b>Totaal</b>	<b>70.024</b>	<b>83.675</b>

De daling van de voorraden wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van de gemiddelde prijs van grondstoffen en doordat een deel van de graaninname die bij afnemers wordt gedaan vanaf 2016 is uitbesteed aan derden.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral meststoffen en zaden.

In 2016 is op voorraden een bedrag van €35 duizend afgeschreven (2015: €20 duizend).

Voor wat betreft belangrijke aankoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 36.

## 23. Biologische activa

### A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2016	2015
Stand op 1 januari	6.096	5.010
Aankopen vee, voer en verzorging	34.222	35.705
Verkopen van vee	-37.449	-36.612
Wijziging in reële waarde	2.248	1.993
<b>Stand op 31 december</b>	<b>5.117</b>	<b>6.096</b>

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 1.144.592 dieren (2015: 1.494.846 dieren) met een waarde van €5,1 miljoen (2015: €6,1 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen en een aantal hanen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 20 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

### B. Vaststelling van reële waarden

#### Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hanen en hennen is geclassificeerd als Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze hennen en daarom beschouwt de Directie de prijs van de meest recente markttransacties als de meest betrouwbare schatting voor de reële waarde resulterend in een Niveau 3 reële waarde hiërarchie.

#### Niveau 3 reële waarden

Onderstaande tabel geeft een specificatie van de totale winsten (verliezen) verantwoord in de kosten van grond en hulpstoffen met betrekking tot Niveau 3 reële waarden (veestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

In duizenden euro	2016	2015
<b>Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening</b>		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	2.297	2.100
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	-49	-107
<b>Totaal</b>	<b>2.248</b>	<b>1.993</b>

#### Bedragen verwerkt in de balans

Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	179	228
---	-----	-----

### Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

Onderstaande tabel geeft de gebruikte waarderingsmethoden weer die zijn gebruikt bij vaststelling van de Niveau 3 reële waarden, evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Type	Waarderingsmethode	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingsmethode en transactieprijs	De geschatte referentieprijs is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
Vee bestaat uit henen en hennen	De reële waarde van de henen en henen wordt vastgesteld op basis van de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop.	De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van groei op basis van (0% - 91%), uitvalpercentage inclusief sterfte (3.6%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· het aantal hennen toeneemt (afneemt)</li> <li>· het percentage van groei toeneemt (afneemt)</li> <li>· het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer afneemt (toeneemt)</li> </ul>

### C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig aan de volgende risico's met betrekking tot haar veestapel.

#### Risico's op het gebied van regelgeving en milieu

De Groep is onderworpen aan wetten en regels in de verschillende landen waarin zij actief is. De Groep heeft milieubeleid en procedures ingevoerd gericht op het voldoen aan lokale milieu- en overige wetten.

#### Risico van vraag en aanbod

De Groep is blootgesteld aan de risico's die het gevolg zijn van variaties in de prijs en het verkoopvolume van haar

veestapel. De Directie voert regelmatig trendanalyses uit met betrekking tot de ontwikkeling van de volumes en prijzen van hennen.

#### Agrarische risico's

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan ziekten. De Groep volgt de ontwikkelingen in de markt op de voet en past waar nodig haar beleid aan.

## 24. Geldmiddelen en kasequivalenten

De uitstaande deposito's betreffen spaarrekeningen die direct kunnen worden aangewend zonder kosten. Op basis hiervan worden de deposito's als onderdeel van de geldmiddelen en kasequivalenten gezien.

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep. De toename van de geldmiddelen en kasequivalenten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de gerealiseerde EBITDA en mutaties in werkkapitaal deels gecompenseerd door acquisities, investeringen en betaald dividend.

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Deposito's	43.073	30.062
Banksaldi <sup>(1)</sup>	109.781	103.003
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans</b>	<b>152.854</b>	<b>133.065</b>
Bankschulden <sup>(1)</sup>	-45.535	-46.565
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht</b>	<b>107.319</b>	<b>86.500</b>

(1) De accounting policy inzake netting is gewijzigd. Zie noot 2 voor verdere toelichting

## 25. Activa aangehouden voor verkoop

### Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2016	2015
<b>Stand op 1 januari</b>	<b>4.579</b>	<b>834</b>
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	-	4.579
Verkoop	-4.579	-834
Aanpassing voor koersverschillen	-	-
<b>Stand op 31 december</b>	<b>-</b>	<b>4.579</b>

Eind 2015 is een stuk grond in Oss (Nederland) gereclassificeerd van vastgoedbeleggingen naar activa aangehouden voor verkoop, omdat de Directie had voorgenomen dit stuk grond te verkopen en verwachtte dat de transactie kon worden afgerond binnen twaalf maanden na balansdatum. In 2016 is het stuk grond in Oss verkocht voor €5,6 miljoen. Vanwege €0,1 miljoen verkoopkosten resulteert dit in een boekwinst van €0,9 miljoen, welke geclassificeerd is als overige bedrijfsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening, zie noot 10.

# Eigen vermogen en verplichtingen

## 26. Eigen vermogen

### A. Aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag in euro	
	31 december 2016	31 december 2015	31 december 2016	31 december 2015
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01 (2015: €1,00)	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01 (2015: €1,00)	1	1	-	-
<b>Uitstaand op 31 december - volgestort</b>	<b>106.261.041</b>	<b>106.261.041</b>	<b>144.617</b>	<b>144.617</b>

Op 15 april 2016 werd besloten de statuten van de vennootschap te wijzigen waarbij de juridische vorm van de vennootschap werd omgezet in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen werd verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016. Op 31 december 2016, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

#### (i) Gewone aandelen

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Alle rechten verbonden aan de aandelen die worden gehouden door de Groep worden opgeschort tot het moment waarop ze opnieuw worden uitgegeven.

#### (ii) Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aangezien Coöperatie FromFarmers

U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2017, voor meer dan vijftig procent (50%) van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht kon uitoefenen op de door haar gehouden aandelen en/of steminstructie kon geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A. als prioriteitsaandeelhouder:

- (i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- (ii) na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- (iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:

1. het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
2. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of onderneming ten gevolge van (1) overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde of (2) het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennoot in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Vennootschap;
3. het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting of, indien de vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de Vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij;
4. het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
5. het aangaan van een fusie of splitsing.

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht

en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

## B. Aard en doel van reserves

### (i) Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs of de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Gedurende het boekjaar verwierf de Vennootschap 400.000 (2015: 620.420) van haar eigen (certificaten van) aandelen teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Naast de inkoop van het genoemde aantal (certificaten van) aandelen zijn ook de 82.502 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquidity provider contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2016, hield de Groep 77.580 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap (2015: 399.429) in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt

worden samengevat:

### De mutatie in de reserve eigen aandelen

	Aantal aandelen		Nominale waarde in euro	
	2016	2015	2016	2015
Stand op 1 januari	399.429	466.210	399	466
Terugkoop werknemersparticipatieplan	400.000	620.420	189	620
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-455.664	-642.960	-5	-643
Aanpassing nominale waarde aandelen	-	-	-314	-
Overige mutaties via het handelsplatform	-266.185	-44.241	-268	-44
<b>Stand op 31 december</b>	<b>77.580</b>	<b>399.429</b>	<b>1</b>	<b>399</b>

De overige mutaties hebben betrekking op certificaten van aandelen verkocht door de voormalige liquidity provider (SNS) onafhankelijk van de Vennootschap.

### (ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten. De daling van deze reserve per 31 december 2016 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond.

### (iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken.

### (iv) Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen. De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Op basis van de statuten van de Vennootschap zal een besluit tot uitkering van dividend uitsluitend worden genomen indien en voor zover het eigen vermogen het bedrag van het aandelenkapitaal plus de wettelijke reserves overschrijdt.

Verwezen wordt naar de Overige gegevens waarin de statutaire resultaatbestemmingsregeling is weergegeven.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en

ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 48, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

### C. Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

In duizenden euro	2016	2015
€0.23299 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2015: €0.17629)	24.734	18.707
	<b>24.734</b>	<b>18.707</b>

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

In duizenden euro	2016	2015
€0,24218 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2015: €0,23299)	25.715	24.665
	<b>25.715</b>	<b>24.665</b>

### D. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

In duizenden euro	Toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap					Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
	noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten				
<b>2016</b>								
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	-210	-210	-	-210	
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen	16B	-8.114	-	-	-8.114	-	-8.114	
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	493	-	493	-	493	
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst- en-verliesrekening / balans	16B	-	-466	-	-466	-	-466	
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-1	-1	-	-1	
<b>Totaal</b>		<b>-8.114</b>	<b>27</b>	<b>-211</b>	<b>-8.298</b>	<b>-</b>	<b>-8.298</b>	
<b>2015</b>								
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	4.851	4.851	-	4.851	
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen	16B	2.179	-	-	2.179	-	2.179	
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	15	15	-	15	
<b>Totaal</b>		<b>2.179</b>	<b>-</b>	<b>4.866</b>	<b>7.045</b>	<b>-</b>	<b>7.045</b>	

## 27. Kapitaalmanagement

In het kader van ForFarmers' kapitaalmanagement wordt onder vermogen begrepen aandelenkapitaal, agio en alle overige eigen vermogen bestanddelen die kunnen worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de groep. De Directie bewaakt de gemiddelde vermogensverhouding evenals het niveau van het dividend dat wordt uitgekeerd aan gewone aandeelhouders.

De Directie heeft de prestatie maatstaf 'onderliggende EBITDA' gepresenteerd, aangezien zij deze prestatie maatstaf volgt op geconsolideerd niveau en zij van mening is dat deze maatstaf relevant is voor een begrip van de financiële prestaties van de Groep. Onderliggende EBITDA

wordt berekend door het bedrijfsresultaat te schonen van het effect van afschrijving, amortisatie, herstructureringskosten, bijzondere-waardeverminderingverliezen/terugnemingen gerelateerd aan vaste activa en de boekresultaten op verkochte bedrijfsonderdelen en activa aangehouden voor verkoop.

Onderliggende EBITDA is geen gedefinieerde prestatie maatstaf binnen IFRS. De definitie van de Groep van onderliggende EBITDA is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatie maatstaven en toelichtingen van andere entiteiten. ForFarmers heeft eerder de doelstelling afgegeven voor de middellange termijn ten aanzien van een gemiddelde jaarlijkse EBITDA groei van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen.

In duizenden euro	noot	2016	2015
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>		<b>67.833</b>	<b>64.050</b>
Afschrijvingen en amortisatie (inclusief bijzonder waardeverminderingverlies)		26.044	26.038
<b>EBITDA</b>		<b>93.877</b>	<b>90.088</b>
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen**	10	- 1.152	- 1.378
Boekresultaat op verkoop van materiële vaste activa**	10	- 103	
Boekresultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop**	10, 25	- 900	-
<b>Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen / activa aangehouden voor verkoop</b>		<b>- 2.155</b>	<b>- 1.378</b>
Herstructureringskosten		1.887	1.281
Effect IFRS op pensioenen Nederland**		-	400
<b>Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa</b>		<b>1.887</b>	<b>1.681</b>
<b>Onderliggende* EBITDA</b>		<b>93.609</b>	<b>90.391</b>
Effect valutakoersveranderingen		3.288	-
Onderliggende* EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen		96.897	90.391

\* 'Onderliggende' betekent exclusief incidentele posten

\*\* Incidentele posten conform de definitie van de Groep

ForFarmers maakt bij de bewaking van haar vermogenspositie gebruik van het rendementcijfer rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Dit rendementcijfer is gedefinieerd als de EBITDA in verhouding tot het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (het 12-maands gemiddelde van de som van het eigen vermogen en langlopende verplichtingen gecorrigeerd voor geldmiddelen en kasequivalenten en activa aangehouden voor verkoop). Voor deze beoordeling wordt gerekend met de onderliggende EBITDA en met het

gedurende het boekjaar gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2016 €432,8 miljoen (2015: €470,2 miljoen) en het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 21,6% (2015: 19,2%).

Het effect van de valutakoersveranderingen elimineert de invloed van koersveranderingen van de euro ten opzichte van vreemde valuta (dit betreft de devaluatie van het Britse pond).

### Financiering

De lange termijn doelstelling van ForFarmers is om de verhouding nettoschuld ten opzichte van de genormaliseerde EBITDA maximaal 2,5 te laten bedragen. De genormaliseerde EBITDA wordt gedefinieerd conform de convenantbepalingen in de financieringsovereenkomst

met de banken, waarvoor wordt verwezen naar noot 28. De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2016 en 31 december 2015 kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	noot	2016	2015
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	45.778	53.165
Bankschulden	24	45.535	46.565
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	24	-152.854	-133.065
<b>Nettoschuld</b>		<b>-61.541</b>	<b>-33.335</b>
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		93.877	90.088
Aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		3.207	-44
<b>Genormaliseerde EBITDA</b>		<b>97.084</b>	<b>90.044</b>
Leverage ratio (verhouding nettoschuld - genormaliseerde EBITDA)		-0,63	-0,37
Interest coverage ratio (verhouding bedrijfsresultaat - netto financieringslasten)		-19,23	-25,00

Deze lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste ratio, zie noot 28. ForFarmers heeft in het boekjaar voldaan aan alle financieringsconvenanten.

### Medewerkers participatieplan

ForFarmers koopt van tijd tot tijd haar eigen aandelen op de markt. Deze aandelen zijn uitsluitend bedoeld voor

gebruik in het kader van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14). Goedkeuring voor de aankoop van haar eigen aandelen is vereist door de aandeelhoudersvergadering. De aankoop is uitbesteed en ForFarmers besluit slechts over het maximale aantal aandelen dat moet worden aangekocht, niet over de timing noch over de prijs van de aankopen.

## 28. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Bankleningen zonder zekerheden	45.564	52.810
Financiële-leaseverplichtingen	88	157
<b>Totaal langlopend</b>	<b>45.652</b>	<b>52.967</b>
Kortlopend deel van financiële-leaseverplichtingen	126	198
<b>Totaal kortlopend</b>	<b>126</b>	<b>198</b>

De financieringsovereenkomst die in 2014 is afgesloten heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2016 (31 december 2015: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar de subparagraaf 'Multicurrency revolving facility agreement'.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente-, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 31.

### A. Voorwaarden en aflossingsschema

De voorwaarden voor de uitstaande leningen kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Valuta	Nominale rente	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2016	Boekwaarde 31 december 2016	Nominale waarde 31 december 2015	Boekwaarde 31 december 2015
		%					
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP	LIBOR + 0,7%	2020	46.718	45.564	54.496	52.810
Financiële-leaseverplichtingen	GBP	4% - 4,4%	2016-2020	228	214	372	355
<b>Totaal rentedragende verplichtingen</b>				<b>46.946</b>	<b>45.778</b>	<b>54.868</b>	<b>53.165</b>

### B. Bankleningen zonder zekerheden

#### (i) Multicurrency revolving facility agreement

De Groep heeft in 2014 een financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt €300 miljoen, bestaande uit een leningsfaciliteit van €200 miljoen en een rekening courant faciliteit van €100 miljoen, waarvan per 31 december 2016 nominaal €40,0 miljoen (€46,7 miljoen) (31 december 2015: €40,0 miljoen (€54,5 miljoen)) werd gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,7% en 2,1%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2016 bedraagt deze

marge 0,7% (2015: 0,7%).

#### Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

- Leverage ratio, die wordt bepaald door de netto schuld gedeeld door genormaliseerde EBITDA. De leverage ratio mag niet meer bedragen dan 3,0; waarbij gedurende maximaal drie niet opeenvolgende halfjaarsperioden tijdens de kredietovereenkomst de ratio tussen 3,0 en 3,5 mag liggen.
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) te delen door de netto rentelasten en niet tussen nul en 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (inclusief financiële lease overeenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa.

Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;
- inclusief, op aanwijzing door de Groep, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode en samenhangen met de integratie van een verworven onderneming of met de kosten van ontvlechting bij de verkoop van een onderneming met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van €25

miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van €10 miljoen niet overschrijdt in een boekjaar. De Groep dient in dit geval een compliance certificaat in te dienen waarop de specificatie van deze buitengewone kosten wordt weergegeven.

Netto rentelasten betekent het netto bedrag van de financiële baten minus rente, commissie, fees, kortingen en andere financiële lasten verantwoord in de relevante periode in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Per 31 december 2016 en per 31 december 2015 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2016 als per 31 december 2015 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

#### *(ii) Overige leningen zonder zekerheden*

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van €6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum geen gebruik gemaakt (31 december 2015: €1,8 miljoen, als rekening courant krediet met een rente van 1,214%).

## C. Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2016			31 december 2015		
	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen
Minder dan 1 jaar	132	6	126	200	2	198
Tussen 1 en 5 jaar	96	8	88	172	15	157
Meer dan 5 jaar	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>228</b>	<b>14</b>	<b>214</b>	<b>372</b>	<b>17</b>	<b>355</b>

De daling van de toekomstige lease betalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

## 29. Voorzieningen

2016

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2016	923	623	254	638	2.086	4.524
In boekjaar getroffen voorzieningen	18	-	2.288	86	324	2.716
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-4	-	-559	-10	-100	-673
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-146	-252	-402	-131	-103	-1.034
Effect van discontering	-	-	-	-	-	-
Translatie verschillen	-	-	-63	-	-125	-188
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>791</b>	<b>371</b>	<b>1.518</b>	<b>583</b>	<b>2.082</b>	<b>5.345</b>
Langlopend	541	371	-	530	1.853	3.295
Kortlopend	250	-	1.518	53	229	2.050
<b>Stand op 31 december 2016</b>	<b>791</b>	<b>371</b>	<b>1.518</b>	<b>583</b>	<b>2.082</b>	<b>5.345</b>

2015

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2015	2.009	764	268	681	5.833	9.555
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	254	24	1.050	1.328
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-804	-	-41	-	-1.825	-2.670
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-321	-141	-227	-113	-3.076	-3.878
Effect van discontering	40	-	-	46	105	191
Translatie verschillen	-1	-	-	-	-1	-2
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>923</b>	<b>623</b>	<b>254</b>	<b>638</b>	<b>2.086</b>	<b>4.524</b>
Langlopend	923	100	-	638	1.814	3.475
Kortlopend	-	523	254	-	272	1.049
<b>Stand op 31 december 2015</b>	<b>923</b>	<b>623</b>	<b>254</b>	<b>638</b>	<b>2.086</b>	<b>4.524</b>

### A. Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen uit om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien. De vrijval van de voorziening in 2015 komt door de verkoop van onroerend goed.

### B. Sloopkosten

In voorgaande jaren is een voorziening getroffen voor sloopkosten die het gevolg zijn van de sluiting van een locatie in Nederland. Op basis van de verwachte termijn waarbinnen de resterende voorziening zal worden aangewend, is deze geclassificeerd als langlopend.

### C. Herstructurering

Bij de integratie van de verschillende acquisities heeft de Groep besloten om de organisatie aan te passen teneinde in staat te zijn haar lange-termijn doelstellingen te realiseren. De voorziening voor herstructurering heeft

betrekking op deze organisatorische aanpassing.

Volgend op dit besluit, heeft de Groep een voorziening gevormd voor verwachte herstructureringskosten, inclusief kosten van beëindigen van contracten, advieskosten en kosten van beëindigen van arbeidsovereenkomsten. De geschatte kosten zijn gebaseerd op de contractuele bepalingen en hebben voornamelijk betrekking op het Verenigd Koninkrijk.

#### **D. Verlieslatende contracten**

In vorige jaren heeft de Groep een niet-opzegbaar huurcontract voor magazijnruimte afgesloten. Als gevolg van wijzigingen in haar activiteiten, is de Groep in 2012

opgehouden deze gebouwen te gebruiken, resulterend in overtollige magazijnruimte. Het huurcontract loopt af in 2023. Er is een voorziening gevormd voor de contante waarde van de minimaal verschuldigde toekomstige betalingen minus huurinkomsten.

#### **E. Overig**

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op voorwaardelijke verplichtingen uit hoofde van eerdere acquisities en desinvesteringen. De vrijval in 2015 komt voort uit een aangepaste inschatting van de (voorwaardelijke) verplichtingen.

### 30. Handelsschulden en overige te betalen posten

In duizenden euro		31 december 2016	31 december 2015
Handelsschulden aan verbonden partijen	37	2.123	1.720
Overige handelsschulden		82.267	97.717
Overlopende passiva		70.553	71.585
<b>Handelsschulden</b>		<b>154.943</b>	<b>171.022</b>
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		6.383	12.130
Voorwaardelijke vergoeding	6A	7.660	-
<b>Overige te betalen posten</b>		<b>14.043</b>	<b>12.130</b>
<b>Totaal</b>		<b>168.986</b>	<b>183.152</b>
Langlopend		7.660	-
Kortlopend		161.326	183.152
<b>Totaal</b>		<b>168.986</b>	<b>183.152</b>

De overlopende passiva hebben betrekking op, onder andere, nog te ontvangen facturen en nog te betalen personeelskosten.

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 31C.

# Financiële instrumenten

## 31. Financiële instrumenten – Reële waarden en risicomanagement

### A. Verwerkingscategorieën en reële waarden

De volgende tabel geeft de boekwaarden en reële waarden weer van de financiële activa en financiële verplichtingen, inclusief hun niveaus in de reële waarde hiërarchie. De tabel bevat geen reële waarde informatie voor financiële activa en financiële verplichtingen niet gewaardeerd op reële waarde indien de boekwaarde een redelijke benadering is van de reële waarde.

31 december 2016

In duizenden euro	noot	Boekwaarde					Reële waarde				Totaal
		Aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
<b>Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	36	-	-	-	36		36		36
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	115	-	-	-	115		115		115
			<b>151</b>				<b>151</b>		<b>151</b>		<b>151</b>
<b>Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	-	-	28				
Handels- en overige vorderingen*	21	-	-	-	224.509	-	224.509				
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	152.854	-	152.854				
				<b>28</b>	<b>377.363</b>		<b>377.391</b>				
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Voorwaardelijke vergoeding	30	-7.660	-	-	-	-	-7.660			-7.660	-7.660
<b>Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Bankschulden	24	-	-	-	-	-45.535	-45.535				
Bankleningen zonder zekerheden	28	-	-	-	-	-45.564	-45.564				
Financiële-leaseverplichtingen	28	-	-	-	-	-214	-214				
Handelsschulden en overige te betalen posten**	30	-	-	-	-	-161.326	-161.326				
						<b>-252.639</b>	<b>-252.639</b>				

\* Exclusief derivaten en overige beleggingen

\*\* Exclusief voorwaardelijke vergoeding

31 december 2015

In duizenden euro	noot	Boekwaarde					Reële waarde				Totaal
		Aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
<b>Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	38	-	-	38				
Handels- en overige vorderingen*	21	-	-	-	243.917	-	243.917				
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	133.065	-	133.065				
				<b>38</b>	<b>376.982</b>		<b>377.020</b>				
<b>Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>											
Bankschulden	24	-	-	-	-	-46.565	-46.565				
Bankleningen zonder zekerheden	28	-	-	-	-	-52.810	-52.810				
Financiële-leaseverplichtingen	28	-	-	-	-	-355	-355				
Handelsschulden en overige te betalen posten	30	-	-	-	-	-183.152	-183.152				
						<b>-282.882</b>	<b>-282.882</b>				

\* Exclusief overige beleggingen

## B. Bepaling van de reële waarden

### Waarderings technieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderings technieken uiteengezet die worden gebruikt voor het bepalen van reële waarden van niveau 2 en niveau 3, voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde in de balans, evenals de belangrijke niet-waarneembare inputs die daarbij zijn gebruikt. Gerelateerde waarderingsprocessen zijn beschreven in noot 4.

#### Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderings techniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.	Niet van toepassing
Rente swaps en brandstof swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating. Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderings technieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderings technieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.	Niet van toepassing
Voorwaardelijke vergoeding	Contant gemaakte kasstromen: Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De verwachte betaling wordt bepaald op basis van mogelijke scenario's over de verwachte afzetvolume en inbaarheid bruto handelsvorderingen, het bedrag dat bij elk van de scenario's moet worden betaald en de waarschijnlijkheid van elk scenario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume.</li> <li>• Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen.</li> <li>• Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet.</li> </ul> De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume hoger (lager) uitvalt;</li> <li>• de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaardbetaaltermijn afwijken;</li> <li>• de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.</li> </ul>

#### Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderings techniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Eigenvermogensinstrumenten (langlopend)	Voor investeringen in eigenvermogensinstrumenten die geen genoteerde marktprijs hebben in een actieve markt voor een identiek instrument (dat wil zeggen een Level 1 input) zijn toelichtingen van de reële waarde niet vereist.	Niet van toepassing
Leningen en vorderingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen.	Niet van toepassing
Geldmiddelen, handels- en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen (kortlopend)	Gezien de korte termijn van deze instrumenten benadert de boekwaarde de marktwaarde.	Niet van toepassing
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen. De reële waarde van langetermijnverplichtingen gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele marktrentetarieven van toepassing zijn.	Niet van toepassing

## C. Financieel risicomanagement

### (i) Risk management raamwerk

De Directie heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Directie heeft een 'Risk Advisory Board' ingesteld, welke

verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De Risk Advisory Board rapporteert regelmatig aan de Directie over haar activiteiten. De Groep beschouwt de acceptatie van risico's en het onderkennen van mogelijkheden als een onmisbaar

onderdeel om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Risicobeheer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt dat kan worden voldaan aan de vereisten van goed ondernemingsbestuur. Via een actieve bewaking van het risicobeheer richt de Groep zich op het creëren van een hoog niveau van bewustzijn in termen van risicobeheer. De opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit het team Corporate Governance & Compliance.

De Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

### (ii) Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen in schuld papier.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

#### *Handels- en overige vorderingen*

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 5 en 8 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

Per 31 december 2016 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Bruto handels- en overige vorderingen	246.837	265.139
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-22.149	-21.184
<b>Totaal</b>	<b>224.688</b>	<b>243.955</b>
Langlopend (waaronder leningen)	10.952	12.532
Kortlopend	213.736	231.423
<b>Totaal</b>	<b>224.688</b>	<b>243.955</b>

De Groep handelt met ogenschijnlijk kredietwaardige partijen en heeft procedures opgezet om de kredietwaardigheid vast te stellen. Daarnaast heeft de Groep richtlijnen gedefinieerd om de omvang van het kredietrisico van elke partij te limiteren. Bovendien bewaakt de Groep de vorderingen continu en past zij een strikte kredietprocedure toe. Op basis van deze procedure worden klanten gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel worden de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:

- betaling in overeenstemming met de betalingscondities per land;
- vooruitbetaling, betaling bij aflevering van de goederen of levering tegen verstrekking van zekerheden;
- hedging via letter of credit of bankgarantie;
- verzekering van het kredietrisico bij verschillende bedrijfsonderdelen.

Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, zijn grotendeels rentedragend, en betreffen voornamelijk leningen aan klanten waarvoor indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen, veestapel en onroerend goed.

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is verantwoordelijk voor meer dan 1% van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 21.

Per 31 december 2016 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

### 31 december 2016

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	178.788	22.168	200.956
Overschrijding < 30 dagen	18.136	2.867	21.003
Overschrijding 31 - 60 dagen	3.068	1.078	4.146
Overschrijding 61 - 90 dagen	1.082	548	1.630
Overschrijding > 90 dagen	6.187	12.915	19.102
<b>Bruto bedrag</b>	<b>207.261</b>	<b>39.576</b>	<b>246.837</b>
Bijzondere waardevermindering	-	-22.149	-22.149
<b>Totaal</b>	<b>207.261</b>	<b>17.427</b>	<b>224.688</b>

Per 31 december 2015 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

### 31 december 2015

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	201.896	8.807	210.703
Overschrijding < 30 dagen	24.893	1.165	26.058
Overschrijding 31 - 60 dagen	5.643	900	6.543
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.175	523	2.698
Overschrijding > 90 dagen	7.076	12.061	19.137
<b>Bruto bedrag</b>	<b>241.683</b>	<b>23.456</b>	<b>265.139</b>
Bijzondere waardevermindering	-	-21.184	-21.184
<b>Totaal</b>	<b>241.683</b>	<b>2.272</b>	<b>243.955</b>

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. De Directie verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast en waarvan de betalingstermijn niet is verstreken of minder dan 30 dagen is verstreken volledig inbaar zijn, gebaseerd op historisch betalingsgedrag en intensieve analyse van kredietrisico's, inclusief onderliggende kredietwaardigheidsscore's indien beschikbaar.

De mutatie in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de handels- en overige vorderingen gedurende het boekjaar kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	2016	2015
Stand op 1 januari	21.184	16.007
In het boekjaar afgeschreven	-2.158	-1.593
In het boekjaar vrijgevallen	-1.822	-930
In het boekjaar toegevoegd	5.177	7.613
Translatie verschillen	-233	87
<b>Stand op 31 december</b>	<b>22.148</b>	<b>21.184</b>
Langlopend	6.052	3.714
Kortlopend	16.096	17.470
<b>Stand op 31 december</b>	<b>22.148</b>	<b>21.184</b>

Het saldo van in het boekjaar toegevoegde en vrijgevallen bedragen is €3.355 duizend (2015: €6.683 duizend). Van dit saldo is €899 duizend (2015: €4.573 duizend) als netto dotatie gevormd via de winst-en-verliesrekening. Het resterende bedrag van €2.456 duizend (2015: €2.110 duizend) is als gevolg van acquisitie-effecten. De netto dotatie aan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen gevormd via de winst-en-verliesrekening was derhalve €3.674 duizend lager dan de netto dotatie in 2015.

De hogere dotatie aan de voorziening per 31 december 2015 heeft betrekking op een aantal afnemers met name in de varkenssector. Deze afnemers hadden aangegeven dat ze niet verwachtten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden. De in 2016 afgeschreven bedragen in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen komen uit de hogere dotatie uit 2015. De verhoging van het langlopende deel in de voorziening komt doordat bij een aantal klanten de achterstallige vorderingen zijn omgezet naar leningen.

#### *Geldmiddelen en kasequivalenten*

Geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen

banken met een credit rating van tenminste 'single A'. In derivaten wordt alleen gehandeld met banken met een hoge credit-rating; AA- tot AA+.

#### *Garanties*

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen. Verwezen wordt naar noot 36.

#### **(iii) Liquiditeitsrisico**

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

De Groep houdt de volgende faciliteit aan van in totaal €300 miljoen, waarvoor geen zekerheden zijn afgegeven.

- €200 miljoen is bestemd voor roll over leningen. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2015: Euribor/Libor plus 70 basispunten).
- €100 miljoen is bestemd voor rekening courant behoefte en kan worden getrokken om te voorzien in korte termijn financieringsbehoefte. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2015: Euribor/Libor plus 70 basispunten).

Daarnaast heeft ForFarmers Thesing, Duitsland, een financieringsarrangement zonder zekerheden met een maximum bedrag €6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum geen gebruik gemaakt (31 december 2015: €1,8 miljoen, als rekening courant krediet met een rente van 1,214%).

*Blotstelling aan liquiditeitsrisico*

Hieronder worden de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen per balansdatum weergegeven. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt en zijn inclusief rentebetalingen en exclusief de effecten van salderingsovereenkomsten.

**31 december 2016**

In duizenden euro	noot	Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
			Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
<b>Niet-afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Voorwaardelijke vergoeding	6, 30	7.660	7.900	-	-	7.900	-
Bankschulden	24	45.535	45.535	45.535	-	-	-
Bankleningen	28	45.564	46.718	-	-	46.718	-
Financiële-leaseverplichtingen	28	214	228	132	26	70	-
Handelsschulden	30	154.943	154.943	154.943	-	-	-
		<b>253.916</b>	<b>255.324</b>	<b>200.610</b>	<b>26</b>	<b>54.688</b>	<b>-</b>

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2016 ten bedrage van €152.854 duizend.

**31 december 2015**

In duizenden euro	noot	Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
			Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
<b>Niet-afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Bankschulden	24	46.565	46.565	46.565	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	28	52.810	58.036	708	708	56.620	-
Financiële-leaseverplichtingen	28	355	372	200	114	58	-
Handelsschulden	30	171.022	171.022	171.022	-	-	-
		<b>270.752</b>	<b>275.995</b>	<b>218.495</b>	<b>822</b>	<b>56.678</b>	<b>-</b>

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2015 ten bedrage van €133.065 duizend.

Zoals toegelicht in noot 28 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een covenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit covenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het covenant wordt op regelmatige basis bewaakt door de treasury-afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Directie teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde van het boekjaar wordt voldaan aan het covenant, zoals nader is toegelicht in noot 28.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige markttrente

per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de markttrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen. Voor de daling van de financiële leaseverplichting zie noot 28.

**(iv) Marktrisico**

Marktrisico is het risico dat veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en

aandelenkoersen, invloed hebben op de inkomsten van de Groep of de waarde van zijn beleggingen in financiële instrumenten. Het doel van het marktrisicobeheer is het beheren en beheersen van de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen onder het gelijktijdig optimaliseren van het rendement.

### Valutarisico

Het valutarisico van de Groep vloeit voort uit aan en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro (€) en het Britse pond (£). Het merendeel van hun transacties en resulterende saldi vinden plaats in hun functionele valuta.

In het algemeen worden leningen getrokken in valuta die overeenkomen met de kasstromen die worden gegenereerd door de onderliggende ondernemingen van de Groep, primair de euro, maar ook het Britse pond.

Rente op leningen wordt berekend in de valuta van de lening. Dit leidt tot een economische hedge zonder dat derivaten worden ingezet en daarom wordt geen hedge accounting toegepast.

De aan- en verkooptransacties van de Groep worden uitgevoerd in de functionele valuta van de respectievelijke entiteit, zodat prognoses van aan- en verkooptransacties niet onderhevig zijn aan valutarisico's.

De Groep heeft per 31 december 2016 valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken met een reële waarde van €36 duizend (31 december 2015: geen valutacontracten aanwezig).

Met betrekking tot monetaire activa en verplichtingen in buitenlandse valuta is het beleid van de Groep om zeker te stellen dat de netto blootstelling binnen de overeengekomen limieten per bedrijfsonderdeel blijft.

### Blootstelling aan valutarisico

De samenvatting van gegevens met betrekking tot de financiële activa en verplichtingen in vreemde valuta kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden	31 december 2016		31 december 2015	
	€	£	€	£
Handels- en overige vorderingen	136.844	75.212	139.076	76.982
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	124.621	-14.815	102.504	-11.748
Bankleningen zonder zekerheden	-	-40.000	-	-40.000
Financiële-leaseverplichtingen	-	-183	-	-261
Handelsschulden en overige te betalen posten	-119.936	-41.685	-116.185	-49.153
<b>Netto transactie-positie</b>	<b>141.529</b>	<b>-21.471</b>	<b>125.395</b>	<b>-24.180</b>

De netto financiële positie in Britse ponden wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

1 € =	Gemiddelde koers		Koers op	
	2016	2015	31 december 2016	31 december 2015
£	0,8195	0,7258	0,8562	0,7340
				0,7789

### Gevoeligheidsanalyse

Er zijn geen financiële instrumenten in de geconsolideerde jaarrekening die individueel zijn blootgesteld aan een valutarisico. Daarom is geen gevoeligheidsanalyse weergegeven.

### Renterisico

De Groep test het renterisico op potentiële financiële invloed. Indien de potentiële invloed niet acceptabel is wordt de blootstelling aan het risico geëlimineerd door het vastzetten van de rente. Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken.

### Blootstelling aan renterisico

Het profiel van de rentetarieven van de rentedragende financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Boekwaarde	
	31 december 2016	31 december 2015
<b>Instrumenten met een vaste rente</b>		
Financiële activa	10.924	12.494
<b>Instrumenten met een variabele rente</b>		
Financiële verplichtingen	45.564	52.810

De financiële activa hebben betrekking op de leningen aan afnemers, medewerkers en overige langlopende vorderingen.

De financiële verplichtingen hebben betrekking op opgenomen leningen welke hoofdzakelijk ten doel hebben de langlopende activa te financieren.

#### *Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente*

De Groep heeft geen financiële activa en verplichtingen met een vaste rente die worden opgenomen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

#### *Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente*

Een redelijkerwijs mogelijke wijziging van de rentetarieven op de verslagdatum met 50 basispunten zou resulteren in een toename (afname) van het eigen vermogen en het resultaat met de hieronder vermelde bedragen. In deze analyse is verondersteld dat alle andere variabelen, in het bijzonder de valutakoersen, constant blijven.

De invloed op het eigen vermogen wordt, met uitzondering van belastingeffecten, verondersteld gelijk te zijn aan de invloed op de winst-en-verliesrekening omdat er geen financiële instrumenten met variabele rente zijn die het eigen vermogen direct beïnvloeden.

In duizenden euro	Resultaat		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
<b>31 december 2016</b>				
Instrumenten met een variabele rente	-228	228	-180	180
<b>31 december 2015</b>				
Instrumenten met een variabele rente	-264	264	-205	205

#### *Commodity prijsrisico's*

Het grootste deel van de kostprijs van de omzet bestaat uit grondstoffen. De markten voor deze grondstoffen zijn de laatste jaren zeer volatiel geworden als gevolg van onzekere weersomstandigheden, oogstverwachtingen, afname van natuurlijke hulpbronnen, variaties in vraag en toenemende welvaart. De toegenomen volatiliteit leidt tot een toename van de risico's verbonden aan de inkoop van grondstoffen en daarmee tot een toename van het belang van risicomanagement. Het beleid inzake risicomanagement van aankopen is gebaseerd op de risicobereidheid van de Groep en wordt continu bewaakt.

Een deel van de kosten van de Groep bestaat uit de kosten van energie en brandstoffen. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van de producten van de Groep. Hogere kosten kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, hetgeen de resultaten negatief kan beïnvloeden. In de laatste jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Ten behoeve van de aankoop van energie heeft de Groep een inkoopbeleid opgesteld. Onderdeel van dit beleid is, indien noodzakelijk, het prijsrisico af te dekken via financiële instrumenten en commodity overeenkomsten. De toepassing van dit inkoopbeleid wordt bewaakt waarbij de ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen nauwgezet worden gevolgd.

Begin 2016 heeft de Groep derivaten aangekocht om de risico's in verband met wijzigingen in de brandstofprijzen af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking

op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cash flow hedge accounting toegepast. Reële waarde bedragen gepresenteerd in het eigen vermogen worden geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening op realisatiedata van de afgedekte posities. De contractuele looptijd van deze derivaten is vervallen op 31 december 2016 waarbij de bijbehorende afwikkeling in contanten begin januari 2017 heeft plaatsgevonden en geen posities open staan per 31 december 2016.

#### Overige marktprijsrisico's

De Groep is blootgesteld aan het prijsrisico op eigenvermogensinstrumenten, voortvloeiend uit voor verkoop beschikbare effecten. Deze investeringen worden

bewaakt op individuele basis en alle aan- en verkoopbeslissingen worden goedgekeurd door de Directie.

#### Gevoeligheidsanalyse – koersrisico

Deze eigenvermogensinstrumenten zijn niet genoteerd aan een gereguleerde beurs. De Groep gaat er van uit dat een mutatie in de factoren die de waarde van deze investeringen beïnvloeden geen invloed van materiële betekenis heeft op haar winst-en-verliesrekening of eigen vermogen, als gevolg van de beperkte omvang van deze investeringen en de beperkte omvang van de operationele activiteiten.

## D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

De volgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot derivaten die als kasstroomafdekkingen fungeren naar verwachting zullen plaatsvinden, en de boekwaarden van de gerelateerde afdekkingsinstrumenten.

In duizenden euro	2016					2015				
	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	36	36	23	13	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	115	115	115	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>151</b>	<b>151</b>	<b>138</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De volgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot derivaten die als kasstroomafdekkingen fungeren naar verwachting van invloed zullen zijn op het resultaat, en de boekwaarden van de gerelateerde afdekkingsinstrumenten.

In duizenden euro	2016					2015				
	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	36	36	-	1	35	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps*										
Activa	115	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>151</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* De contractuele looptijd van deze derivaten is beëindigd en gerealiseerd op 31 december 2016. Het openstaand saldo is begin januari 2017 in contanten afgewikkeld.

# Groepssamenstelling

## 32. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

### Overzicht van belangrijke dochterondernemingen

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang*
<b>Nederland</b>		
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Boxmeer	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoerders B.V.	Eindhoven	100%
<b>Duitsland</b>		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
<b>België</b>		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
ForFarmers Finance International B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
<b>Verenigd Koninkrijk</b>		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
<b>Joint venture</b>		
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft	Hamburg	50%

\*) Belangen in deelnemingen per 31 december 2016

### 33. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang van materiële omvang, voor eventuele intra-groepseliminaties.

31 december 2016

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
In duizenden euro			
<b>Vaste activa</b>	<b>172</b>	<b>3.304</b>	<b>3.476</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	1.266	1.266
Overige vlottende activa	26	14.777	14.803
<b>Vlottende activa</b>	<b>26</b>	<b>16.043</b>	<b>16.069</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-4.296	-4.296
Overige langlopende verplichtingen	-	-31	-31
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>-</b>	<b>-4.327</b>	<b>-4.327</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-	-3.018	-3.018
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>-</b>	<b>-3.018</b>	<b>-3.018</b>
<b>Netto activa</b>	<b>198</b>	<b>12.002</b>	<b>12.200</b>
<b>Boekwaarde van minderheidsbelang</b>	<b>79</b>	<b>4.801</b>	<b>4.880</b>
Omzet	-	64.445	64.445
Resultaat toe te rekenen aan eigenaren van vennootschap	14	1.279	1.293
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
<b>Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>14</b>	<b>1.279</b>	<b>1.293</b>
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	5	512	517
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2016

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
In duizenden euro			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	2.613	2.613
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-257	-257
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	-	-1.794	-1.794
<b>Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>-</b>	<b>562</b>	<b>562</b>

## 31 december 2015

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leafield Feeds Ltd*	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	0%	
In duizenden euro				
<b>Vaste activa</b>	-	3.608	-	3.608
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	631	-	631
Overige vlottende activa	185	15.815	-	16.000
<b>Vlottende activa</b>	185	16.446	-	16.631
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-4.296	-	-4.296
Overige langlopende verplichtingen	-	-38	-	-38
<b>Langlopende verplichtingen</b>	-	-4.334	-	-4.334
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-1.794	-	-1.794
Overige kortlopende verplichtingen	-	-2.503	-	-2.503
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	-	-4.297	-	-4.297
<b>Netto activa</b>	185	11.423	-	11.608
<b>Boekwaarde van minderheidsbelang</b>	74	4.569	-	4.643
Omzet	-	63.199	6.383	69.582
Resultaat toe te rekenen aan eigenaren van vennootschap	13	1.542	-113	1.442
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-
<b>Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	13	1.542	-113	1.442
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	5	617	-39	583
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-	-

\* Betreft behaalde resultaten tot datum overname resterend belang

## 2015

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leafield Feeds Ltd	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	2.067	-	2.067
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-190	-	-190
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	-	-1.907	-	-1.907
<b>Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten</b>	-	-30	-	-30

### **34. Verwerving van minderheidsbelangen**

In 2015 heeft de Groep een additioneel belang verworven van 12,5% in ForFarmers BM GmbH en een additioneel belang van 24% in Leaffield Feeds Ltd. voor een prijs van

€687 duizend, waarmee zij haar aandeel in deze ondernemingen heeft vergroot respectievelijk van 87,5% naar 100% en van 76% naar 100%. In 2016 heeft de Groep zijn belang in Leaffield Feeds Ltd. geheel verkocht, zie noot 7.

## Overige toelichtingen

### 35. Operationele leaseovereenkomsten

#### Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De Groep huurt een aantal vestigingen, machines en installaties en voertuigen op basis van operationele lease-overeenkomsten.

De Groep heeft de mogelijkheid voor sommige van deze activa de looptijd van de huur te verlengen. In deze gevallen worden de voorwaarden van de overeenkomst heronderhandeld aan het einde van de oorspronkelijke looptijd van het contract. Daarnaast worden de huurbedragen in bepaalde contracten periodiek verhoogd gebaseerd op marktvoorwaarden.

De toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele lease-overeenkomsten kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2016	31 december 2015
Minder dan 1 jaar	6.525	7.187
Tussen 1 - 5 jaar	9.031	9.505
Meer dan 5 jaar	5.389	5.981
<b>Totaal</b>	<b>20.945</b>	<b>22.673</b>

Van de leasebetalingen is in 2016 een bedrag van €8.432 duizend (2015: €11.574 duizend) verantwoord in de winst- en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de toekomstige leasebetalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased in het Verenigd Koninkrijk nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

### 36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

#### 31 december 2016

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	417.027	927	-	417.954
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	3.078	-	-	3.078
Koopverplichting materiële vaste activa	13.108	-	-	13.108
<b>Totaal</b>	<b>433.213</b>	<b>927</b>	<b>-</b>	<b>434.140</b>

#### 31 december 2015

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	425.044	4.917	-	429.961
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	2.746	-	-	2.746
Koopverplichting materiële vaste activa	1.138	-	-	1.138
<b>Totaal</b>	<b>428.928</b>	<b>4.917</b>	<b>-</b>	<b>433.845</b>

De aankoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ter grootte van €0,2 miljoen (2015: €1,5 miljoen).

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 28.

## 37. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 32) en het pensioenfondsen van BOCM PAULS en HST Feeds (zie noot 15A voor de relevante transacties) kent de Groep de volgende verbonden partijen en transacties. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2015 en 2016 zijn gedaan tegen zakelijke condities. Openstaande saldi per het einde van het boekjaar zijn zonder zekerheden en rentevrij. Er zijn geen garanties ontvangen of afgegeven voor vorderingen op of schulden aan verbonden partijen. De Groep heeft geen bijzondere waardevermindering verantwoord met betrekking tot bedragen verschuldigd door verbonden partijen (2015: nihil).

### A. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en Coöperatie FromFarmers U.A.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (tot 23 mei 2016 genaamd Stichting Administratiekantoor ForFarmers) (hierna: 'Stichting Beheer') houdt per 31 december 2016 12,1% (31 december 2015: 39,0%) van de aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2016 een

direct belang van 20,8% en een indirect belang van 32,5% van de gewone aandelen in ForFarmers, alsmede 1 prioriteitsaandeel. Certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers, of anderen. Leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers die certificaten houden hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zowel Stichting Beheer als de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met ForFarmers N.V. en haar groepsmaatschappijen.

In duizenden euro	Rentebaten	Rentelasten	Vorderingen op	Schulden aan
2016	-	-	4.216	-
2015	6	5	4.032	21

De vordering op de Coöperatie heeft voornamelijk betrekking op posities uit hoofde van BTW, aangezien de Coöperatie het hoofd is van de fiscale eenheid voor de BTW (zie noot 16F).

## B. Directie

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Directie inclusief pensioenpremies die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €6,1 miljoen (2015: €6,8 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

### 2016

In duizenden euro	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris-kosten <sup>(1)</sup>	Prestatie-bonus (korte termijn) <sup>(2)</sup>	Overige vergoedingen <sup>(3)</sup>	Pensioen-kosten	Prestatie-bonus (lange termijn) <sup>(4)</sup>	Werknemers participatieplan <sup>(5)</sup>	
<b>Raad van Bestuur</b>							
Y.M. Knoop	461	396	42	90	289	37	1.315
A.E. Traas	370	158	64	11	149	16	768
J.N. Potijk	391	193	68	11	145	18	826
Directieleden	1.524	504	473	73	522	61	3.157
<b>Totaal</b>	<b>2.746</b>	<b>1.251</b>	<b>647</b>	<b>185</b>	<b>1.105</b>	<b>132</b>	<b>6.066</b>

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten

(2) De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(3) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, toelagen voor levensloop, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van dienstverband.

(4) De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningsperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.

(5) Het werknemers participatieplan betreft de verantwoorde kosten gedurende de toekenningsperiode met betrekking tot de verstrekte korting op de voorwaardelijke toekenning en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de directieleden.

### 2015

In duizenden euro	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris-kosten <sup>(1)</sup>	Prestatie-bonus (korte termijn) <sup>(2)</sup>	Overige vergoedingen <sup>(3)</sup>	Pensioen-kosten	Prestatie-bonus (lange termijn) <sup>(4)</sup>	Werknemers participatieplan <sup>(5)</sup>	
<b>Raad van Bestuur</b>							
Y.M. Knoop	456	410	36	89	200	41	1.232
A.E. Traas	353	150	55	11	130	17	716
J.N. Potijk	330	129	375	11	126	19	990
Directieleden	1.465	646	1.093	97	468	91	3.860
<b>Totaal</b>	<b>2.604</b>	<b>1.335</b>	<b>1.559</b>	<b>208</b>	<b>924</b>	<b>168</b>	<b>6.798</b>

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten

(2) De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(3) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, toelagen voor levensloop, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van dienstverband.

(4) De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningsperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.

(5) Het werknemers participatieplan betreft de verantwoorde kosten gedurende de toekenningsperiode met betrekking tot de verstrekte korting op de voorwaardelijke toekenning en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de directieleden.

Gedurende het vorig boekjaar werden aan (voormalig) directieleden geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald, behoudens de volgende correctie betaling verantwoord in 2015 in verband met een onjuiste verwerking van de levensloopregeling voor de jaren 2010 tot en met 2013: in januari 2016 werd hiervoor

een bedrag van €340 duizend betaald aan voormalige directieleden. Het bedrag met betrekking tot de nabetaaling aan huidige directieleden was betaald in 2015 en is reeds opgenomen in bovenstaand overzicht met betrekking tot 2015.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit

weer.

	(Certificaten van) aandelen	
In aantallen	2016	2015
Y.M. Knoop	222.967	164.662
A.E. Traas	100.235	85.211
J.N. Potijk	876.545	831.198
Overige directieleden	859.065	869.582
<b>Totaal</b>	<b>2.058.812</b>	<b>1.950.653</b>

### C. Raad van Commissarissen

In het boekjaar bedroeg de beloning voor leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen zoals bedoeld in lid 383 sub 1 van Boek 2 BW €271 duizend (2015: €267 duizend). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

#### 2016

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen <sup>(1)</sup>	Totaal
<b>Raad van Commissarissen</b>				
J.W. Eggink	50,0	7,5	5,3	62,8
H. Mulder	35,0	5,0	5,4	45,4
J.W. Addink-Berendsen	30,0	7,5	4,7	42,2
V.A.M. Hulshof	30,0	0,0	4,3	34,3
C.J.M. van Rijn	30,0	12,5	3,6	46,1
W.M. Wunnekink	30,0	5,0	4,7	39,7
<b>Totaal</b>	<b>205,0</b>	<b>37,5</b>	<b>28,0</b>	<b>270,5</b>

*(1) Inclusief werkgevers sociale lasten*

#### 2015

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen <sup>(1)</sup>	Totaal
<b>Raad van Commissarissen</b>				
J.W. Eggink	50,0	7,5	4,2	61,7
H. Mulder	33,5	5,0	5,2	43,7
J.W. Addink-Berendsen	30,0	7,5	3,2	40,7
V.A.M. Hulshof	30,0	0,0	2,6	32,6
C.J.M. van Rijn	30,0	12,5	0,5	43,0
J. Markink	10,6	4,4	3,2	18,2
W.M. Wunnekink	21,1	3,5	2,1	26,7
<b>Totaal</b>	<b>205,2</b>	<b>40,4</b>	<b>21,0</b>	<b>266,6</b>

*(1) Inclusief werkgevers sociale lasten*

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van de Raad van Commissarissen. De volgende tabel geeft het totaal van deze transacties weer.

In duizenden euro	Verkocht aan	Gekocht van
2016	468	-
2015	463	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2016	10	-
31 december 2015	14	-

De volgende tabel geeft het totaal van certificaten- en aandelenbezit alsmede het aantal participatierekeningen die zijn uitgegeven door de coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

#### 2016

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.130	19.309
H. Mulder	49.500	-	49.500
J.W. Addink-Berendsen	9.640	11.187	20.827
V.A.M. Hulshof	-	6.480	6.480
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>66.319</b>	<b>29.797</b>	<b>96.116</b>

#### 2015

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen	Totaal
J.W. Eggink	7.179	11.266	18.445
H. Mulder	49.500	-	49.500
J.W. Addink-Berendsen	9.640	9.711	19.351
V.A.M. Hulshof	-	3.600	3.600
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>66.319</b>	<b>24.577</b>	<b>90.896</b>

De leden van de Raad van Commissarissen ondervonden in het afgelopen boekjaar geen belemmeringen in de uitoefening van hun functie als gevolg van de transacties die zij deden.

#### D. Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	Verkocht aan	Gekocht van
<b>Leveringen van goederen en diensten</b>		
2016	-	39.800
2015	-	39.226

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2016	-	2.123
31 december 2015	-	1.699

De Groep heeft geen contractuele verplichtingen naar HaBeMa, anders dan uit hoofde van inkopen van goederen als onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

## 38. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

## Grondslagen voor financiële verslaggeving

### 39. Basis voor waardering

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

### 40. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

#### Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2016. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende

zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De vooronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze vooronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert dat

de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

### Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen

van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belasting verplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen;
- goodwill.

### Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

### Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

### Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige

dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

### Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

### Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

### Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch

gebied af te stoten; of

- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

### Vreemde valuta

#### Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of

- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

#### Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

#### Financiële instrumenten

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de categorie overige financiële verplichtingen.

**Niet afgeleide financiële activa en financiële verplichtingen - verwerken en niet langer verwerken**  
De Groep verwerkt leningen, vorderingen en uitgegeven schuldbewijzen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van de Groep partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen. Daarnaast dient de overdracht van saldi naar een salderingsrekening plaats te vinden op het einde van de periode om daarmee de intentie aan te tonen dat op een netto basis wordt afgewikkeld.

## Niet afgeleide financiële activa - waardering

### *Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat*

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden verantwoord in het resultaat.

### *Tot einde looptijd aangehouden financiële activa*

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

### *Leningen en vorderingen*

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

### *Voor verkoop beschikbare financiële activa*

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindervingsverliezen en valutakoersverschillen op schuldbewijzen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve. Wanneer de activa niet langer in de balans worden opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar het resultaat.

## Niet-afgeleide financiële verplichtingen- waardering

Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

### Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta-, prijs- en renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd, en eventuele wijzigingen daarin worden in het algemeen verwerkt in het resultaat.

### *Kasstroomafdekkingen*

Wanneer een afgeleid financieel instrument is aangewezen voor de afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in de afdekkingsreserve. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt direct verwerkt in het resultaat.

Het in eigen vermogen geaccumuleerde bedrag wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en overgeboekt naar het resultaat in dezelfde periode of periodes dat de afgedekte positie van invloed is op het resultaat.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of indien de aanwijzing wordt ingetrokken, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Indien niet langer wordt verwacht

dat de verwachte transactie zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag overgeboekt naar het resultaat.

## Aandelenkapitaal

### *Gewone aandelen*

De marginale kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen, na aftrek van eventuele belastingeffecten, worden in mindering gebracht op het eigen vermogen. Winstbelastingen over transactiekosten van eigen-vermogenstransacties worden verwerkt in overeenstemming met IAS 12.

### *Prioriteitsaandeel*

Het prioriteitsaandeel geeft de houder speciale rechten met betrekking tot onder andere de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen zoals bepaald in de statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel in de Groep kan alleen worden gehouden door de Vennootschap zelf of Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat zij twintig procent of meer van het aantal stemmen kan uitoefenen op aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

### *Preferente aandelen*

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de houders hiervan, samengevat, het recht om een nieuwe onafhankelijke stichting op de richten, met een onafhankelijk bestuur, dat de mogelijkheid zal hebben tot verkrijging en uitoefening van het stemrecht op de meerderheid van de aandelen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een tijdelijke basis (tot maximaal twee jaar). Dit zal worden vormgegeven middels de uitgegeven preferente aandelen. Deze beschermende rechten zijn echter gerelateerd aan fundamentele verandering in de activiteiten van een deelneming of zijn rechten die alleen in uitzonderlijke omstandigheden van toepassing zijn. Op zichzelf kunnen deze aandelen de houder er van niet permanent de zeggenschap geven noch

de mogelijkheid geven anderen permanent zeggenschap te ontnemen en daarmee feitelijk controle over de Vennootschap uit te oefenen. Op dit moment zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

### *Terugkoop en heruitgifte van eigen aandelen ('treasury shares')*

Bij terugkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De nominale waarde van teruggekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen ('treasury shares') en gepresenteerd in de reserve voor eigen aandelen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten.

## **Bijzondere waardeverminderingen**

### **Niet-afgeleide financiële activa**

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect;

- waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering. De Groep is van oordeel dat een afname met 25% als significant kan worden beschouwd, en dat een periode van negen maanden als langdurig kan worden beschouwd.

#### *Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa*

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door de Groep zowel op het niveau van individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Groep historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het management 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 wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien

de Groep van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingverlies teruggenomen via het resultaat.

#### *Voor verkoop beschikbare financiële activa*

Bijzondere waardeverminderingverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-waarderreserve naar het resultaat. Het overgeboekte bedrag is het verschil tussen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van eventuele aflossingen van de hoofdsom en amortisaties, en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat. Als in een latere periode een stijging plaatsvindt van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar schuldinstrument dat eerder een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, en de stijging objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingverlies in het resultaat, wordt het bijzondere waardeverminderingverlies teruggenomen via het resultaat. Zo niet, dan wordt het bedrag uit hoofde van het herstel teruggenomen via niet-gerealiseerde resultaten.

#### *Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode*

Bijzondere waardeverminderingverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

#### *Niet-financiële activa*

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de

niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de KGE toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarden van de overige activa van de KGE.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was

opgenomen.

## Immateriële activa en goodwill

### Verwerking en waardering

#### *Goodwill*

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

#### *Onderzoek en ontwikkeling*

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerst opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

#### *Overige immateriële activa*

De overige door de Groep verworven immateriële activa (met inbegrip van klantrelaties, octrooien en handelsmerken) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

#### *Uitgaven na eerste opname*

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

## Amortisatie

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Handels- en merknamen:	2 - 20 jaar
Software:	3 - 5 jaar
Klantenrelaties:	10 - 20 jaar

De amortisatie van de klantenrelaties is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenrelaties. De amortisatie van handels- en merknamen hangt af van de periode gedurende welke de handels- en merknamen nog zullen worden gebruikt.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

## Materiële vaste activa

### Verwerking en waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat

### Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

### Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve

indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

Gebouwen:	10 - 50 jaar
Machines en installaties:	5 - 20 jaar
Overige vaste bedrijfsmiddelen:	3 - 10 jaar

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

### Reclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies voor dat specifieke vastgoed.

## Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Winst of verlies op de afstoting van een vastgoedbelegging (berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst van de afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt verwerkt in het resultaat.

## Biologische activa

Biologische activa worden gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten, waarbij eventuele veranderingen hierin worden verwerkt in het resultaat.

## Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of

lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

### **Vaste activa aangehouden voor verkoop**

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

### **Vorzieningen**

Vorzieningen worden gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat ze moeten worden afgerekend en waarvan de omvang redelijkerwijze kan worden geschat. Een voorziening wordt alleen gevormd indien de verplichting wettelijk afdwingbaar is of er sprake is van feitelijke aansprakelijkheid. De omvang van de voorziening wordt vastgesteld op basis van de beste

schatting van de bedragen die zijn vereist om de verplichtingen te voldoen en de verliezen per balansdatum af te dekken.

Vorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

### **Herstructurering**

Een herstructureringsvoorziening wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele verliezen.

### **Herstel van terreinen**

In overeenstemming met het door de Groep gepubliceerde milieubeleid en van toepassing zijnde wettelijke vereisten wordt een voorziening voor herstel van terreinen gevormd indien een terrein is vervuild.

### **Verlieslatende contracten**

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten van het beëindigen van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt getroffen, verwerkt de Groep eerst een eventueel bijzonder waardevermindingsverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

### **Personeelsbeloningen**

#### **Kortetermijnpersoneelsbeloningen**

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting

betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

#### *Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten*

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten de wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een

andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

#### *In geldmiddelen afgewikkelde transacties*

De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

#### *Toegezegde-bijdragepensioenregeling*

Een toegezegde-bijdragepensioenregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen betaalt aan een separate entiteit en geen wettelijke of feitelijke verplichting heeft om aanvullende bedragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen in een toegezegde bijdrage pensioenregeling worden als kosten verantwoord wanneer de daaraan gerelateerde dienstverlening plaats vindt. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in zover dit leidt tot een terugbetaling of verrekend kan worden met toekomstige bijdragen.

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze

entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

#### Toegezegd-pensioenregeling

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in

aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat kwalificeert als een toegezegd-pensioen regeling heeft hoofdzakelijk betrekking op het pensioenplan van de (voormalige) medewerkers van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk), dat is gesloten per 30 september 2006 en de pensioenregeling van (voormalige) medewerkers van Hendrix UTD (Nederland), dat is gesloten per 31 december 2015. Het resterende deel heeft betrekking op een beperkt aantal medewerkers in twee Duitse deelnemingen waarvoor een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer bestaat en het in 2014 geacquireerde HST Feeds Ltd. In deze regelingen worden ook geen nieuwe pensioenrechten opgebouwd, omdat ook deze regelingen zijn gesloten.

#### Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

#### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

#### Omzet

##### Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband

houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de omzet betrouwbaar kan worden bepaald. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

#### Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van agricultuur. Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de reële waarde van deze diensten.

De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

#### Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisie waarop de Groep recht heeft.

#### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten over de gebruiksduur van het actief. Deze subsidie wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van

het actief.

### Kosten

#### Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

#### Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderinggrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

### Leaseovereenkomsten

#### Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt de Groep of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat.

Bij aanvang of bij herbeoordeling van een overeenkomst die een leaseovereenkomst bevat, scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien de Groep voor een financiële lease concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de

marginale rentevoet van de Groep.

#### Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leaseovereenkomsten. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd tegen de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, afhankelijk van welke lager is. Na de eerste opname geschiedt de waardering in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag voor het betreffende actief.

Overige leaseovereenkomsten hebben betrekking op operationele leaseovereenkomsten; deze worden niet in de balans van de Groep opgenomen.

#### Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode verwerkt in het resultaat. Premies ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het resultaat verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

### Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is het resultaat uit de voortgezette primaire opbrengstgenererende activiteiten van de groep, alsmede overige opbrengsten en lasten gerelateerd aan de operationele activiteiten. Het bedrijfsresultaat is exclusief nettofinancieringslasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en winstbelastingen.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten 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. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, 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 waardevermindervers verliezen 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 opleveren.

### Winstbelastingen

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

#### Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten of -last, waarbij rekening

wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

### Uitgestelde winstbelastingen

Uitgestelde winstbelastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor:

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;
- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden

opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

Uitgestelde winstbelastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij afloop van de tijdelijke verschillen, op basis van belastingtarieven die op de verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

### Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele clusters binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de Directie teneinde besluiten te kunnen nemen over de allocatie van beschikbare middelen aan een cluster en teneinde de prestaties van het cluster vast te stellen.

De Groep heeft de operationele segmenten verdeeld in:

1. Nederland
2. Duitsland/België
3. Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

## 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. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. 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.

## 41. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2017. De groep heeft bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. De Groep is niet voornemens deze standaarden vroegtijdig te implementeren.

Standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven. Deze lijst van uitgegeven standaarden en interpretaties bevat degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze van invloed zullen zijn op toelichtingen, financiële positie of resultaten wanneer ze in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft het voornemen deze standaarden toe te passen zodra ze effectief worden.

- IFRS 9 'Financiële Instrumenten', effectief 1 januari 2018
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' inclusief verduidelijkingen van IFRS 15, effectief 1 januari 2018

- IFRS 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- Aanpassingen van IAS 12 'Verantwoording van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen', effectief 1 januari 2017
- Aanpassingen van IAS 7 'Toelichtingsinitiatief', effectief 1 januari 2017
- Aanpassingen van IFRS 2 'Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde beloningsplannen', effectief 1 januari 2018

## IFRS 9 - Financiële instrumenten

De IASB heeft de finale versie van IFRS 9 gepubliceerd op 24 juli 2014 waarin alle fasen van het financiële instrumenten project zijn weergegeven en welke IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering alsmede alle voorgaande versies van IFRS 9 vervangt. De standaard introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting. De implementatie van IFRS 9 zal naar verwachting effect hebben op de classificatie en waardering van de financiële activa van de Groep en op hedge accounting, maar niet op de classificatie en waardering van de financiële verplichtingen van de Groep. Het effect met betrekking tot de waardering van de financiële activa zal met name de invoering van het verwachte kredietverliezen model op de handelsvorderingen betreffen. Hoewel de Groep thans het mogelijke effect van toepassing van deze standaard evalueert kan nog geen inschatting worden gemaakt van de impact of omvang op de huidige financiële positie en resultaatbepaling van de Groep. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018 waarbij eerder invoering is toegestaan. Invoering met terugwerkende kracht is vereist, maar vergelijkende informatie is niet verplicht.

## IFRS 15 - Opbrengsten uit contracten met klanten (inclusief verduidelijkingen van IFRS 15)

IFRS 15 (uitgegeven op 11 september 2015, de verduidelijkingen van IFRS 15 respectievelijk uitgegeven op 12 april 2016) hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing zal zijn op opbrengsten uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord voor het bedrag dat de opbrengst weergeeft waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de levering van goederen of diensten

aan een klant. De principes in IFRS 15 voorzien in een meer gestructureerde aanpak voor meten en verantwoorden van opbrengsten. De nieuwe opbrengsten standaard is van toepassing op alle entiteiten en zal alle actuele vereisten voor verantwoording van opbrengsten vervangen. De Groep beoordeelt thans het mogelijke effect van toepassing van deze standaard, maar verwacht geen materiële effecten omdat de Groep hoofdzakelijk voer levert op basis van vooraf overeengekomen prijzen, beperkte dienstverlening heeft en geen complexe (samengestelde) verkoopcontracten hanteert. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018. Volledige of aangepaste invoering met terugwerkende kracht is vereist.

### **IFRS 16 - Leases**

IFRS 16 (uitgegeven op 13 januari 2016), vereist voor lessees dat de meeste leases op de balans worden verantwoord, waarbij het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease verdwijnt. De verslaggeving van de lessor blijft grotendeels ongewijzigd en het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease blijft gehandhaafd. IFRS 16 vervangt IAS 17 Leases en gerelateerde interpretaties. Onder IFRS 16 verantwoordt een lessee een actief met gebruiksrecht en een leaseverplichting. Het actief met gebruiksrecht wordt gelijk behandeld als de overige niet-financiële activa en in overeenstemming daarmee afgeschreven. De leaseverplichting wordt bij aanvang vastgesteld op de contante waarde van de te betalen lease bedragen over de looptijd van de lease, contant gemaakt tegen het rentetarief expliciet genoemd in de lease-overeenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is. Evenals onder de huidige IAS 17 classificeren lessors leases als lease met operationeel of financieel karakter.

IFRS 16 moet worden toegepast voor perioden beginnende op of na 1 januari 2019, waarbij eerdere toepassing is toegestaan indien IFRS 15 ook wordt toegepast. IFRS 16 is nog niet aanvaard door de EU. De Groep evalueert de invloed van de nieuwe standaard en verwachting na invoering effect op de financiële positie van de Groep wat zal resulteren in een toename van opgenomen activa en verplichtingen. Er kan echter nog geen inschatting worden

gemaakt van de impact of omvang hiervan.

### **Aanpassingen van IAS 12 - Verantwoording van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen**

De aanpassingen (uitgegeven op 19 januari 2016) verduidelijken de boekhoudkundige verwerkingswijze van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen op schuldinstrumenten gewaardeerd tegen reële waarde.

De aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2017 waarbij eerdere toepassing is toegestaan.

De Groep onderzoekt de mogelijke impact op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de aanpassingen. Tot nu toe verwacht de Groep geen significante invloed.

### **Aanpassingen van IAS 7 - Initiatief informatievervalsing**

De aanpassingen (uitgegeven op 29 januari 2016) vereisen dat informatie wordt verschaft die gebruikers van de jaarrekening in staat stelt om mutaties in verplichtingen uit hoofde van financieringsactiviteiten te beoordelen, inclusief zowel mutaties die voortvloeien uit kasstromen als niet-kasgerelateerde mutaties. De aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2017. Eerdere toepassing is toegestaan. Om te voldoen aan de nieuwe informatievervalsingsvereisten, is de Groep van plan een aansluiting op te stellen van begin- en eindstanden van verplichtingen met mutaties uit hoofde van financieringsactiviteiten.

### **Aanpassingen van IFRS 2 - Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde beloningsplannen**

De IASB en de IFRS Interpretations Committee ontvingen een aantal vragen in verband met IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde beloningsplannen'. Als gevolg hiervan heeft de IASB in de voorgestelde aanpassingen van IFRS 2 (uitgegeven op 20 juni 2016) meer verduidelijking gegeven over:

- de verwerking van op aandelen gebaseerde beloningsplannen afgewikkeld in

- geldmiddelen die een performance voorwaarde bevatten;
- de classificatie van op aandelen gebaseerde beloningsplannen met mogelijkheden tot netto-afwikkeling; en
  - de verwerking van wijzigingen van op aandelen gebaseerde beloningsplannen van afwikkeling in geldmiddelen naar afwikkeling in

eigenvermogensinstrumenten.

De aanpassingen zijn effectief voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018, eerdere toepassing is toegestaan. De voorgestelde aanpassingen zijn echter nog niet aanvaard door de EU. De Groep evalueert de invloed van de voorgestelde aanpassingen.

# ENKELVOUDIGE JAARREKENING

## Enkelvoudige balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2016	31 december 2015
<b>Activa</b>			
Overige vorderingen		250	118
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	44	405.739	387.449
<b>Vaste activa</b>		<b>405.989</b>	<b>387.567</b>
Overige vorderingen		563	266
Vorderingen op groepsmaatschappijen*	45	29.218	30.072
Geldmiddelen en kasequivalenten		43.365	26.101
<b>Vlottende activa</b>		<b>73.146</b>	<b>56.439</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>479.135</b>	<b>444.006</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal		1.063	106.261
Agio		143.554	38.356
Reserve eigen aandelen		-1	-399
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-3.609	4.505
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		27	-
Overige wettelijke reserves		17.099	11.521
Ingehouden winsten		212.717	191.560
Onverdeeld resultaat		53.260	50.707
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap</b>	48	<b>424.110</b>	<b>402.511</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen	49	650	1.145
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>650</b>	<b>1.145</b>
<b>Schulden</b>			
Uitgestelde belastingverplichtingen		163	163
<b>Langlopende schulden</b>		<b>813</b>	<b>1.308</b>
Handelsschulden en overige te betalen posten		258	835
Schulden aan groepsmaatschappijen	45	51.348	34.307
Belastingen en sociale verzekeringen*	47	2.606	5.046
<b>Kortlopende schulden</b>		<b>54.212</b>	<b>40.188</b>
<b>Totaal schulden</b>		<b>55.025</b>	<b>41.496</b>
<b>Totaal eigen vermogen en schulden</b>		<b>479.135</b>	<b>444.006</b>

\* De vergelijkende cijfers per 31 december 2015 zijn aangepast. Voor verdere details wordt verwezen naar noot 47.

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2016	2015
Omzet		-	-
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		-	-
Lonen en salarissen		-14	305
Overige bedrijfskosten		-237	1.886
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>-251</b>	<b>2.191</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-251</b>	<b>2.191</b>
Financieringsbaten		69	209
Financieringslasten		-715	-964
<b>Nettofinancieringslasten</b>		<b>-646</b>	<b>-755</b>
<b>Winst (verlies) vóór belastingen</b>		<b>-897</b>	<b>1.436</b>
Winstbelastingen		224	658
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	44	53.933	48.613
<b>Winst over de periode</b>		<b>53.260</b>	<b>50.707</b>

# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

## 42. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap').

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.

Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

## 43. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De vennootschap maakt voor de bepaling van de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor waardering van de activa en verplichtingen en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Verwezen wordt naar Noot 39 en 40 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden de deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening.

### Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

## 44. Investerings in deelnemingen

In duizenden euro	noot	2016	2015
<b>Boekwaarde op 1 januari</b>		<b>387.449</b>	<b>347.562</b>
Ontvangen dividend		-27.000	-17.023
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		53.933	48.613
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen, na belastingen	26D	-8.114	2.179
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	26D	-210	4.851
Overige mutaties		-319	1.267
<b>Boekwaarde 31 december</b>		<b>405.739</b>	<b>387.449</b>

## 45. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

## 46. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

### **Reële waarde**

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

## **47. Belastingen en premies sociale verzekeringen**

Het saldo van de vordering en schulden uit hoofde van belastingen en premies sociale verzekeringen bevat een post met betrekking tot te betalen winstbelastingen voor een bedrag van €2,5 miljoen (2015: €4,4 miljoen).

De Groep en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Bij het hoofd van de fiscale eenheid wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. De vergelijkende cijfers van vorig jaar zijn hier aangepast. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

## 48. Eigen vermogen

### Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2016

In duizenden euro	Aandelen- noot kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	<b>Totaal</b>
<b>Stand op 1 januari 2016</b>	<b>106.261</b>	<b>38.356</b>	<b>-399</b>	<b>4.505</b>	<b>-</b>	<b>11.521</b>	<b>191.560</b>	<b>50.707</b>	<b>402.511</b>
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	4.651	46.056	-50.707	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>									
Winst	-	-	-	-	-	-	-	53.260	53.260
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 48	-	-	-8.114	27	-	-211	-	-8.298
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-8.114</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>-211</b>	<b>53.260</b>	<b>44.962</b>
<b>Transacties met eigenaren van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>									
Bijdragen en uitkeringen									
Dividenden	48	-	-	-	-	-	-24.734	-	-24.734
Aankoop/verkoop eigen aandelen	48	-	84	-	-	-	916	-	1.000
Aanpassing nominale waarde aandelen	-105.198	105.198	314	-	-	-	-314	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	371	-	371
Reclassificaties	-	-	-	-	-	927	-927	-	-
<b>Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap</b>	<b>-105.198</b>	<b>105.198</b>	<b>398</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>927</b>	<b>-24.688</b>	<b>-</b>	<b>-23.363</b>
Stand op 31 december 2016	1.063	143.554	-1	-3.609	27	17.099	212.717	53.260	424.110

2015

In duizenden euro	Aandelen- noot kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	<b>Totaal</b>
<b>Stand op 1 januari 2015</b>	<b>106.261</b>	<b>38.356</b>	<b>-466</b>	<b>2.326</b>	<b>-</b>	<b>12.806</b>	<b>156.456</b>	<b>48.140</b>	<b>363.879</b>
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	5.568	42.572	-48.140	-
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>									
Winst	-	-	-	-	-	-	-	50.707	50.707
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 48	-	-	2.179	-	-	4.866	-	7.045
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.179</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.866</b>	<b>50.707</b>	<b>57.752</b>
<b>Transacties met eigenaren van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen</b>									
Bijdragen en uitkeringen									
Dividenden	48	-	-	-	-	-	-18.707	-	-18.707
Aankoop/verkoop eigen aandelen	48	-	67	-	-	-	-101	-	-34
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	275	-	275
Reclassificaties	-	-	-	-	-	-6.853	6.853	-	-
Verwerving van minderheidsbelang zonder wijziging in de zeggenschap	-	-	-	-	-	-	-654	-	-654
<b>Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6.853</b>	<b>-12.334</b>	<b>-</b>	<b>-19.120</b>
Stand op 31 december 2015	106.261	38.356	-399	4.505	-	11.521	191.560	50.707	402.511

## Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2016	31 december 2015	31 december 2016	31 december 2015
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01 (2015: €1,00)	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01 (2015: €1,00)	1	1	-	-
<b>Uitstaand op 31 december - volgestort</b>	<b>106.261.041</b>	<b>106.261.041</b>	<b>144.617</b>	<b>144.617</b>

Op 15 april 2016 werd besloten de statuten van de vennootschap te wijzigen waarbij de juridische vorm van de vennootschap werd omgezet in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen werd verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016. Op 31 december 2016, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort.

Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

### Gewone aandelen

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Alle rechten verbonden aan de aandelen die worden gehouden door de Groep worden opgeschort tot het moment waarop ze opnieuw worden uitgegeven.

### Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder ervan het recht om vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen zoals is bepaald in de statuten van de Vennootschap. Indien de houder van dit aandeel een belang houdt van vijftig procent of minder, heeft de houder het recht om drie van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen. Zolang de houder van het prioriteitsaandeel meer dan vijftig procent van het stemrecht heeft, heeft zij tevens het recht de invulling van de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

van ForFarmers N.V. te bepalen. Uitgifte van nieuwe aandelen moet worden goedgekeurd door vijftenzeventig procent van de leden van de Raad van Commissarissen. Belangrijke acquisities, met een totale aankoopprijs meer dan 25% bedraagt van het eigen vermogen vereisen de goedkeuring van de houder van het prioriteitsaandeel.

Het prioriteitsaandeel van de Groep kan slechts worden gehouden door de Vennootschap zelf of door de Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat de Coöperatie het recht heeft op uitoefening van minimaal twintig procent van de uit te brengen stemmen op aandelen of certificaten van aandelen.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

### Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs of de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve

eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Gedurende het boekjaar verwierf de Vennootschap 400.000 (2015: 620.420) van haar eigen (certificaten van) aandelen teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplannen. Naast de inkoop van het genoemde aantal (certificaten van) aandelen zijn ook de 82.502 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquidity provider contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2016, hield de Groep 77.580 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap (2015: 399.429) in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

#### De mutatie in de reserve eigen aandelen

In duizenden euro	Aantal aandelen		Nominale waarde	
	2016	2015	2016	2015
Stand op 1 januari	399.429	466.210	399	466
Terugkoop werknemersparticipatieplan	400.000	620.420	189	620
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-455.664	-642.960	-5	-643
Aanpassing nominale waarde aandelen	-	-	-314	-
Overige mutaties via het handelsplatform	-266.185	-44.241	-268	-44
<b>Stand op 31 december</b>	<b>77.580</b>	<b>399.429</b>	<b>1</b>	<b>399</b>

#### Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten. De daling van deze reserve per 31 december 2016 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond.

#### Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen

De wettelijke reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken.

#### Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa 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 deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers N.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstelligen.

#### Ingehouden winsten

De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Op basis van de statuten van de Vennootschap zal een besluit tot uitkering van dividend uitsluitend worden genomen indien en voor zover het eigen vermogen het bedrag van het aandelenkapitaal plus de wettelijke reserves overschrijdt.

Verwezen wordt naar de Overige gegevens waarin de statutaire resultaatbestemmingsregeling is weergegeven.

#### Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen is, na aftrek van de toevoeging aan overige wettelijke reserves, opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

#### Voorstel tot resultaatbestemming

Tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2017 zal het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,24218. Dit voorstel is als volgt bepaald:

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers N.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen, te weten de winst toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap. Het incidentele resultaat uit de verkoop van

bedrijfsonderdelen/activa (2016: €1.829 duizend) of de resultaten van niet-geconsolideerde deelnemingen met een pay-out ratio lager dan de pay-out ratio van ForFarmers (niet van toepassing voor 2016) zullen buiten beschouwing worden gelaten. In aanmerking nemende de gerapporteerde winst toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap van €53.260 duizend in 2016 en een genormaliseerde winst van €51.431 duizend (i.e. €53.260 duizend minus €1.829 duizend, zijn het incidentele resultaat uit de verkoop van bedrijfsonderdelen/activa), wordt een dividend voorgesteld van €0,24218 per gewoon aandeel (pay-out ratio van 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen).

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balansstructuur. Via deze principes streeft ForFarmers naar een stabiele ontwikkeling van het contante dividend dat wordt betaald aan haar aandeelhouders. De Vennootschap zal uitsluitend uitkeringen doen aan haar aandeelhouders voor zover:

- de vennootschap in staat blijft haar opeisbare schulden te kunnen betalen na de uitkering (de zogeheten uitkeringstest), en
- het eigen vermogen groter is dan het bedrag van de wettelijke reserves en statutaire reserves die krachtens de statuten moeten worden aangehouden (de zogeheten balanstest).

Indien de uitslag van de uitkeringstest of de balanstest negatief is, zal de Directie de uitkering van dividend niet

goedkeuren (na overleg met de Raad van Commissarissen). Voorlopige tests gaven geen aanleiding te veronderstellen dat de voorgestelde dividenuitkering niet mogelijk zou zijn, maar deze tests zullen nog definitief moeten worden afgerond (en de Directie zal de uitkering moeten goedkeuren, na overleg met de Raad van Commissarissen) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

## Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

In duizenden euro	2016	2015
€0.23299 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2015: €0.17629)	24.734	18.707
	<b>24.734</b>	<b>18.707</b>

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

In duizenden euro	2016	2015
€0,24218 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2015: €0,23299)	25.715	24.665
	<b>25.715</b>	<b>24.665</b>

## 49. Voorzieningen

In duizenden euro	Bodemsanering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2016	495	650	1.145
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Transfer naar ForFarmers Corporate Services B.V.	-495	-	-495
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-
Effect van discontering	-	-	-
<b>Boekwaarde op 31 december 2016</b>	<b>-</b>	<b>650</b>	<b>650</b>

In duizenden euro	Bodemsanering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2015	1.164	2.171	3.335
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-
Vrijval	-454	-1.626	-2.080
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-321	-	-321
Effect van discontering	106	105	211
<b>Boekwaarde op 31 december 2015</b>	<b>495</b>	<b>650</b>	<b>1.145</b>

## 50. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 28 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven. Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ter grootte van €0,2 miljoen.

## 52. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders zoals genoemd in noot 37 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er 7 werknemers (2015: 7 werknemers) in dienst bij de Vennootschap welke allen werkzaam zijn in Nederland.

# OVERIGE GEGEVENS

## Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikelen 36, 37 en 38 van de statuten luiden als volgt:

### Uitkeringen - Algemeen

#### Artikel 36

**36.1** Een uitkering kan slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van haar kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

**36.2** Het Bestuur kan besluiten om een tussentijdse uitkering te doen, indien aan het vereiste van Artikel 36.1 is voldaan blijkt een tussentijdse vermogensopstelling die is opgesteld overeenkomstig artikel 2:105 lid 4 BW en, indien het een tussentijdse winstuitkering betreft, met inachtneming van de volgorde zoals omschreven in Artikel 38.1.

**36.3** Er is geen recht op uitkeringen verbonden aan preferente aandelen of het prioriteitsaandeel, anders dan zoals omschreven in de Artikelen 12.2, 38.1 en 39.3.

**36.4** Uitkeringen worden gedaan naar evenredigheid van het totale nominale bedrag van de aandelen van de betreffende soort. In afwijking van de vorige volzin worden uitkeringen op preferente aandelen (of aan de voormalige houders van preferente aandelen) gedaan naar evenredigheid van de op die preferente aandelen gestorte (of voorheen gestorte) bedragen.

**36.5** De gerechtigden tot een uitkering zijn de betreffende aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders, afhankelijk van de omstandigheden van het geval, op een daartoe door het Bestuur te bepalen datum. Deze datum zal niet eerder zijn dan de datum waarop de uitkering wordt aangekondigd.

**36.6** De Algemene Vergadering kan besluiten, met inachtneming van Artikel 32, dat een uitkering geheel of deels in de vorm van aandelen in het kapitaal van de

Vennootschap of in natura, in plaats van in geld, wordt gedaan.

**36.7** Een uitkering wordt betaalbaar gesteld op een door het Bestuur te bepalen datum en, indien het een uitkering in geld betreft, in een door het Bestuur te bepalen valuta.

**36.8** Een vordering tot betaling van een uitkering vervalt na verloop van vijf jaren nadat de uitkering betaalbaar werd gesteld.

**36.9** Bij de berekening van het bedrag of de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Aan de Vennootschap wordt geen uitkering gedaan op door haar gehouden aandelen in haar kapitaal.

### Uitkeringen - Reserves

#### Artikel 37

**37.1** Alle door de Vennootschap aangehouden reserves zijn uitsluitend verbonden aan de gewone aandelen, tenzij uitdrukkelijk anders wordt bepaald in dit Artikel 37.

**37.2** De Algemene Vergadering is bevoegd om te besluiten tot het doen van een uitkering ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van Artikel 32.

**37.3** Onverminderd het bepaalde in de Artikelen 37.4 en 38.2, worden uitkeringen ten laste van een reserve uitsluitend gedaan op de soort aandelen waaraan die reserve verbonden is.

**37.4** Het Bestuur kan besluiten om op aandelen te storten bedragen ten laste te brengen van de reserves van de Vennootschap, ongeacht of die aandelen worden uitgegeven aan bestaande aandeelhouders.

### Uitkeringen - Winst

#### Artikel 38

**38.1** Met inachtneming van Artikel 36.1, wordt de winst die

uit de jaarrekening van de Vennootschap over een boekjaar blijkt als volgt en in de onderstaande volgorde aangewend:

- a. voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering omschreven in Artikel 12.2 onderdeel b. volledig is betaald en zonder dat een dergelijk tekort vervolgens volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd aan degene(n) die preferente aandelen hield(en) op het moment waarop die intrekking van kracht werd;
- b. voor zover enige Preferente Uitkering (of enig deel daarvan) over voorgaande boekjaren nog niet volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd op de preferente aandelen;
- c. de Preferente Uitkering over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heft wordt uitgekeerd op de preferente aandelen;

- d. het Bestuur bepaalt welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van de Vennootschap;
- e. van de daarna resterende winst wordt een bedrag ter grootte van het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uitgekeerd op het prioriteitsaandeel; en
- f. met inachtneming van Artikel 32, staat de daarna resterende winst ter beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering op de gewone aandelen,

**38.2** Voor zover de uitkeringen omschreven in Artikel 38.1 onderdelen a. tot en met c. (of enig deel daarvan) niet kunnen worden betaald uit de uit de jaarrekening blijkende winst, wordt een dergelijk tekort uitgekeerd ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van de Artikelen 36.1 en 36.2.

**38.3** Uitkering van winst geschiedt, met inachtneming van Artikel 36.1, na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

## Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

### Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers opereert onafhankelijk van de Vennootschap. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers houdt gewone aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft – onder andere – ten doel (i) het ten titel van beheer verkrijgen van gewone aandelen, (ii) het uitgeven van certificaten, (iii) in voorkomend geval, het voor eigen rekening verkrijgen, vervreemden en bezwaren van aandelen, (iv) het uitoefenen van de rechten die verbonden zijn aan de door haar aangehouden gewone aandelen en (v) het verlenen van volmachten voor de uitoefening van stemrecht en het accepteren van steminstructies met betrekking tot de uitoefening van stemrecht, een en ander met inachtneming van de Administratievoorwaarden. De statuten, Administratievoorwaarden en het Verslag van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers staan op de website van de Vennootschap. Zoals hiervoor is aangegeven kan uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door genoemde stichting worden gehouden (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd).

Stichting Beheer- en Administratiekantoor zal uitsluitend gewone aandelen ten titel van beheer aanvaarden tegen uitgifte van certificaten aan (i) een certificaathouder in het kader van de uitoefening van een aandelenclaim, (ii) een gerechtigde tot het saldo van een bij Coöperatie FromFarmers U.A. aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) Coöperatie FromFarmers U.A. of (v) een door genoemde Coöperatie aan te wijzen partij.

### Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aangezien Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2017, voor meer dan vijftig procent (50%) van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht kon uitoefenen op de door haar gehouden aandelen en/of

steminstructie kon geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A. als prioriteitsaandeelhouder:

- (i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- (ii) na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- (iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:

1. het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
2. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of onderneming ten gevolge van (1) overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde of (2) het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennoot in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Vennootschap;
3. het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting of, indien de vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de Vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij;
4. het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
5. het aangaan van een fusie of splitsing.

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

## Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie-overeenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting Continuïteit is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.

Voorts houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

## Nevenvestigingen

De Vennootschap beschikt zelf niet over nevenvestigingen buiten Nederland. Voor de lijst met belangrijkste deelnemingen (inclusief buitenlandse deelnemingen) van de Vennootschap wordt verwezen naar noot 32 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2016 van ForFarmers N.V. (de onderneming) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2016: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde 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 N.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.

### Controleaanpak

#### Samenvatting



### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,0 miljoen (2015: EUR 2,5 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van resultaat voor belastingen, waarvan dit 4,4% (2015: 3,8%) bedraagt. Wij beschouwen resultaat voor belastingen als de meest geschikte referentie, aangezien wij dit als een belangrijke graadmeter voor gebruikers van de jaarrekening zien bij de beoordeling van de financiële prestaties van de onderneming. 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 hebben met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,1 miljoen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn aan hen rapporteren.

### Reikwijdte van de groepscontrole

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

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. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten.

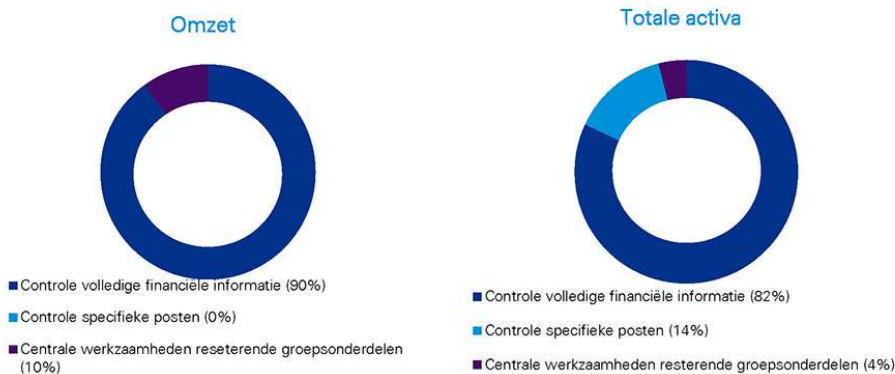
De groepscontrole heeft zich met name gericht op significante onderdelen. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle van de volledige financiële informatie noodzakelijk was en groepsonderdelen waar specifieke controle werkzaamheden zijn uitgevoerd.

De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in noot 32 van de toelichting op de jaarrekening.

Wij hebben:

- 12 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij een controle van de volledige financiële informatie hebben uitgevoerd;
- op groepsniveau controlewerkzaamheden uitgevoerd in relatie tot de jaarlijkse goodwill impairment test, de waardering van uitgestelde belastingvorderingen, acquisitie en verkoop van deelnemingen en shared service centers;
- gebruik gemaakt van het werk van lokale KPMG accountants en een lokale niet KPMG accountant bij de controle van groepsonderdelen. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.
- een controle van specifiek posten uitgevoerd voor één groepsonderdeel, tevens hebben wij cijferanalyses uitgevoerd voor de overige groepsonderdelen om onze aannames te onderbouwen dat er geen risico van een materiele fout in deze groepsonderdelen zit.

Dit heeft geresulteerd in een afdekking van 90% (2015: 91%) van de omzet van de groep en van 96% (2015: 97%) 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. De materialiteit voor groepsonderdelen is niet hoger vastgesteld dan EUR 2,5 miljoen (2015: EUR 2,0 miljoen).

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 2016 groepsonderdelen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Ook hebben wij bij deze accountants dossierreviews uitgevoerd. 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.

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.

Aangezien de transitie naar EU-IFRS en de pensioenverwerking in Nederland meer relevant waren in 2015 worden deze niet langer als kernpunt beschouwd voor 2016. Ten opzichte van voorgaand jaar hebben wij geen nieuwe kernpunten geïdentificeerd.

#### Waardering van vorderingen op afnemers

##### Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het met EUR 183,5 miljoen 24% van het balans totaal bedraagt en de waardering van debiteuren schattingen van management bevat.



##### Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en het debiteurenbeheersingsproces geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen geanalyseerd op basis van de debiteur specifieke omstandigheden. Wij hebben de schattingen van management in het bepalen van de debiteurenvoorziening geëvalueerd, onder andere door het analyseren van de debiteuren ouderdom en het evalueren van specifieke debiteurenrisico's. In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 21 en noot 31 ten aanzien van de voorziening debiteuren, het verloop hiervan gedurende het jaar en ten aanzien van het kredietrisico adequaat is.



##### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de schattingen van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 21 en 31 van de jaarrekening adequaat is.



#### Waardering goodwill

##### Omschrijving

Goodwill bedraagt EUR 64,5 miljoen per 31 december 2016. Onder EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren. Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten.



##### Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij de kasstroomprognoses opgenomen in de goodwill impairment test geverifieerd. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Onze controlewerkzaamheden omvatten onder andere de controle van de gehanteerde aannames, in het bijzonder ten aanzien van de gehanteerde groeivoet en verdiscontering





#### Waardering goodwill

percentages en de door ForFarmers gehanteerde waarderingmethode. Wij hebben verder werkzaamheden verricht op de gevoeligheidsanalyse op de beschikbare ruimte in de kasstroom genererende eenheden en daarbij geëvalueerd in hoeverre een verandering in de veronderstellingen er toe zou kunnen leiden dat de boekwaarde de bedrijfswaarde zou overstijgen. Daarnaast hebben wij de historische betrouwbaarheid van de aannames van management getoetst en hebben wij geëvalueerd of de toelichting in noot 18 van de jaarrekening adequaat is.

#### Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 18 van de jaarrekening adequaat is.



### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

#### Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers N.V. sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 herbenoemd als externe accountant van ForFarmers N.V. voor de controle van het boekjaar 2016.

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### 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 EU-IFRS en 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 genoemd verslaggevingsstelsel 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 gereede 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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.

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 evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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. 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 of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



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.

Amstelveen, 13 maart 2017

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

# Meerjarenoverzichten

## Geconsolideerde balans

	IFRS	IFRS	IFRS	RJ <sup>(1)</sup>	RJ <sup>(1)</sup>	RJ <sup>(1)</sup>
In duizenden euro	2016	2015	2014	2014	2013	2012
Immateriële activa en goodwill	102.181	89.202	77.348	74.455	54.312	50.047
Materiële vaste activa	194.749	197.731	190.274	205.882	202.391	200.043
Financiële vaste activa	36.665	36.203	34.727	21.365	21.184	32.572
<b>Vaste activa</b>	<b>333.595</b>	<b>323.136</b>	<b>302.349</b>	<b>301.702</b>	<b>277.887</b>	<b>282.662</b>
Voorraden	75.141	89.771	83.866	88.484	99.977	111.436
Handels- en overige vorderingen	214.679	236.041	234.626	236.907	249.808	341.641
Geldmiddelen en kasequivalenten	152.854	133.065	77.729	80.925	146.840	80.916
<b>Vlottende activa</b>	<b>442.674</b>	<b>458.877</b>	<b>396.221</b>	<b>406.316</b>	<b>496.625</b>	<b>533.993</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>776.269</b>	<b>782.013</b>	<b>698.570</b>	<b>708.018</b>	<b>774.512</b>	<b>816.655</b>
Eigen vermogen	424.110	402.511	363.879	360.593	338.367	322.904
Minderheidsbelangen	4.880	4.643	4.363	4.363	4.328	4.199
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>428.990</b>	<b>407.154</b>	<b>368.242</b>	<b>364.956</b>	<b>342.695</b>	<b>327.103</b>
Voorzieningen	78.498	82.939	88.751	93.413	85.603	97.518
Langlopende verplichtingen	53.312	52.967	49.749	54.136	129.251	156.268
Kortlopende verplichtingen	215.469	238.953	191.828	195.513	216.963	235.766
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>776.269</b>	<b>782.013</b>	<b>698.570</b>	<b>708.018</b>	<b>774.512</b>	<b>816.655</b>
Geïnvesteed vermogen	432.837	470.162	420.258	417.396	493.956	508.971
Nettoschuld	-61.541	-33.335	-25.714	-24.122	8.749	105.151
<b>Solvabiliteit</b>	<b>55,3%</b>	<b>52,1%</b>	<b>52,7%</b>	<b>51,5%</b>	<b>44,2%</b>	<b>40,1%</b>

(1) Nederlandse verslaggevingsregels

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	IFRS	IFRS	IFRS	RJ <sup>(1)</sup>	RJ <sup>(1)</sup>	RJ <sup>(1) Proforma</sup>
In duizenden euro	2016	2015	2014	2014	2013	2012
Omzet	2.108.962	2.244.470	2.221.281	2.292.014	2.472.172	2.497.914
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.701.590	-1.820.266	-1.827.551	-1.883.928	-2.081.803	-2.097.021
<b>Brutowinst</b>	<b>407.372</b>	<b>424.204</b>	<b>393.730</b>	<b>408.086</b>	<b>390.369</b>	<b>400.893</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	3.949	3.380	6.522	6.619	4.581	8.330
Personeelskosten	-150.542	-148.479	-129.001	-138.537	-124.466	-129.437
Afschrijvingen en amortisatie	-26.044	-26.038	-23.788	-28.958	-25.866	-23.180
Overige bedrijfskosten	-166.902	-189.017	-184.899	-188.109	-201.189	-198.357
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>67.833</b>	<b>64.050</b>	<b>62.564</b>	<b>59.101</b>	<b>43.429</b>	<b>58.249</b>
Financieringsbatens	1.664	2.864	3.074	2.435	2.627	3.102
Financieringslasten	-5.192	-5.426	-7.684	-8.110	-4.907	-7.133
<b>Nettofinancieringslasten</b>	<b>-3.528</b>	<b>-2.562</b>	<b>-4.610</b>	<b>-5.675</b>	<b>-2.280</b>	<b>-4.031</b>
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	3.816	4.681	4.664	-	1.795	852
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>68.121</b>	<b>66.169</b>	<b>62.618</b>	<b>53.426</b>	<b>42.944</b>	<b>55.070</b>
Winstbelastingen	-14.344	-14.879	-13.590	-13.584	-11.333	-14.626
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>53.777</b>	<b>51.290</b>	<b>49.028</b>	<b>39.842</b>	<b>31.611</b>	<b>40.444</b>
Minderheidsbelangen	-517	-583	-888	-888	-489	-1.258
<b>Winst toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap</b>	<b>53.260</b>	<b>50.707</b>	<b>48.140</b>	<b>38.954</b>	<b>31.122</b>	<b>39.186</b>
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,37	6,36	(1) 6,36 (1)	6,49 (2)	6,35 (2)	6,25 (2)
Enkelvoudige voeders en overige (in miljoenen tonnen)	0,61	0,51	0,49	0,49	0,38	0,67
Ruwvoerders en DML (in miljoenen tonnen)	2,17	2,08	1,83	1,83	1,66	1,71
Overige (in miljoenen tonnen)	0,11	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07
<b>Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)</b>	<b>9,26</b>	<b>9,04</b>	<b>8,76</b>	<b>8,89</b>	<b>8,47</b>	<b>8,70</b>
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.273	2.370	2.286	2.343	2.214	2.194
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	93.877	90.088	86.352	88.059	69.295	81.429
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de omzet	4,5%	4,0%	3,9%	3,8%	2,8%	3,3%
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) al % van de brutowinst	23,0%	21,2%	21,9%	21,6%	17,8%	20,3%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	67.833	64.050	62.564	59.101	43.429	58.249
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de omzet	3,2%	2,9%	2,8%	2,6%	1,8%	2,3%
Dividend (€ miljoen)	25,7	24,7	18,7	18,7	14,4	12,1
Dividend per aandeel (€)	0,242	0,233	0,176	0,176	0,136	0,115

(1) Naar beneden aangepast met 58k ton, omdat volume van overslagactiviteiten waren meegenomen.

(2) 2014 en eerder: inclusief Nederlandse overslagactiviteiten

(3) Nederlandse verslaggevingsregels



# OVERIG

## INDEX

---

Begrippenlijst

---

# BEGRIPPENLIJST

<b>Additieven</b>	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
<b>Agrifirm</b>	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers.
<b>Autonoom</b>	Is exclusief valutaffect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
<b>Bedrijf</b>	ForFarmers Groep.
<b>Beter Leven concept</b>	Keurmerk - ontwikkeld door de Dierenbescherming in Nederland - voor producten die met extra aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Het aantal sterren (1, 2 of 3) geeft de zwaarte van de kwaliteitseisen aan.
<b>Bestuur</b>	De Raad van Bestuur van de Vennootschap (ForFarmers N.V.).
<b>Blend</b>	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen, mineralen en pre-mix.
<b>Capri concept</b>	De ForFarmers aanpak voor het voeden van geiten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op optimaal gebruik van voer en de beste melkproductie.
<b>Certificaten</b>	Een certificaat is een bewijs van het hebben van rechten op een aandeel in ForFarmers.
<b>Code of Conduct (gedragscode)</b>	Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere integriteit en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld.
<b>Concentraten</b>	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
<b>Coöperatie FromFarmers U.A.</b>	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V.
<b>Co-producten</b>	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
<b>Cross-selling</b>	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
<b>Derogatie</b>	De Europese Nitraatrichtlijn stelt dat in alle Europese lidstaten niet meer dan 170 kg stikstof uit dierlijke mest per hectare grond mag worden opgebracht. Hierop is voor een aantal landen – waaronder Nederland – een uitzondering gemaakt, onder een aantal voorwaarden. Veehouder in deze landen mogen 250 kg stikstof uit dierlijke mest op een hectare voedergrasland gebruiken.
<b>Directie</b>	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige directeuren (vijf in 2016, vier vanaf begin 2017).
<b>DML</b>	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
<b>(Enkelvoudige) grondstoffen</b>	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, vormen de basis voor het mengvoer dat ForFarmers produceert. De veehouder kan deze mengen op zijn bedrijf met andere voerproducten.
<b>Europa+</b>	Europa en aangrenzende regio's.
<b>FAO</b>	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).
<b>Feed2Milk</b>	Feed2Milk is de ForFarmers voeraanpak voor melkvee. Het leidt tot een betere inschatting van de voederwaarde van ruwvoer en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren.

<b>Feed4Foodure</b>	Feed4Foodure is een publiek-private samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken en een consortium van verschillende partijen uit de diervoedingsindustrie en de dierlijke productieketen. Het onderzoeksprogramma heeft de ambitie om een substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame en gezonde veehouderij in Nederland en tegelijkertijd wil het de Nederlandse concurrentiepositie in de mondiale markt versterken.
<b>Ferment+</b>	Een compleet concept voor fermentatie van voer op het varkensbedrijf. ForFarmers ontwikkelde hiervoor de bacteriecultuur en levert grondstoffen en aanvullende voeders. Weda Holland levert de installaties en Van Asten Group test installaties en voer en stemt die af op de eisen van de praktijk.
<b>Fermentatie</b>	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
<b>Ferm4Farm</b>	Is een varkensvoerconcept dat door gebruik van gefermenteerde grondstoffen zorgt voor een verlaging van de jaarlijkse voerkosten en voor een betere darmgezondheid en minder antibioticagebruik.
<b>ForFarmers N.V.</b>	Wordt ook aangeduid als 'de Vennootschap'.
<b>ForFarmers-dealers</b>	ForFarmers werkt in de rundveesector in Nederland met regionale dealers. Dit zijn zelfstandige ondernemers die producten van ForFarmers verkopen en veehouders adviseren bij diverse vraagstukken, waaronder voeradvies en bedrijfsontwikkeling.
<b>ForFarmers Group</b>	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW. Wordt ook aangeduid als 'de Onderneming', 'het Bedrijf'.
<b>Forza Pré-start</b>	Speciaal vleeskuikenvoer van ForFarmers dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste levensdagen.
<b>Fosfaatefficiëntie</b>	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
<b>Fosfaatrechten</b>	Met fosfaatrechten wordt de fosfaatproductie van de Nederlandse veehouderij begrensd. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft hiertoe in 2016 besloten omdat de fosfaatproductie door de Nederlandse veehouderij in 2015 hoger was dan met de sector was overeengekomen.
<b>Fytase</b>	Fytase is een enzym dat onder meer de fosforverteerbaarheid bij varkens en pluimvee verbetert.
<b>Geïntegreerde voeroplossingen</b>	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
<b>GMP+</b>	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoederveiligheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
<b>GRI G4</b>	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
<b>Groep</b>	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW.
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Door de gezondheidsrisico's in bereidings- en behandelingenprocessen op te sporen en deze vervolgens beheersbaar te maken, wordt de veiligheid van het product verhoogd.
<b>Halffabricaten</b>	Grondstoffen die reeds zijn bewerkt, maar nog verder moeten worden bewerkt tot een eindproduct.

<b>Herkauwers</b>	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voermagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
<b>Horizon 2020</b>	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, de leidende voeronderneming in Europa+ te worden en een Total Feed-partner voor de boer.
<b>Hulpmiddelen</b>	Verzamelnaam voor apps, checklists, programma's, analyses e.d. die ForFarmers haar klanten biedt om resultaten te monitoren of het management bij te sturen en te verbeteren.
<b>IFFO RS</b>	International Fishmeal and Fishoil Organisation. Wereldwijde standaard en certificering voor verantwoord vismeel en visolie.
<b>IFRS</b>	De International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.
<b>Inkuilmiddelen</b>	Middelen die conserverings- en bewaringsverliezen in een kuil tegengaan om de voederwaarde van het ruwvoer maximaal te benutten.
<b>Kalveropfok</b>	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.
<b>Kip van Morgen</b>	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimvee-sector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
<b>Klokkenluidersregeling</b>	In de Klokkenluidersregeling is aangegeven welke vermoedens van misstanden bij wie kunnen worden gemeld en wat voor procedure daarvoor geldt. De Klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.
<b>LCA</b>	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
<b>LTI</b>	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
<b>Materialiteitsanalyse</b>	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de belanghebbenden van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
<b>Materieel onderwerp</b>	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
<b>MelkEfficiënt</b>	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt - in verschillende scenario's - hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
<b>Mengvoeders / mengvoer</b>	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
<b>Mestgift</b>	Toediening van meststoffen (stikstof, fosfaat, kalium etc.) aan de bodem voor een optimale gewasgroei. Zowel dierlijke als kunstmest.
<b>Micro-ingrediënten</b>	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
<b>Natte co-producten</b>	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
<b>Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)</b>	De Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland en waarvan aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt of multilaterale handelsfaciliteit binnen de EU, of een daarmee vergelijkbare markt of handelsfaciliteit buiten de EU.
<b>NIC</b>	Het Nutrition Innovation Centre van ForFarmers werkt onder meer aan verbetering van de technische prestaties van voer – zoals voerefficiëntie en optimale groei van het dier – en aan de ontwikkeling van innovatieve nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid. Daarnaast richt het NIC zich op een verdere verduurzaming van eigen producten en van de veehouderij in het algemeen.

<b>NL GAAP</b>	NL GAAP (ook wel Dutch GAAP) staat voor Dutch Generally Accepted Accounting Principles en wordt gebruikt om het stelsel van verslaggevings- en accountingprincipes aan te duiden dat van toepassing is in Nederland.
<b>Nutreco</b>	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers.
<b>Nutriëntwaarde</b>	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
<b>Nutriëntbehoeftes</b>	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
<b>Nutrition Innovation Centre (NIC)</b>	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
<b>Nutritionele matrix</b>	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
<b>Nutritionele totaaloplossingen</b>	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
<b>Onderneming</b>	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
<b>Palmolie</b>	Plant aardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
<b>Participatierekening</b>	Het per lid op naam gezette deel van het vermogen van Coöperatie FromFarmers (de vermogensrechten per lid) dat door een lid is om te zetten (converteren) in certificaten.
<b>Pavo</b>	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.
<b>Plant</b>	De benaming van een bedrijfsonderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
<b>PoultryPlus</b>	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
<b>Premixen</b>	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.
<b>Prioriteitsaandeel</b>	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de statuten. Dit betreft onder meer een aanbevelingsrecht in het kader van de voordracht tot benoeming van een zodanig aantal leden van de Raad van Commissarissen en de aanwijzing en/of het overleg ten aanzien van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Voorts behoeven enkele belangrijke besluiten goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder.
<b>Prioriteitsaandeelhouder</b>	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
<b>QS</b>	Duits kwaliteitssysteem voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
<b>Raad</b>	De Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.
<b>Raad van Bestuur</b>	Statutaire bestuur van de Vennootschap bestaande uit drie leden.
<b>Raad van Commissarissen</b>	De Raad van Commissarissen (de Raad) bestaat uit zes leden en heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
<b>Raapzaadschroot</b>	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
<b>Reudink</b>	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.

<b>RSPO</b>	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. ( <a href="http://www.rspo.org">www.rspo.org</a> )
<b>RTRS</b>	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. ( <a href="http://www.responsiblesoy.org">www.responsiblesoy.org</a> )
<b>Ruwvoer</b>	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
<b>Ruwvoer+</b>	Aanpak op het boerenerf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
<b>SecureFeed</b>	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveehouders zijn verplicht voor af te nemen van SecureFeed deelnemers.
<b>Snavelbehandeling</b>	Het inkorten van de snavel bij legkippen.
<b>Snijmais</b>	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuild (wijze van opslaan). Dient als veevoer.
<b>Sojaschroot</b>	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
<b>Speciaalvoer</b>	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke behoeften.
<b>(Statutaire) Bestuur van de Vennootschap</b>	Raad van Bestuur, bestaande uit drie leden.
<b>Steekvaste co-producten</b>	Co-producten met veel vocht die niet vloeibaar zijn maar steekvast, zoals bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
<b>Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers</b>	Stichting Administratiekantoor ForFarmers houdt alle aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft onder andere ten doel het tegen toekenning van certificaten ten titel van beheer verkrijgen en administreren van aandelen en het uitoefenen van het daaraan verbonden stemrecht en andere zeggenschapsrechten.
<b>Stichting Continuïteit ForFarmers</b>	Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.
<b>Strategisch partnership</b>	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
<b>Strooisels</b>	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
<b>TMR-concept</b>	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voedermiddelen via de voermengwagen worden gemengd en verstrekt.
<b>Toll manufacturing</b>	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.
<b>Total Feed</b>	Strategie van ForFarmers om agrarische ondernemers een compleet pakket aan te bieden bestaande uit voeroplossingen, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen en diens resultaten te monitoren. De producten variëren van mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer tot natte co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies betreft alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen omvatten programma's, producten en diensten waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen, resultaten kunnen monitoren en benchmarken en hun doelstellingen kunnen realiseren.

<b>Total Feed-aanpak</b>	Zie Total Feed.
<b>Total Feed Business</b>	Zie Total Feed.
<b>Transitieaanpak</b>	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode rondom het geboorteprocés.
<b>UFAS</b>	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regelingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.
<b>VIDA</b>	Merknaam voor de ForFarmers biggenvoerders.
<b>Vital</b>	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
<b>Vennootschap</b>	ForFarmers N.V.
<b>Vermogen Op Naam</b>	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij circa 82,5% het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groei strategie op naam van de leden wordt gezet. De laatste tranche vindt plaats in 2017.
<b>Vleeskuikenouderdieren</b>	Producers broedeieren die worden geleverd aan de broederij waar de vleeskuikens worden geboren.
<b>Vloeibare co-producten</b>	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
<b>Voerefficiëntie</b>	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
<b>Voer-evaluatiesysteem</b>	Programma met een overzicht van alle voedingsstoffen (nutriënten) per grondstof, de mate waarin deze voedingsstoffen beschikbaar zijn voor de verschillende dieren op verschillende leeftijden en de specifieke nutriëntbehoefte van dieren in verschillende levensfasen. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
<b>Voeroplossingen</b>	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
<b>Voerprestaties</b>	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
<b>Voerequivalenten</b>	De sleutel voor toekenning van het vermogen aan leden. Door afname van voer of andere producten kan een lid dat voerequivalenten bezit, deze benutten. Gekoppeld aan de benutting van voerequivalenten ontvangt een lid bijschrijving op zijn participatierekening. Deze bijschrijving bestaat uit het recht op certificaten.
<b>Voersysteem</b>	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
<b>Welzijnsconcept</b>	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
<b>Werknemersparticipatieplan</b>	Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal € 5.000 per persoon met korting certificaten van ForFarmers kopen.
<b>Zaaizaden</b>	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
<b>Zonnebloemzaadschroot</b>	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.