

JAARVERSLAG

2018



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 bijvoorbeeld het effect van algemene economische of politieke omstandigheden, prijsontwikkelingen en de beschikbaarheid van grondstoffen, dierziektes of schommelingen in rentevoeten en valutakoersen. 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

2018

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2018

Kerncijfers	5
Kerncijfers	6
Feiten en cijfers	8
Bericht van de CEO	9
Bericht van de CEO	10
ForFarmers in beeld	13
ForFarmers in het kort	14
Visie, missie en kernwaarden	16
Hoe we waarde creëren: Total Feed-aanpak	17
Organisatie	18
Samenstelling Raad van Bestuur en Directie	19
Het aandeel ForFarmers	22
Verslag van de Raad van Bestuur	29
Strategie Horizon 2020	30
Marktontwikkelingen in de voedselwaardeketen	35
Financieel en operationeel verslag 2018, Dividendvoorstel, Vooruitzichten 2019	43
Human Resources	60
De stakeholder aan het woord	66
Duurzaamheid en Innovatie	70
Governance en Compliance	85
Corporate Governance	86
Risicomanagement	90
Bestuursverklaring	98
Verslag van de Raad van Commissarissen	99
Bericht voorzitter Raad van Commissarissen	100
Verslag van de Raad van Commissarissen	102
Samenstelling Raad van Commissarissen	107
Commissies van de Raad van Commissarissen	111
Remuneratierapport	114

JAARREKENING 2018

Geconsolideerde jaarrekening	122
Geconsolideerde balans	122
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	123
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	124
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	125
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	126
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127
Basis voor opstelling	127
Resultaten voor het jaar	132
Personeelsbeloningen	143
Winstbelastingen	152
Activa	157
Eigen vermogen en verplichtingen	169
Financiële instrumenten	182
Groepssamenstelling	191
Overige toelichtingen	194
Grondslagen voor financiële verslaggeving	200
Enkelvoudige jaarrekening	221
Enkelvoudige balans	221
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	222
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	223
Overige gegevens	230
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	230
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	232
Nevenvestigingen	233
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	234
Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	247
Meerjarenoverzicht	254

OVERIG

Begrippenlijst	258
-----------------------	-----

KERNCIJFERS

INDEX

Kerncijfers

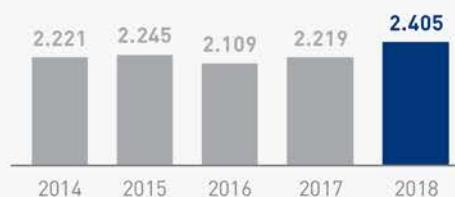
Feiten en cijfers

Kerncijfers

RESULTATEN

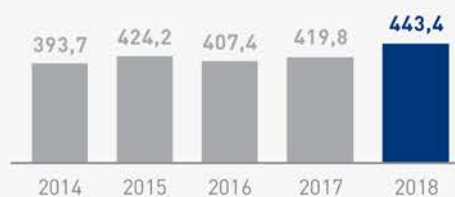
Omzet
€ x miljoen

2.405



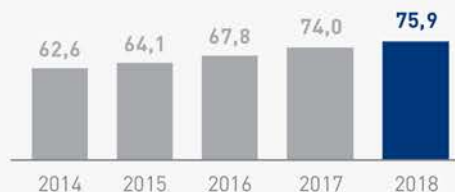
Brutowinst
€ x miljoen

443,4



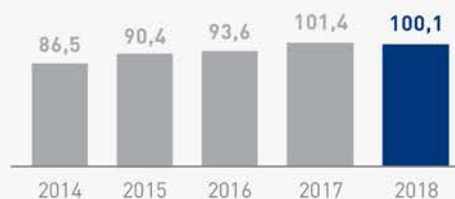
Bedrijfsresultaat (EBIT)
€ x miljoen

75,9



Onderliggende EBITDA¹
€ x miljoen

100,1



Winst per aandeel
€

0,58



Dividend per aandeel
€

0,30



¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

² In 2018 bestaat het dividend uit twee delen: €0,283 per gewoon aandeel en een speciaal dividend van €0,017 per aandeel.

RESULTATEN	2018	2017
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.404,7	2.218,7
Brutowinst	443,4	419,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	75,9	74,0
Onderliggend ¹ bedrijfsresultaat (EBIT)	71,5	75,8
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	103,9	101,6
Onderliggende ¹ EBITDA	100,1	101,4
Winst over het boekjaar	59,2	59,3
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	440,8	409,9
Balanstotaal	873,7	787,3
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ²	434,5	417,0
Netto schuld	17,1	-67,1
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	82,1	116,3
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-81,0	-0,5
Investerings in Immateriële en Materiële vaste activa	-44,0	-38,0
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	22,6%	24,2%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) ³	23,0%	24,3%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	50,4%	52,1%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,58	0,56
Dividend per aandeel ⁴	0,30	0,30
Slotkoers	8,05	10,44
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	100,2	100,8
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	806,6	1.052,3
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.654	2.325

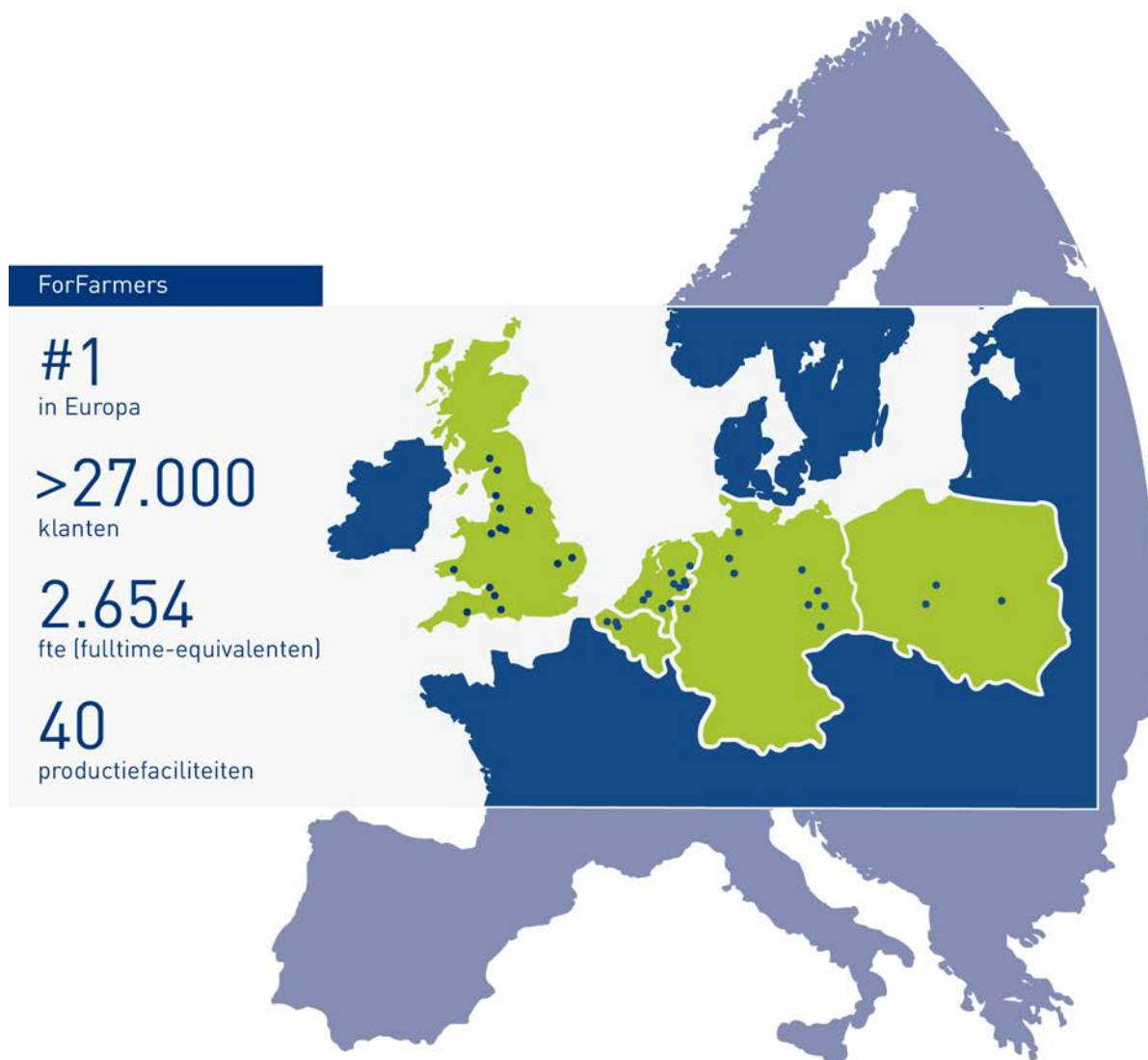
¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

² Op basis van 12-maands gemiddelde; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

³ ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening; ROACE op basis van EBIT bedroeg in 2018 16,4% (2017: 18,2%)

⁴ Voor berekening dividend per aandeel, zie noot 47 van de jaarrekening

Feiten en cijfers



PER CLUSTER

Volume Total Feed 2018

tonnen x duizend

Verenigd Koninkrijk

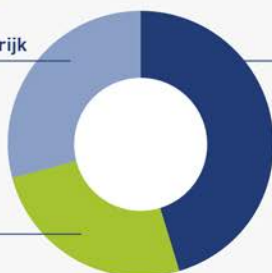
2.903
(2.907)

Nederland

4.549
(4.422)

Duitsland / België / Polen

2.569
(2.228)



Omzet 2018¹

€ x miljoen

Verenigd Koninkrijk

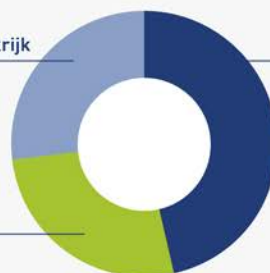
662
(622)

Nederland

1.153
(1.112)

Duitsland / België / Polen

665
(551)



2017 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd
¹ Exclusief €76 miljoen Groep eliminaties (2017: €67 miljoen)

BERICHT

VAN DE CEO

Bericht van de CEO



Een jaar met twee gezichten

2018 was voor ons een jaar met twee gezichten. In het eerste halfjaar realiseerden we een gedegen resultaatverbetering ten opzichte van het eerste halfjaar 2017. En in de tweede helft van 2018 deden we vier mooie acquisities, waardoor we nu in vijf landen operationeel zijn en nog meer afzetmogelijkheden hebben in de groeiende pluimveesector. Bovendien verkochten we in 2018 als eerste Europese Total Feed onderneming meer dan 10 miljoen ton veevoeders op jaarbasis. Naast deze positieve ontwikkelingen werden we in het najaar van 2018 echter ook geconfronteerd met druk op onze resultaten door de effecten van de uitzonderlijk warme en droge zomermaanden.

Onze Total Feed-aanpak, die erop is gericht veehouders te helpen met gezonde dieren het rendement te verhogen, bleek in 2018 wederom succesvol. We zijn door deze aanpak in staat gebleken ook onder lastige marktomstandigheden nieuwe klanten aan te trekken en bij bestaande klanten in afzet te blijven groeien.

Hoe we waarde creëren in veranderende markten

Als leidende voeronderneming in Europa en de aangrenzende gebieden (Europa+) willen we door

autonome groei en acquisities schaalgrootte creëren die we kunnen inzetten ten behoeve van de agrarische sector, zoals verwoord in onze missie For the Future of Farming. In het kader van het behalen van klimaatdoelstellingen neemt de druk toe op de Europese agrarische sector. Consumenten hechten daarnaast steeds meer belang aan de kwaliteit en de herkomst van voeding. De West-Europese consument krijgt bovendien steeds vaker te horen dat het eten van minder vlees goed zou zijn. Onderzoeken wijzen echter uit dat de vleesconsumptie per hoofd van de bevolking (nog) niet afneemt. Aan veehouders worden wel steeds hogere (wettelijke) eisen gesteld op het gebied van milieu, diergezondheid en dierenwelzijn. Die leiden tot extra investeringen op het boeren erf en daardoor tot aanhoudende consolidatie van boerenbedrijven.

Onze Total Feed-aanpak, bestaande uit innovatieve producten, advies en data-gedreven hulpmiddelen, passen we continu aan op deze trends. Op die manier creëren we waarde voor veehouders in een veranderende omgeving en stellen we hen in staat hun bedrijfsdoelen te actualiseren en realiseren.

Groei door acquisities

We vinden het bijzonder verheugend dat we er in 2018 in zijn geslaagd om vier acquisities te doen. In juli namen we een 60% belang in Tasomix, een van de meest moderne voerondernemingen in de groeiende pluimveesector in Polen. In België kochten we Voeders Algoet waardoor we daar nu de op een na grootste lokale voerproducent zijn. In Nederland deden we twee acquisities: Van Gorp Biologische Voeders om onze positie in de biologische sector verder uit te breiden, en Maatman in de pluimveesector. Onze portfolioverdeling over de diersoorten is hierdoor meer in balans gebracht; het volume wordt nu in ongeveer gelijke delen afgezet in de herkauwers-, varkens- en pluimveesector.

Duurzaam ondernemen

We zijn ons zeer bewust van onze positie in de voedings- en voederketen. Daarom zijn we onze duurzaamheidsagenda continu aan het aanscherpen en hebben we vijf KPI's gedefinieerd, die dit jaar voor het eerst door onze externe accountant zijn beoordeeld. Deze KPI's en andere belangrijke initiatieven passen allemaal in onze visie om bij te dragen aan een circulaire maatschappij, waarin de agrarische sector een belangrijke rol te vervullen heeft. Om hieraan bij te dragen zetten we ons ook in om de CO₂-voetafdruk bij onze klanten te reduceren.

We richten ons op het doorlopend verbeteren van de voederefficiëntie van dieren onder het motto 'meer (eiwit)productie met minder (voer)'. Bovendien maken we steeds meer gebruik van reststromen uit de humane voedingsindustrie. Deze co-producten worden door ons toegevoegd aan het mengvoer of direct aan veehouders geleverd. Tot slot namen we in 2018 deel aan een mestverwerkingsproject in Nederland.

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de Nederlandse agrarische sector relatief de laagste CO₂-voetafdruk ter wereld heeft. Onze specialisten zetten deze kennis en ervaring in bij onze klanten in alle landen waar wij actief zijn. Productie van agrarische producten in West-Europa voor het voeden van de groeiende wereldbevolking blijft van essentieel belang.

We hechten grote waarde aan de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Op onze eigen bedrijfsterreinen, onderweg én op het erf van de klant. In het afgelopen jaar is het aantal LTI's (ongevallen op het werk resulterend in

tenminste een dag afwezigheid) gestegen en zijn we er niet voldoende in geslaagd het veiligheidsbewustzijn te vergroten. We moeten en zullen hier verdere stappen in maken.

Ons team en governance

Door veel tijd, geld en aandacht te besteden aan interne trainingen en aan het faciliteren van het uitwisselen van kennis en ervaring binnen de organisatie, zorgen we voor een cultuur van teamwerk en permanente educatie. Mede hierdoor hebben we in toenemende mate een aantrekkingskracht op jonge, ambitieuze talenten en hebben we een groot aantal van hen aan ons kunnen binden.

Er vond in 2018 een aantal wijzigingen in het Directieteam plaats. Onze collega Steven Read startte begin 2018 als COO van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk, en Arthur van Och kwam het Directieteam versterken als nieuwe Supply Chain Director. De brede kennis en ervaring die hij heeft opgedaan bij andere bedrijven, is belangrijk voor onze supply chain-optimalisatieplannen.

Onze collega Jan Potijk maakte eind 2018 bekend dat hij, na 36 jaar met veel plezier voor ForFarmers te hebben gewerkt, tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2019 afscheid zal nemen. Jan heeft enorm veel voor ForFarmers betekend. Hij heeft aan de wieg gestaan van vele strategische beslissingen waarbij hij steeds het belang van de veehouder centraal stelde. Namens het hele Directieteam wil ik Jan graag danken voor zijn bijzonder grote bijdrage aan de ontwikkeling van ForFarmers. Ik ben er trots op dat Pieter Wolleswinkel en David Fousert, beiden uit onze eigen organisatie, per 1 januari jl. zijn toegetreden tot het Directieteam in de posities COO ForFarmers Nederland en COO Reudink, Pavo en ForFarmers België.

Naast de wijzigingen in het Directieteam deden zich in 2018 ook een aantal wijzigingen voor in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Na het aftreden van Jan Eggink werd Roger Gerritzen als lid van de Raad van Commissarissen benoemd en Cees de Jong als Voorzitter. Er was in 2018 wederom sprake van een goede samenwerking tussen de Directie en de Raad van Commissarissen, waarin zowel de huidige als de toekomstige koers van onze organisatie werden besproken.

Gemengd beeld in resultaten

Zoals aangegeven toonden onze resultaten over 2018 een gemengd beeld. Op strategisch gebied maakten we stappen door onder meer vier bedrijven over te nemen en door onze samenwerking met Nutreco te verlengen. De uitzonderlijke warme en droge zomermaanden zorgden echter voor meer volatiliteit in de grondstoffenmarkten, extra (logistieke) uitdagingen en hogere kosten. Daarnaast waren er minder melkkoeien in Nederland als gevolg van de landelijke fosfaatmaatregelen, waardoor de volume- en brutowinstgroei in Nederland werden gedrukt. Ook de energie- en transportkosten stegen in 2018. De autonome resultaatverbeteringen in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk konden de daling van de resultaten in Nederland niet compenseren. Uiteindelijk heeft dit alles er toe geleid dat onze onderliggende EBITDA met €100,1 miljoen net lager was dan in het recordjaar 2017 (€101,4 miljoen).

Rekening houdend met de resultaten over 2018, en met de uitdagende marktomstandigheden, vinden we het verstandig om in de komende twee jaar de kostenbasis van de organisatie te verlagen door extra efficiency-maatregelen te treffen. We kijken daarbij naar het sluiten van een aantal fabrieken en het verminderen van ons personeelsbestand. Tegelijkertijd zullen we blijven investeren in verdere efficiëncyslagen in onze supply chain en in de introductie van innovatieve (digitale) concepten en processen om de dienstverlening aan onze klanten naar een nog hoger plan te tillen.

Terugkijkend op 2018 hebben we met het aantrekken van nieuwe klanten in lastige marktomstandigheden bewezen dat we goede concepten en advies aan onze klanten leveren. Onze medewerkers werken daar dagelijks aan met zeer veel inzet en toewijding. Daarnaast heeft de integratie van de vier acquisities en een desinvestering additionele inspanning van hen gevraagd. Hiervoor dank ik hen mede namens mijn collega-Directieleden.

Ik ben ook erkentelijk voor het door onze klanten, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden in ons gestelde vertrouwen. Samen met alle collega's binnen ForFarmers werken we er iedere dag hard aan dat vertrouwen waar te maken.

Lochem, 12 maart 2019

Yoram Knoop
CEO ForFarmers N.V.

FORFARMERS IN BEELD

INDEX

ForFarmers in het kort

Visie, missie en kernwaarden

Hoe we waarde creëren:
Total Feed-aanpak

Organisatie

Samenstelling Raad van Bestuur
en Directie

Het aandeel ForFarmers



ForFarmers in het kort

ForFarmers is de leidende voeronderneming in Europa. We bieden (biologische) veehouders complete, innovatieve en duurzame voeroplossingen. Met onze missie 'For the Future of Farming' zetten we ons in voor een verantwoorde voedselproductie, de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een verdere verduurzaming van de agrarische sector en de maatschappij. Daarbij kiezen we voor een intensieve samenwerking met klanten en met strategische partners. Ons lange-termijn waardecreatiemodel, de Total Feed-aanpak, ondersteunt veehouders met het realiseren van een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en daardoor een beter rendement op het boeren erf. Dit doen we door maatwerk aan te bieden bestaande uit (voer)producten, specialistisch advies en data-gedreven hulpmiddelen. Onze gespecialiseerde en deskundige adviseurs bezoeken onze klanten regelmatig om op basis van onder meer de interpretatie van de data van het boeren erf, samen met de klant te komen tot optimale oplossingen.

De rijke historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin een van de coöperatieve rechtsvoorgangers werd opgericht. In de decennia die volgden werd de coöperatie uitgebouwd door autonome groei, fusies en overnames. De internationale expansie van ForFarmers startte in 2005. Door overnames werden we actief in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. In 2016 werden de aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam. In juli 2018 werd 60% van de aandelen van Tasomix in Polen overgenomen, waardoor we nu ook in de in dit land snelgroeiende pluimveesector actief zijn. Mede door de acquisities is een unieke combinatie van kennis en ervaring ontstaan die wordt ingezet om agrarische ondernemers te ondersteunen bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen.



Duurzaam ondernemen

De vraag naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten zal de komende decennia door de wereldwijde bevolkingsgroei en stijgende welvaart toenemen. De uitdaging is om hier op een duurzame wijze aan tegemoet te komen en onder meer het gebruik van grondstoffen en natuurlijke bronnen als energie, land en water te minimaliseren. Ook de voerindustrie en veehouders hebben hierin een belangrijke rol.

Duurzaamheid is een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. We werken continu aan het verbeteren van de voerefficiëntie: meer (dierlijke eiwit-) productie met minder voer. Om onze kennis, producten en hulpmiddelen naar een steeds hoger en duurzamer niveau te tillen investeren we met ons eigen Nutrition Innovation Centre (NIC) in onderzoek en werken we samen met gerenommeerde onderzoeksinstituten, universiteiten en strategische partners. Verbetering van de technische prestaties van voer, de optimale groei van het dier en nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid en -welzijn staan daarbij centraal. Onze duurzaamheidsdoelstellingen hebben we gelieerd aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties die gericht zijn op goede gezondheid en welzijn (3), verantwoorde consumptie en productie (12), klimaatmaatregelen (13), leven op het land (15) en partnerschap om doelstellingen te bereiken (17).

Kerngegevens ForFarmers

ForFarmers heeft 2.654 fte's (2.761 medewerkers) in dienst en productievestigingen in Nederland, Duitsland, België, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2018 was het Total Feed-volume 10 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg €2,4 miljard. De brutowinst was €443,4 miljoen.

Visie, missie en kernwaarden

Visie

ForFarmers wil het toonaangevende voerbedrijf zijn in Europa en de aangrenzende regio's (Europa+). Daartoe biedt ForFarmers rendabele en duurzame Total Feed-oplossingen waarmee agrarische ondernemers vlees, eieren en zuivel van hoge kwaliteit kunnen produceren.

Missie

Met onze missie, 'For the Future of Farming', tonen we ons vertrouwen in de toekomst van de agrarische sector. We zetten ons vóór alles in voor een verantwoorde voedselproductie, de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een verdere verduurzaming van de agrarische sector en de maatschappij. We zijn ervan overtuigd dat we met ons lange-termijn waardecreatiemodel, de Total Feed-aanpak, kunnen bijdragen aan een beter rendement, een gezondere veestapel en een hogere efficiëntie op het boeren erf. De agrarische sector staat voor de uitdaging om de groeiende wereldbevolking te kunnen voorzien van dierlijke eiwitten. In dit licht hebben we als Europese marktleider in de voerindustrie niet alleen de kans, maar ook de plicht om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere en duurzame productie van vlees, eieren en zuivel. Dit vullen we in door te sturen op:

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

Team: Begeleiding door gespecialiseerde en deskundige adviseurs.

Producten: De inzet van maatwerk en onze Total Feed-aanpak.

Kernwaarden

We hechten aan de volgende kernwaarden als duurzaam kompas voor onze bedrijfscultuur:

Ambitie

We streven 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 is hiervoor van cruciaal belang. Evenals het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan onze medewerkers.

Duurzaamheid

We zien duurzaamheid als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van onze 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. In ons handelen kiezen we voor een lange-termijn oriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie, volgen we lokale regels en procedures en houden we rekening met onze leefomgeving.

Partnerschap

Onze activiteiten zijn gericht op een optimale ondersteuning van onze klanten. Samenwerking is daarvoor de basis. Dit doen we met klanten en leveranciers, en met de strategische partners in de verschillende sectoren. Uitgangspunt daarbij is een duurzame relatie gebaseerd op vertrouwen.



Hoe we waarde creëren: Total Feed-aanpak

Boerenbedrijven in Europa hebben te maken met toenemende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Dit vereist extra investeringen en aanpassingen in werkwijze en leidt tot een continue consolidatie van boerenbedrijven. Mede hierdoor verandert de behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boeren erf. ForFarmers richt zich met haar Total Feed-aanpak op een beter rendement, een gezondere veestapel en een hogere efficiëntie op het boeren erf.

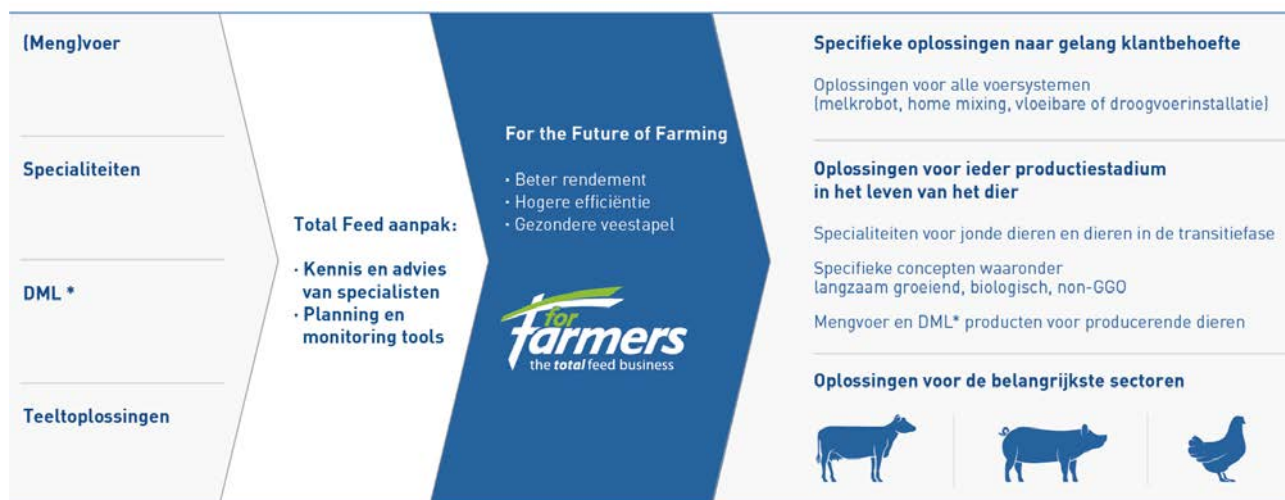
Beter rendement door gerichte oplossingen

Het rendement van veehouders is grotendeels afhankelijk van de productie van hun dieren. We richten ons daarom met onze Total Feed-aanpak op het leveren van goed voer en passend advies tijdens de verschillende levensfasen van het dier. We helpen de veehouder daarmee de gezondheid van zijn dieren goed te houden, zijn bedrijfsvoering efficiënt te kunnen inrichten en de resultaten van het boerenbedrijf te verbeteren. Daarmee creëren we waarde voor onze klanten en voor andere belanghebbenden.

Total Feed-aanpak: Voer, advies en hulpmiddelen

Van oudsher zijn we sterk in het ontwikkelen en produceren van mengvoer en aanvullende voeders voor veehouders. Ons productportfolio bestaat uit o.a. mengvoer, specialiteiten waaronder jongdiervoeders, vloeibare co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies omvat alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. Om dit optimaal te kunnen doen is het gebruik van data van het boeren erf essentieel. Onze adviseurs vertalen deze data naar passende, klantgerichte oplossingen. Onze hulpmiddelen maken gebruik van deze data waardoor agrarische ondernemers doelen kunnen stellen en resultaten kunnen monitoren en benchmarken.

Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiezen we voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd. Zo hebben we een strategische samenwerking met Nutreco voor onder andere specialiteiten, zoals jongdiervoeders. Door onze rol als adviseur op het boeren erf hebben we een goede en veelal langdurige relatie met agrarische ondernemers.



*DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Hieronder vallen (circulaire) co-producten zoals reststromen uit de humane voedingsindustrie

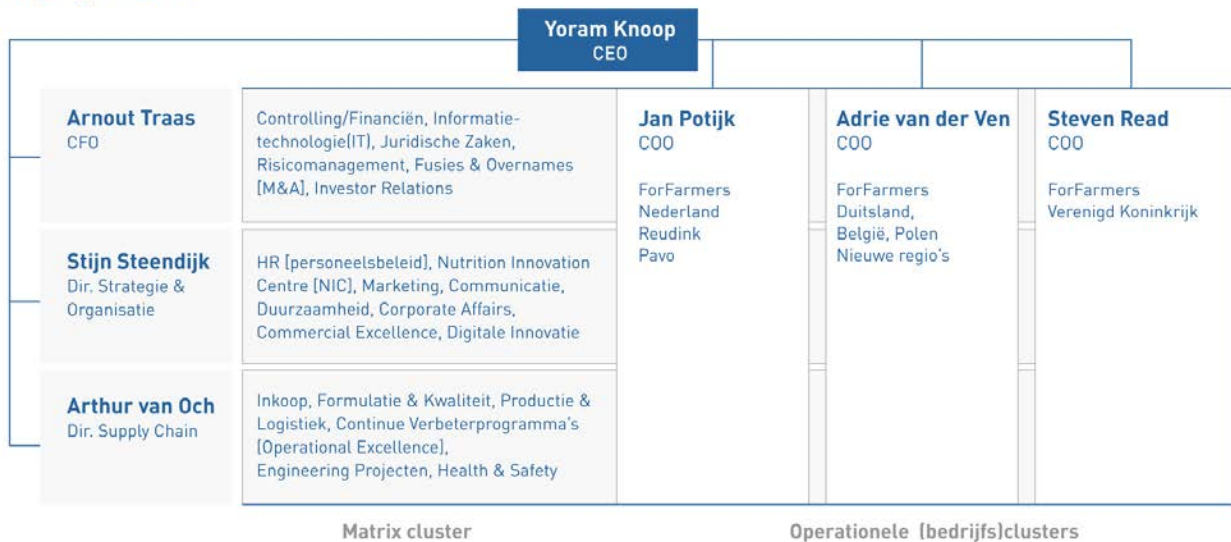
Organisatie

ForFarmers is statutair gevestigd in Lochem (Nederland).

Om de gekozen strategie Horizon 2020 goed te kunnen implementeren, is een slagvaardige organisatie van belang. Die moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis, waarden en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie. Om de markt optimaal te bedienen, heeft ForFarmers drie operationele clusters die geografisch zijn bepaald en worden aangestuurd door COO's. De clusters zijn: Nederland, Duitsland/België/Polen 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 Controlling/Financiën, Fusies & Overnames (M&A), IT, Investor Relations, Juridische Zaken, Risicomanagement welke worden aangestuurd door de CFO. HR (personeelsbeleid), Nutrition Innovation Centre (NIC), Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Corporate Affairs, Commercial Excellence en Digital Innovation worden door de Directeur Strategie & Organisatie aangestuurd. De Directeur Supply Chain stuurt Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Continue Verbeterprogramma's (Operational Excellence), Engineering Projecten en Health & Safety aan. Uitgangspunt voor deze groepsactiviteiten 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.

Organogram 2018



Samenstelling Raad van Bestuur en Directie



Van links naar rechts: Arnout Traas, Jan Potijk, David Fousert, Arthur van Och, Yoram Knoop, Stijn Steendijk, Pieter Wolleswinkel, Steven Read, Adrie van der Ven

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de overige Directieleden. Gedurende het verslagjaar vormden Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) het Bestuur. Jan Potijk besloot eind 2018 dat hij zich niet verkiesbaar zou stellen voor een nieuwe benoemingstermijn op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') op 26 april 2019, na 36 jaar bij ForFarmers en haar rechtsvoorgangers in dienst te zijn geweest.

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 van vier jaar tot aan de jaarlijkse AvA in 2022, wanneer hij herbenoembaar is voor wederom een periode van vier jaar. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van de European Feed Manufacturers' Federation (FEFAC).

Voordat Yoram Knoop aantrad bij ForFarmers was hij directeur van een van de werkmaatschappijen van Cargill, die zich richt op het produceren van premixen voor onder meer voerondernemingen. Yoram Knoop is afgestudeerd

bedrijfskundige. Hij heeft ervaring in commerciële, operationele en algemeen managementposities in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, bij beursgenoteerde, private en private equity ondernemingen (Provimi, Quest, Owens Corning).

Arnout Traas

CFO (Financieel directeur)

Arnout Traas (1959, Nederlandse nationaliteit) is sinds augustus 2011 verbonden aan ForFarmers als CFO. Hij stuurt de afdelingen Controlling/Financiën, Informatie Technologie (IT), Juridische Zaken, Risicomanagement, Fusies & Overnames (M&A) en Investor Relations aan.

Tijdens de AvA van 2016 is zijn benoeming verbonden aan een termijn van vier jaar, eindigend aan het eind van de jaarlijkse AvA van 2020. Hij is dan herbenoembaar voor een periode van vier jaar.

Arnout Traas is opgeleid als registeraccountant en heeft voordat hij overstapte naar ForFarmers bij FrieslandCampina gewerkt, in de disciplines M&A en

Financiën. Voorafgaand daaraan heeft hij een brede ervaring opgebouwd in alle financiële disciplines, bij zowel beursgenoteerde als private ondernemingen (waaronder Vendex, Mars en Arthur Andersen).

Jan Potijk

COO (Directeur)

Jan Potijk (1958, Nederlandse nationaliteit) begon in augustus 1983 zijn loopbaan bij (de rechtsvoorgangers van) ForFarmers en is sinds juli 2000 lid van de Directie. In 2018 was hij verantwoordelijk voor ForFarmers in Nederland en voor de organisaties Vleuten-Steijn, Pavo en Reudink.

Tijdens de Algemene Vergadering van 2016 is aan zijn benoeming een termijn verbonden van drie jaar. Zijn benoeming eindigt aan het eind van de jaarlijkse AvA in 2019. Jan Potijk heeft met ingang van 1 januari 2019 zijn operationele verantwoordelijkheden overgedragen aan de twee nieuwe Directieleden, Pieter Wolleswinkel en David Fousert. Tot aan het einde van de AvA in april 2019 is Jan Potijk statutair bestuurder van ForFarmers.

Jan Potijk is meteen na zijn opleiding aan de Agrarische Hogeschool begonnen bij (de rechtsvoorganger van) ForFarmers, waar hij reeds op jonge leeftijd toetrad tot de directie. Hij is zeer intensief betrokken geweest bij de overgang van de regionale Coöperatie tot een internationale onderneming. Jan Potijk kent de agrarische wereld van huis uit, doordat hij is opgegroeid op een gemengd boerenbedrijf.

Directieleden

David Fousert

COO (Directeur)

Op 1 januari 2019 trad David Fousert toe tot de Directie van ForFarmers.

David Fousert (1978, Nederlandse nationaliteit) begon in 2016 als Business Unit Director Herkauwers bij ForFarmers Nederland. Hij is nu verantwoordelijk voor de Business Units Reudink, Pavo en ForFarmers België. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

David Fousert is afgestudeerd in Farmacie en heeft daarna brede ervaring opgedaan in diverse internationale leidinggevende posities in de food en agri business bij Cargill.

Steven Read

COO (Directeur)

Steven Read (1963, Britse nationaliteit) is sinds september 1986 in dienst bij de rechtsvoorganger van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk, per juli 2012 in dienst bij ForFarmers en sinds juli 2014 lid van de Directie. Tot eind 2017 was hij Directeur Supply Chain. Met ingang van 1 januari 2018 is hij Directeur (COO) van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk en verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers aldaar. Steven Read heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Steven Read is opgegroeid op een melkveebedrijf in het Verenigd Koninkrijk. Na zijn studie Landbouw, met als specialisatie diervoeding, startte hij bij Pauls Agriculture, dat in 2012 (als onderdeel van BOCM PAULS) werd overgenomen door ForFarmers. Hij heeft zowel commerciële als algemeen managementposities vervuld, leiding gegeven aan veel verandertrajecten en was direct betrokken bij de verkoop van BOCM PAULS aan ForFarmers.

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 HR (personeelsbeleid), Nutrition Innovation Centre (NIC), Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Corporate Affairs, Commercial Excellence en Digitale Innovatie. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Stijn Steendijk heeft bedrijfskunde gestudeerd en heeft commerciële, HR- en algemene managementfuncties vervuld bij onder meer L'Oréal, Unilever en Provimi. Hij heeft ruime ervaring met grootschalige internationale veranderprogramma's en was betrokken bij de verkoop van het voerbedrijf Provimi aan Cargill.

Arthur van Och

Directeur Supply Chain

Arthur van Och (1971, Nederlandse nationaliteit) is sinds mei 2018 in dienst van ForFarmers als Directeur Supply Chain. Hij is verantwoordelijk voor Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Continue Verbeterprogramma's (Operational Excellence), Engineering en Projecten alsmede Health & Safety. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Arthur van Och heeft bedrijfskunde gestudeerd en vervulde voor zijn aantreden bij ForFarmers (internationale) managementfuncties bij AB InBev, Accenture en Philips. Hij heeft in 13 jaar bij AB InBev zeer brede internationale ervaring opgedaan op het gebied van supply chain.

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

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit) is sinds februari 2016 in dienst bij ForFarmers als Directeur (COO). Hij was gedurende het verslagjaar verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in Duitsland, België en Polen en voor de verdere internationale expansie van ForFarmers in nieuwe regio's. De verantwoordelijkheid voor België werd per 1 januari 2019 overgedragen aan David Fousert. Adrie van der Ven heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Adrie van der Ven groeide op een gemengd boerenbedrijf op. Hij vervulde voorafgaand aan ForFarmers (internationale) managementposities bij Louis Dreyfus, Nutreco en Cargill, allemaal organisaties actief in de agrarische sector. Adrie van der Ven heeft bedrijfseconomie gestudeerd en ruime ervaring in M&A als managing partner van een privaat investeringsbedrijf.

Pieter Wolleswinkel **COO (Directeur)**

Op 1 januari 2019 trad Pieter Wolleswinkel toe tot de Directie van ForFarmers.

Pieter Wolleswinkel (1977, Nederlandse nationaliteit) startte in 2014 bij ForFarmers als directeur van de Business Unit Noord bij ForFarmers Duitsland. Gedurende 2018 was Pieter Wolleswinkel directeur van de Business Unit Varkens bij ForFarmers Nederland. Hij is nu verantwoordelijk voor ForFarmers Nederland, bestaande uit de Business Units Herkauwers, Varkens en Pluimvee. Pieter Wolleswinkel heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Pieter Wolleswinkel groeide op een gemengd boerenbedrijf op. Hij is afgestudeerd in diergeneeskunde en heeft een MBA. Hij werkte na zijn studie een aantal jaren als dierenarts en vervolgens in internationale leidinggevende posities bij Provimi.

Het aandeel ForFarmers

ForFarmers kernpunten voor investeerders

- #1 Leverancier - met leidende marktposities - van Total Feed-oplossingen voor veehouders in Europa+
- Actief in veerkrachtige markten met groeimogelijkheden
- Centrale positie in de waardeketen voor dierlijke eiwitten: toegang tot het boeren erf
- Gerichte strategie om de activiteiten verder te verstevigen en uit te breiden: Horizon 2020
- Duidelijke en bewezen M&A-strategie om verdere expansie te realiseren
- Duurzaamheid is een wezenlijk onderdeel van het businessmodel
- Sterke balans

Het ForFarmers aandeel

De aandelen van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam onder het symbool 'FFARM'. Vanaf september 2016 is ForFarmers opgenomen in de ASX index van Euronext Amsterdam en per mei 2017 in de MSCI Netherlands index.

Het geplaatste kapitaal van de Vennootschap bedraagt €1.062.610,41 per 31 december 2018. Dit is verdeeld in 106.261.040 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot €0,01.

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.

Op 31 december 2018 had ForFarmers 6.092.004 gewone aandelen in eigen bezit. Dit was het gevolg van het inkoopprogramma van eigen aandelen dat op 2 mei 2017 werd gestart en op 23 februari 2018 werd beëindigd. ForFarmers heeft haar substantiële deelneming in eigen aandelen (5% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen) op 14 december 2017 aan de AFM gemeld.

Aandelen informatie

In euro	2018	2017
Winst per aandeel ⁽¹⁾	0,58	0,56
Dividend ⁽²⁾	0,30	0,30
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen) per 31 december	100,2	100,8
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december ⁽³⁾	806,6	1.052,3
Hoogste koers	12,30	11,16
Laagste koers	7,83	6,61
Slotkoers	8,05	10,44

1) Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2018 was dit aantal 100.242.704 (2017: 104.077.496).

2) Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december. In 2018 bestaat het dividend uit twee delen: €0,283 per gewoon aandeel en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel.

3) Marktkapitalisatie is berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december.

Slotkoers per dag



Dividendbeleid

ForFarmers streeft ernaar om een dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur voor het uitvoeren van haar strategie. Het dividendbeleid van ForFarmers is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 50% van de onderliggende winst na belasting¹. In de onderliggende winst na belasting worden vier verschillende eliminaties meegenomen: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen, inclusief het disconteringseffect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, dividend kosten met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities, en desinvestering gerelateerde kosten; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

¹ Onderliggende winst na belasting betekent de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap exclusief incidentele posten. ForFarmers beschouwt dit als een van haar APMs, zie noot 27 van de jaarrekening.

Voorstel dividend 2018

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2019 zal het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,283 per gewoon aandeel (op basis van 100,2 miljoen gewone aandelen in omloop) en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel. Het totale dividend per gewoon aandeel komt daarmee op €0,30 (2017: €0,30). Dit komt overeen met een uitkeringspercentage van 50% van de onderliggende winst en 50% van de netto-bate op de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland.

Genoemd voorstel is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2018 staan de volgende aandeelhouders met een substantiële deelneming (>3%) geregistreerd bij de AFM, conform de meldingsplicht in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

	Kapitaalbelang ⁽¹⁾	Registratiedatum ⁽²⁾
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect)	49,99%	18 okt 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	9,69%	31 mrt 2017
APG Asset Management N.V.	10,00%	21 dec 2018
Kempens Capital Management N.V.	5,27%	8 feb 2017
ForFarmers N.V. (t.g.v. eigen inkoopprogramma)	5,02%	14 dec 2017
JP Morgan Asset Management Holdings Inc	3,01%	13 okt 2017

(1) op basis van 106.261.040, zijnde het aantal geplaatste gewone aandelen
(2) per 31 dec 2018 is het belang van Coöperatie FromFarmers UA 45,76%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 6,93% en van ForFarmers N.V. 5,73%

Specificatie aandelen

Coöperatie FromFarmers (de 'Coöperatie') heeft per 31 december 2018 een direct kapitaalbelang (op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen) van 17,4% zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 28,4%, 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 kon per 31 december 2018 steminstructie geven voor de 48.625.076 (certificaten) van aandelen die door haar werden gehouden (direct en indirect), en kon daarnaast steminstructie geven voor 7.365.430 certificaten die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. Rekening houdend met het effect van het inkoopprogramma van eigen aandelen, hield de Coöperatie op 31 december 2018 een stembelang van 55,9% (op basis van het aantal gewone aandelen in omloop).

De Coöperatie houdt het prioriteitsaandeel zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zoals is vastgelegd in de Statuten. Een en ander is in onderstaande tabel uiteengezet.

Aandelen / Certificaten

	Aandelen/certificaten Kapitaalbelang 31 december 2018		Aandelen/certificaten Kapitaalbelang 31 december 2017	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	106.261.040	100,00%	106.261.040	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	6.092.004	5,73%	5.469.292	5,15%
Aantal gewone aandelen in omloop	100.169.036	94,27%	100.791.748	94,85%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	17,41%	18.498.469	17,41%
Participatierekening bij leden (Indirect)	30.126.607	28,35%	33.797.040	31,80%
Coöperatie FromFarmers U.A.	48.625.076	45,76%	52.295.509	49,21%
Certificaten bij leden	5.079.437	4,78%	5.582.503	5,25%
Certificaten in lock up	978.868	0,92%	1.445.655	1,36%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1.307.125	1,23%	1.161.264	1,10%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	7.365.430	6,93%	8.189.422	7,71%
Aandeelhouders (derden)	44.178.530	41,58%	40.306.817	37,93%
Totaal gewone aandelen in omloop	100.169.036	94,27%	100.791.748	94,85%

(1) 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.

Inkoopprogramma eigen aandelen

ForFarmers kocht in de periode van 2 mei 2017 tot en met 23 februari 2018 6.363.782 eigen (gewone) aandelen in. Hiervan werden 6.062.222 aandelen ingekocht in het kader van het inkoopprogramma eigen aandelen om de balans efficiënter te maken en 301.560 (in 2017) ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen voor Directie en senior managers, en voor overige medewerkers. Voor dit inkoopprogramma van eigen aandelen, met een maximum van €60 miljoen, was door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') in 2017 machtiging verleend aan het Bestuur. De betreffende aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van €9,86 per aandeel.

In 2018 zijn er daarnaast nog 186.502 eigen aandelen ingekocht voor de 2018 medewerkersparticipatieplannen. Hiervoor was in de AvA in 2018 goedkeuring gegeven. Deze aandelen werden ingekocht voor een gemiddelde prijs van €11,75 per aandeel. De voortgang van de inkoopprogramma's werd door middel van een wekelijks persbericht bekendgemaakt.

Handelsvolume

Eén van de redenen voor de openbare notering op Euronext Amsterdam was het vergroten van de liquiditeit van het aandeel. Het gemiddelde handelsvolume in certificaten van aandelen ForFarmers op het

handelsplatform vóór de notering op Euronext Amsterdam in mei 2016 bedroeg ongeveer 40.000 per dag. Gedurende 2018 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 110.000 per dag (2017: circa 218.000 per dag). Er was een opmerkelijk verschil in het gemiddelde handelsvolume in de eerste helft van 2018 (144.000) en de tweede helft van het jaar (76.000). Meerdere small- en midcap fondsen vertoonden vanaf de zomermaanden een lager handelsvolume.

Liquiditeitsverschaffer

In haar rol als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) heeft ABN AMRO vanaf 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018 de verplichting gehad om de handel in gewone aandelen ForFarmers op Euronext Amsterdam te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. ABN AMRO opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM. ForFarmers heeft het contract met ABN AMRO met één jaar verlengd.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden op 26 april 2019 in Laren (Gelderland). De agenda voor de AvA wordt op 13 maart 2019 gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Financiële kalender

29-03-2019	Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26-04-2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
30-04-2019	Ex-dividend notering
02-05-2019	Registratiedatum dividendgerechtigden
02-05-2019	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2019
09-05-2019	Betalbaarstelling dividend
15-08-2019	Publicatie halfjaarcijfers 2019
31-10-2019	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2019
12-03-2020	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2019
24-04-2020	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 (potentiële) aandeelhouders, certificaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Het doel is om Beleggers duidelijke, 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, kwartaalberichten (Trading Updates) en presentaties. Alle informatie is beschikbaar via de corporate website. Daarnaast organiseert ForFarmers audiowebcasts om de (half)jaarresultaten te presenteren, bezoekt ForFarmers (potentiële) aandeelhouders (roadshows) en neemt deel aan 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](#). Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers is er een [relatie-overeenkomst](#) tussen deze partijen gesloten.

Contact met Beleggers

Gedurende het boekjaar heeft ForFarmers vele Investor Relations activiteiten ondernomen. In 14 verschillende steden werden meer dan 100 gesprekken met vermogensbeheerders gevoerd. Deze gesprekken werden gevoerd door de Director Investor Relations, bijna altijd vergezeld door de CEO of de CFO. Dit gebeurde tijdens 10 roadshows en 9 conferenties. De bezochte steden zijn veelal belangrijke financiële centra waaronder Amsterdam, Londen, New York, Frankfurt en Parijs. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

In 2018 hebben leden van het 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.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van FromFarmers die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers worden bijgewoond.

Disclosure

De informatieverstrekking aan Beleggers verloopt conform de vereisten van de Wft en de Europese Verordening marktmisbruik. ForFarmers informeert haar Beleggers tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen door middel van verspreiding van een persbericht dat ook op de corporate website wordt gepubliceerd en wordt ingediend bij de AFM.

De Directie beoordeelt in overleg met de Disclosure Commissie of, en wanneer, informatie koersgevoelig is en of daarom de disclosure-verplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2018 door financiële analisten van zeven verschillende organisaties gevolgd. ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux, NIBC Markets en, sinds midden 2018, de GroofPetercam brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen.

ForFarmers werd daarnaast door Berenberg uitgenodigd op twee 'discovery' conferenties, in Europa en in de Verenigde Staten. Tijdens deze conferenties werden 25 door Berenberg geselecteerde ondernemingen in contact gebracht met een selecte groep van hun institutionele beleggersklanten.

Historische ontwikkeling

De rijke historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van haar rechtsvoorgangers als coöperatie werd opgericht. In de decennia die volgden groeide de coöperatie autonoom en door fusies en overnames, met als doel schaalgroottes te kunnen benutten. De belangrijkste activiteiten van de coöperatie waren de aankoop van grondstoffen en de productie van veevoer voor de aangesloten leden. In 2005 werd de naam veranderd in ForFarmers, in lijn met de internationale groeiambities.

Om verder internationaal te kunnen groeien werd in 2007 de coöperatie gesplitst in de Coöperatie FromFarmers (de 'Coöperatie') en de onderneming ForFarmers. In dat jaar werd ook het Vermogen Op Naam (VON) traject gestart. De Coöperatie voert sindsdien de naam Coöperatie FromFarmers U.A. (de Coöperatie). Via het VON-traject werd in een periode van 10 jaar 82,6% van het vermogen van de Coöperatie bijgeschreven op participatierekeningen van leden van de Coöperatie. In de periode tussen 2007 tot aan de beursgang van ForFarmers in mei 2016 handelden leden van de Coöperatie en derden (niet-leden en veelal geen boeren) in certificaten ForFarmers. Thans houdt de Coöperatie direct 17,4% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers. De individuele leden van de Coöperatie hielden per 31 december 2018 tezamen een indirect belang van 28,4% in ForFarmers. Deze leden kunnen op elk moment zelf besluiten tot verkoop van hun waardepapier in ForFarmers via Euronext Amsterdam.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

INDEX

Strategie Horizon 2020

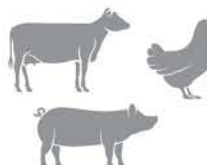
Markontwikkelingen in
de voedselwaardeketen

Financieel en operationeel
verslag 2018, Dividendvoorstel,
Vooruitzichten 2019

Human Resources

De stakeholder aan het woord

Duurzaamheid en Innovatie



Strategie Horizon 2020

ForFarmers is actief in de keten die op een duurzame manier de groeiende vraag naar voedsel invult, in het bijzonder naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten. Deze toenemende vraag is het directe gevolg van de wereldwijde bevolkingsgroei en stijgende welvaart. Veel van de dierlijke eiwitten die in Europa worden geproduceerd, worden geëxporteerd naar landen waar deze productie, onder meer door het klimaat, op een minder efficiënte manier plaatsvindt. Dit leidt in Europa tot een groeiende maatschappelijke druk op de agrarische sector vanwege zorgen over de (lokale) CO₂-voetafdruk van de veehouderij.

Daarnaast neemt de interesse van de consument voor de kwaliteit en herkomst van voeding toe. Veehouders moeten in toenemende mate voldoen aan regels, wetten en maatregelen die, direct of indirect, te maken hebben met onder meer de klimaatdoelstellingen van Parijs. Dit vergt meer investeringen. Het gevolg is dat boerenbedrijven consolideren om met meer schaalgrootte een gezond rendement te kunnen behalen.

ForFarmers levert innovatieve voederconcepten en advies, ondersteund door data-gedreven hulpmiddelen. Daarmee worden veehouders geholpen op een efficiënte wijze het rendement op het boeren erf te verbeteren, met gezonde dieren en aandacht voor dierenwelzijn. Dit sluit naadloos aan op de missie 'For the Future of Farming', waarmee ForFarmers wil bijdragen aan het verbeteren van de continuïteit van het boerenbedrijf, een gezonde agrarische sector en een duurzame maatschappij.

Pijlers van Strategie Horizon 2020

Strategie Horizon 2020 is de wijze waarop ForFarmers haar missie en waardecreatie wil vormgeven en is gebaseerd op vier pijlers:

1. Focus op aantrekkelijke segmenten

ForFarmers stemt haar nutritionele kennis (de functie van voedingsbestanddelen) en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten. Grote boerenbedrijven met veel personeel of bedrijven die melkrobots inzetten en andere hypermoderne technologie toepassen, hebben andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die

zich op een niche richten, zoals biologische zuivelproducten. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie (met behulp van een klantrelatiebeheersysteem) een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. In alle landen waar ForFarmers actief is, met uitzondering nog van Polen, is de klantsegmentatie doorgevoerd met teams die zich richten op een bepaald segment. In dit beheersysteem wordt ook vastgelegd welke producten, en voor welke levensfase van het dier, een individuele klant afneemt. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de wijze waarop ForFarmers de veehouder een afgestemde Total Feed-oplossing kan aanbieden en de 'share of stomach' bij de veestapel van de klant kan worden vergroot. Mede als gevolg van de overname van Van Gorp Biologische Voeders en de aangekondigde kleine overname van een biologische voederonderneming in het Verenigd Koninkrijk, heeft ForFarmers in 2018 zich verder toegespitst op biologische veehouders.

2. Aanbieden van Total Feed-portfolio met partners

ForFarmers wil lange-termijn-waarde creëren met de Total Feed-aanpak: het leveren van innovatieve oplossingen aan veehouders die aansluiten bij zijn individuele behoeften, specifieke bedrijfsdoelstellingen en voersystemen. De producten, het advies en de hulpmiddelen die hiervoor worden ingezet vormen samen de Total Feed-portfolio. Voor een aantal producten dat ForFarmers zelf niet produceert, is gekozen voor strategische samenwerking

ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa+



met partijen die een fundamentele bijdrage kunnen leveren aan de Total Feed-aanpak. Een voorbeeld hiervan is de internationale samenwerking met Nutreco, die in 2014 is aangegaan en in 2018 voor vijf jaar is verlengd. Binnen deze samenwerking worden micro-ingrediënten en specialiteiten als kalvermelkvervangers waar mogelijk bij Nutreco ingekocht, waardoor belangrijke schaalvoordelen en kwaliteitscontroles worden gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld. Nieuwe voedingsconcepten voor bijvoorbeeld de varkenssector, zoals VIDA en NOVA, zijn hieruit voortgekomen.

ForFarmers heeft daarnaast met een aantal partijen meer lokale samenwerkingsovereenkomsten op het gebied van toevoegingen aan de Total Feed-portfolio. In het verslagjaar is een nieuwe strategische samenwerking opgezet tussen ForFarmers Nederland en Baks. ForFarmers Nederland verzorgt de verkoopactiviteiten van vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij (met name wei-producten) terwijl Baks Logistiek de logistieke activiteiten voor deze productstroom doet. Wei-producten zijn een voorbeeld van co-producten, die voortkomen uit reststromen van voedselproductie voor menselijke consumptie. Het gebruik van deze reststromen past in het duurzaamheidsbeleid van ForFarmers dat gericht is op een circulair gebruik van grondstoffen.

3. Acquisities

ForFarmers heeft zich ten doel gesteld om een nummer 1- of 2-positie te bereiken in de regio's waar het actief is. Dit moet worden bereikt door zowel autonome groei als door overnames, en moet voor alle belanghebbenden tot een optimaal resultaat leiden. Voor voerondernemingen geldt niet alleen dat schaalgrootte van belang is, maar ook dat hoe dicht de fabriek zich bevindt bij de klant hoe meer efficiency kan worden bereikt door reductie van logistieke kosten. In de agrarische sector is er daarnaast sprake van grote loyaliteit tussen klanten en hun voeronderneming, vooral door de relatie tussen de adviseurs die op het boeren erf komen en de klant. Het doen van passende overnames biedt in die context een goed perspectief voor groei.

Voor acquisitiemogelijkheden richt ForFarmers zich primair op de vijf kernlanden (Nederland, Duitsland, België, Polen en het Verenigd Koninkrijk) omdat zich daar over het algemeen goede synergiemogelijkheden aandienen op het gebied van logistiek, productie, inkoop, formulatie en overhead. Daarnaast wordt ook gekeken naar mogelijkheden in nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). De eerste voorwaarde waaraan een regio moet voldoen is dat er voldoende dieren aanwezig zijn. 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 nauw samenwerkt met de Directieleden en de business unitmanagers van de clusters.



ForFarmers heeft in het verslagjaar 60% van de aandelen van Tasomix in Polen gekocht. Door deze transactie is ForFarmers nu actief in vijf landen en is de positie in de groeiende Europese pluimveesector (vooral voor vleeskuikenhouders) versterkt. Het management van Tasomix is aangebleven, waardoor optimaal gebruik kan worden gemaakt van de kracht van beide bedrijven. Verder werden in het verslagjaar Voeders Algoet (België), Maatman (Nederland), en van Gorp Biologische Voeders (Nederland) overgenomen. Deze laatste acquisities worden allen geïntegreerd in de lokale organisaties. Ook werd in het verslagjaar het voornemen aangekondigd een kleine biologische voederonderneming in het Verenigd Koninkrijk over te nemen.

4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De One ForFarmers-aanpak is gericht op het professionaliseren van processen, het inzetten van de best practices in de groep en optimale kostenefficiëntie. Dit wordt bereikt door de uitwisseling van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Deze aanpak wordt mogelijk gemaakt door de matrixorganisatiestructuur, waarbij centrale afdelingen de landenorganisaties ondersteunen. Zo heeft ForFarmers onder meer drie gespecialiseerde marketingteams, gericht op de rundvee-, varkens- en pluimveesector, die marketingstrategieën en implementatieplannen leveren die lokaal worden uitgevoerd. De marketingorganisaties werken nauw samen met de specialisten van het centraal georganiseerde Nutrition Innovation Centre ('NIC') en met de lokale adviseurs die bij de boer komen. ForFarmers heeft sectorspecifieke Academies (rundvee, varkens en

pluimvee) opgericht om de uitwisseling en benutting van interne kennis te optimaliseren zodat dit ten gunste van de klant kan worden ingezet.

De volgende stappen werden gezet in het verslagjaar:

- In het Verenigd Koninkrijk werden de twee rundveeverkoopteams samengevoegd tot één commerciële organisatie zodat de markt op een eenduidige wijze kan worden bewerkt.
- Vanaf begin 2018 zijn alle medewerkers op het HR-systeem 'Workday' aangesloten, waarvan de implementatie in 2017 werd afgerond. Het beheer en uitvoeren van HR-processen is hiermee geoptimaliseerd.
- In 2018 is de integratie van activiteiten en medewerkers in het financial shared service center ('FSSC') afgerond. De continentale financiële backoffice-activiteiten (exclusief die in Polen) zijn gecentraliseerd in het FSSC in Nederland om efficiënter te kunnen (samen)werken. Een groot deel van de administratieve processen is geharmoniseerd.
- Het Total Feed Support ('TFS')-team in Nederland kwam in 2018 volledig op sterkte. Het TFS-team, dat in 2017 in Nederland is geïnstalleerd, maakt gebruik van het CRM-beheersysteem. Dit systeem maakt inzichtelijk wat, en hoeveel, een klant bij ForFarmers afneemt. De TFS-afdeling geeft sectorspecifieke ondersteuning aan klanten en ondersteunt de verkoopteams en adviseurs. Voor klanten is het gemakkelijk om bij één loket telefonisch advies en ondersteuning te krijgen. Daarnaast valt de verkoop van DML-producten, als onderdeel van de Total Feed-portfolio, onder de verantwoordelijkheid van deze TFS-afdeling.

Resultaatgebieden Horizon 2020

Door de implementatie van strategie Horizon 2020 is ForFarmers in staat de positie in de keten te versterken. Dat doet de Onderneming door zich te blijven richten op de ontwikkeling van medewerkers en op het leveren van innovatieve totaaloplossingen voor diervoeders aan klanten. Dit moet zich vertalen in resultaten die behoren tot de beste in de sector.

Medewerkers: persoonlijke ontwikkeling

ForFarmers investeert in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Daardoor nemen de kansen en het groeipotentieel voor medewerkers toe. In 2018 heeft wederom een groot aantal medewerkers deelgenomen aan zowel de management- als de vakinhoudelijke trainingen. Hierover wordt in het

hoofdstuk Human Resources uitgebreid geschreven. Het senior management (de top 50 van ForFarmers) maakte in mei 2018 kennis met de nieuwe collega's van Tasomix in Polen. Dit bedrijfsbezoek werd door alle managers als zeer waardevol beschouwd.

Klanten: Total Feed-oplossingen

ForFarmers biedt met de Total Feed-aanpak 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 producten en advisering op elkaar afstemmen gedurende de gehele productiecycclus op het agrarische bedrijf. Klanten krijgen zo een totaaloplossing die past bij hun voersysteem en bedrijfssituatie. ForFarmers is continu in dialoog met klanten, zowel op het boerenplan als in onder meer klankbordgroepen en conferenties, om inzicht te krijgen in hun veranderende eisen en behoeften.

Op basis van die inzichten worden nieuwe concepten en hulpmiddelen ontwikkeld. Voorbeelden van (totaal)oplossingen zijn:

- ForFarmers introduceerde in 2018 het datamanagementsysteem Agroscoop in de varkenssector in het Verenigd Koninkrijk. Agroscoop geeft veehouders inzicht in de technische en economische kengetallen van hun bedrijf. Met dit systeem kunnen varkenshouders, geholpen door de adviseurs van ForFarmers, hun bedrijfsvoering optimaliseren. In Nederland is het beschikbaar stellen van data door veehouders voor advisering gemeengoed en maken veel ForFarmers-klanten al gebruik van Agroscoop. De kennis en ervaring die is opgedaan op dit gebied, vooral in Nederland, maar ook in Duitsland en België, wordt ook aangewend om in samenwerking met partners in het Verenigd Koninkrijk een datasysteem op te bouwen in de sector.
- Voor de pluimveesector is een nieuw voerconcept voor vleeskuikens, met de naam Apollo, geïntroduceerd in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het concept is een 'pre-start'-concept, gericht op een gezonde en efficiënte groei van vleeskuikens. Dit concept richt zich op de eerste 100 levensuren van het vleeskuiken en zorgt voor een betere voederconversie. Deze aanpak past in de missie van ForFarmers om het rendement voor veehouders te verhogen en in het duurzaamheidsstreven de voederconversie te verbeteren, zodat het gebruik van schaarse grondstoffen wordt beperkt. Het Apollo-concept kon worden

gelanceerd na een intensief R&D-traject binnen het Nutrition Innovation Centre en uitvoerige testen op vleeskuikenbedrijven in Noordwest-Europa.

- In Nederland plaatste ForFarmers als test twaalf voerstations met ingebouwde weegschaal om data te verzamelen van onder meer de voeropname in combinatie met het gewicht van vleesvarkens. De voederconversie van zowel de individuele dieren als per hok worden zo bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt. Deze informatie gebruikt ForFarmers bij de adviezen aan varkenshouders. Het voerstation herkent de individuele varkens aan het oornummer met ingebouwde chip.
- ForFarmers introduceerde ook de Pens Stimulator+, een nieuw product dat naast de pens- ook de darmgezondheid van een melkkoe stimuleert en daarmee zorgt voor gezondere dieren die het ruwvoer beter benutten. Hierdoor wordt meer melk uit ruwvoer en een hogere melkproductie gerealiseerd. Dit leidt tot een extra voerwinst van gemiddeld €45 per koe per jaar. Maar het leidt ook tot gezondere koeien en een betere benutting van het ruwvoer, wat past in het duurzaamheidsthema Dierengezondheid en -welzijn. Het Nutrition Innovation Centre van ForFarmers testte de werking van de Pens Stimulator+ in 2018 bij praktijkbedrijven.
- In Nederland begon ForFarmers een samenwerking met de Frievar-varkensketen en agritechbedrijf AgOS voor het realiseren van een blockchain-pilotproject. Een blockchain is een digitale keten waarin samenwerkende partijen actuele informatie over in dit geval het productieproces en transacties kunnen uitwisselen, om zo de volledige varkensketen in beeld te brengen en het proces over de hele keten te verbeteren. Uiteindelijk leidt dit tot waarborging van een hogere kwaliteit en voedselveiligheid.



Winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

In 2018 bedroeg de onderliggende EBITDA €100,1 miljoen, 1,3% minder dan in 2017. Bij gelijkblijvende koersen bedroeg de daling 1,0%. De brutowinst nam met 5,6% toe tot €443,4 miljoen.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst daalde in 2018 derhalve tot 22,6%, tegen 24,2% in 2017. De onderliggende winst per aandeel was met €0,58 gelijk aan 2017. Het dividendvoorstel over 2018 bedraagt €0,283 per gewoon aandeel (gebaseerd op 100,2 miljoen uitstaande aandelen) en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel. Het totale dividend komt daarmee op €0,30, gelijk aan 2017.

Ten opzichte van de slotkoers van het aandeel van €8,05 eind 2018 komt dit neer op een dividendrendement van 3,7%.

Horizon 2020 in perspectief: een analyse van ForFarmers en haar markten

De Horizon 2020-strategie van ForFarmers richt zich op lange-termijn-waardecreatie vooral voor veehouders, medewerkers, aandeelhouders en overige stakeholders. ForFarmers hecht eraan om tijdig en adequaat op marktontwikkelingen in te spelen. De dialoog met belanghebbenden is daarbij van belang. Interne analyses zijn eveneens belangrijk, om de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie te identificeren en de mogelijkheden en bedreigingen in de markt te signaleren ('de SWOT-analyse').

De SWOT-analyse wordt hieronder weergegeven:

SWOT-analyse		
	Positief	Negatief
Intern	STERKTES · Volledige focus op Total Feed-aanpak op het boeren erf · Benutten van schaalgrootte, interne academies, eigen Nutrition Innovation Centre · Solide financiële positie	ZWAKTES · Total Feed-portfolio nog niet compleet in alle landen · Marktposities in Duitsland en Polen nog niet optimaal · Onbalans van de bijdrage van de verschillende clusters
	KANSEN · In consoliderende markten: groeiende vraag naar klant-specifieke data gedreven / ondersteunende oplossingen, verdere acquisities en verder gebruik van big data · Toenemende (milieu)wetgeving vraagt om innovatieve voeroplossingen · Stijgende belangstelling voor kwaliteit en herkomst van voedsel · Toenemende mondiale vraag naar dierlijke eiwitten	BEDREIGINGEN · Dierziekten · Toenemende wetgeving op gebied van milieu-impact · Groeiende aandacht voor alternatieven voor dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie · Het gebruik van algoritme-oplossingen voor voeradvies

Marktontwikkelingen in de voedselwaardeketen

De ontwikkelingen op de wereldmarkt voor dierlijke eiwitten laten een gemengd beeld zien. De vraag naar dierlijke eiwitten – zuivel, vlees, eieren – blijft wereldwijd stijgen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en de toenemende welvaart in opkomende markten. In Europa blijft de totale consumptie van dierlijke eiwitten echter nagenoeg stabiel. De verdere globalisering heeft een positieve invloed op de internationale handel in producten met dierlijke eiwitten. Tegelijkertijd leiden spanningen op de wereldmarkt tot onzekerheden en verschuivingen in stromen van exportgoederen.

Vanuit Europa is er veel export van dierlijke eiwitten naar landen waar de productie van dierlijke eiwitten, onder meer door het klimaat, op een minder efficiënte manier plaatsvindt. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de productie van deze (te exporteren) dierlijke eiwitten ontstaat een toenemende maatschappelijke druk op de Europese agrarische sector. De Europese diervoederindustrie kan een belangrijke rol spelen in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Door de extra investeringen die veehouders moeten doen om aan alle wet- en regelgeving te voldoen, is sprake van consolidatie van boerenbedrijven. Hierdoor veranderen de klantbehoeften, zoals de vraag naar innovatieve hulpmiddelen voor monitoring van data van het boerenbedrijf. De consolidatie van voerondernemingen moet ook in dit licht worden gezien.

De groeiende interesse van consumenten voor de kwaliteit en herkomst van voedsel leidt tot nieuwe initiatieven en samenwerking binnen de sector, zoals welzijnsconcepten. De nieuwe dynamiek in de agrarische sector brengt kansen en uitdagingen met zich mee voor de hele industrie. ForFarmers kan in deze ontwikkelingen een rol spelen als essentiële schakel in de voedselketen. Het bieden van rendabele en duurzame Total Feed-oplossingen (voerconcepten, advies en hulpmiddelen) aan boeren vormt hiervoor de basis.

Grondstoffenmarkt

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. Veranderingen in deze kosten worden zoveel mogelijk doorberekend aan klanten. Het

inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers. De inkoop van de grondstoffen die ForFarmers verwerkt zijn op te splitsen in micro-ingrediënten (zoals aminozuren, vitamines en mineralen) en macro-ingrediënten (zoals granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). Bij de inkoop van micro-ingrediënten en premixen profiteert ForFarmers van schaalvoordelen door dit zo veel mogelijk te concentreren bij haar strategische partner Nutreco.

De inkoop van macro-ingrediënten, die in 2017 is geoptimaliseerd door het aanstellen van categoriespecialisten die over de landen heen de inkoop aansturen, is ondergebracht bij een klein aantal wereldwijde leveranciers. ForFarmers richt zich hierbij vooral op de efficiëntie van het inkoopproces, de kwaliteitsbewaking van de producten en de optimalisatie van de voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie. De belangrijkste macro-ingrediënten die ForFarmers inkoopt zijn graansoorten als maïs, tarwe en gerst, en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. ForFarmers richt zich op het inkopen van volledig duurzaam geproduceerd sojameel en palmolie. Dit is een van de duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

ForFarmers verwerkt daarnaast reststromen van de productie van voedsel voor menselijke consumptie, zoals van bierbrouwerijen en van kaasproducenten. Daardoor draagt de onderneming bij aan een circulaire agrarische sector.

De prijsvorming van grondstoffen wordt bepaald door een breed scala aan factoren, waaronder de kwaliteit van de oogst, die sterk afhankelijk is van weersomstandigheden. Daarnaast zijn de kosten van productie, opslag, transport (onder meer beïnvloed door de waterstanden in de rivieren) en de kosten van energie van invloed op de kostprijs van grondstoffen. Dit werd in het bijzonder duidelijk in 2018 toen als gevolg van de uitzonderlijk warme en droge zomer de Europese grondstofprijzen snel en sterk stegen, en de transportkosten vanwege de lage waterstanden in de rivieren vooral in Nederland en Duitsland toenamen. De inkoop van ruwe grondstoffen voor de biologische sector stond in 2018 eveneens onder druk als gevolg van aangescherpte Europese richtlijnen ten aanzien van de herkomstlocaties van deze grondstoffen, die meer Europees en regionaal moeten zijn.

In 2018 was in het algemeen een groeiende druk waarneembaar op voerondernemingen om lokaal gewonnen grondstoffen in te kopen, in plaats van op de wereldmarkt. Dit leidt tot een dilemma ten aanzien van voldoende beschikbaarheid van grondstoffen in relatie tot de stijgende vraag naar dierlijke eiwitten. De handelsspanningen tussen de Verenigde Staten en China leidden tot verminderde export van grondstoffen van de Verenigde Staten naar China, waardoor sommige grondstoffen uit de Verenigde Staten aantrekkelijker werden voor Europese importeurs als ForFarmers.

Agrarische ondernemers

Het maatschappelijk debat over de agrarische sector in relatie tot milieu en welzijn voor mens en dier krijgt, vooral in Nederland en Duitsland, een steeds scherpere toon. Het is aan alle betrokkenen in de agrarische keten om hun bijdrage aan een duurzame en kwalitatief hoogwaardige voedselproductie uit te leggen. Consumentenvertrouwen en transparantie in de voedselketen zijn daarin belangrijke elementen. Inzet van nieuwe technologie, zoals blockchain, kan hier in de toekomst een bijdrage aan leveren. Dit zal echter wel tot extra kosten leiden in de keten. Veehouders worden nu al geconfronteerd met stijgende kosten door de toenemende wet- en regelgeving. Bovendien houdt de druk van retailers op de prijs van agrarische producten aan. Een aanhoudende schaalvergroting en professionalisering van de sector is het gevolg. De daarmee gepaard gaande toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering van

veehouders vraagt om geïntegreerde voeroplossingen en de mogelijkheid de technische en financiële resultaten van het boerenbedrijf te kunnen monitoren. De hoeveelheid vastgelegde data op dier- en bedrijfsniveau groeit en er wordt een versnelde beschikbaarheid en toepassing van data in de veehouderij verwacht. De mate waarin verschilt echter per land. Nederlandse veehouders lopen voorop in het gebruik van data voor de monitoring van hun bedrijf. ForFarmers zet de kennis en ervaring vanuit Nederland in om ook veehouders buiten Nederland te stimuleren om data structureel te monitoren en te benutten. Met datamanagementsystemen zoals Agroscoop toont ForFarmers veehouders hoe het gebruik van data hen kan helpen hun bedrijfsvoering te optimaliseren.

Herkauwerssector

ForFarmers is binnen de sector voor herkauwers vooral actief in de melkveesector. De Noordwest-Europese zuivelsector profiteert van de sterke exportpositie door een productportfolio met een hoge toegevoegde waarde en een mondiale groei van de vraag naar zuivelproducten, vooral vanuit Azië.

In de markten waarin ForFarmers actief is, zijn meer differentiaties in de melkstromen zichtbaar. Door de aantrekkende consumentenvraag in Duitsland naar non-GGO voeding, stijgt de interesse in VLOG-gecertificeerde (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) voeders onder veehouders in Nederland en België die producten exporteren. Om hieraan tegemoet te komen heeft ForFarmers in 2018 een fabriek in Deventer heropend, die specifiek non-GGO voeders produceert.



De ontwikkelingen in de sector voor herkauwers verschillen per land. In Nederland werden veehouders in 2018 geconfronteerd met de impact van de fosfaatreductiemaatregelen die in 2017 zijn afgekondigd.

Hierdoor kromp de melkveestapel met ongeveer 11%. In Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk bleef de melkveestapel redelijk stabiel. De extreme weersomstandigheden in Noordwest-Europa in 2018, met een koude, natte lente, gevolgd door een aanhoudend warme en droge zomer, resulteerden voor melkveehouders in verschillende landen in lagere melkvolumes en verminderde beschikbaarheid van ruwvoer. Dit laatste zorgde vooral in het Verenigd Koninkrijk voor meer vraag naar mengvoer van ForFarmers.

De geitenstapel in Nederland heeft zich, na groei in de afgelopen jaren, gestabiliseerd. In het Verenigd Koninkrijk nam zowel de schapenpopulatie als de rundveestapel toe in 2018.

Varkenssector

Terwijl de mondiale vraag naar varkensproducten blijft groeien, is de Europese vraag stabiel tot licht dalend. Continentale varkenshouders produceren zowel voor de lokale markt als voor de export. De intensieve varkenshouderij wordt geconfronteerd met steeds strengere lokale milieuwetgeving. In Nederland bijvoorbeeld is in 2018 een 'warme sanering' van de varkenshouderij aangekondigd. Dit is een innovatie en sanering van de varkenssector op vrijwillige basis, om de leefomgeving in veedichte gebieden te verbeteren. ForFarmers ondersteunt dit Actieplan Vitalisering Nederlandse Varkenshouderij van de Producenten Organisatie Varkenshouderij (POV) en werkt nu met enkele partners samen aan de implementatie ervan.

In Duitsland zijn eveneens scherpere eisen gesteld aan de hoeveelheid stikstofhoudende meststoffen die mogen worden uitgereden op het eigen boerenerf. De doelstelling is om meststoffen beter te benutten en de uitstoot van ammoniak en de vervuiling van grondwater te verminderen.

Binnen de varkenssector is de virtuele ketenintegratie in ontwikkeling. In Nederland zijn sectorbreed diverse initiatieven ontwikkeld en ook in Duitsland wordt daar nu een begin mee gemaakt.

Varkenshouders in België hadden in de tweede helft van 2018 te maken met de gevolgen van een uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen. Hierdoor blokkeerde een aantal Aziatische landen import van Belgische varkensproducten, met een druk op de prijzen

als gevolg. Voerondernemingen, waaronder ForFarmers, namen uit voorzorg hygiëneprotocolen in acht en hielden de ontwikkelingen nauw in de gaten.

In het Verenigd Koninkrijk vond in 2018 een stabilisatie plaats van de consolidatie onder varkenshouders en slachterijen. Een groot deel van de markt wordt bediend door drie partijen (BQP, Wayland Farms, Brydock Farms) waarvan er twee autonome groei laten zien. De sector kan in circa 60% van de lokale vraag voorzien, terwijl de vraag naar varkensvlees groeit. De noodzakelijke import, uit vooral Europa, is duurder geworden sinds de aangekondigde Brexit en de daarmee gepaard gaande waardevermindering van het Britse pond. Een groei van de varkenssector, waarin ForFarmers een goede marktpositie heeft, lijkt daarom aannemelijk.

Er zou een toename kunnen komen van de import door China van Europese varkensproducten doordat de varkensstapel in China is gekrompen door een uitbraak van de Afrikaanse varkenspest. Daarnaast gelden voor varkenshouders in China steeds strengere milieuwetten. De handelsspanningen tussen China en de Verenigde Staten kunnen ook resulteren in een toenemende vraag uit China naar Europese varkensproducten.

Pluimveesector

De West-Europese consument geeft steeds vaker de voorkeur aan gevogelte omdat dit als betaalbaar wordt gezien. In Nederland en in toenemende mate ook in Duitsland gaat de voorkeur van de consument uit naar vlees van langzaam groeiende kippen en biologische of vrije-uitloop eieren. Nederlandse, en meer en meer Duitse, pluimveehouders voeren hun dieren met hiervoor speciaal ontwikkelde welzijnsconcepten, die weliswaar duurder zijn maar ook meer opbrengen voor deze niet-conventionele veehouders.



De conventionele productie blijft echter nog de standaard in andere Europese landen en voor de Nederlandse export. De concurrentie op het gebied van conventionele productie komt vooral uit Polen en Oekraïne.

Met de overname van 60% van de aandelen van het Poolse Tasomix, heeft ForFarmers de concurrentiepositie in dit segment in 2018 verstevigd. De pluimveemarkt in Polen blijft groeien, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. Er wordt veel slachtcapaciteit bijgebouwd om de groei van de vleeskuikenketen te faciliteren. Er vindt ook steeds meer consolidatie plaats tussen slachterijen, waardoor kleinere slachtondernemingen verdwijnen. De pluimveesector produceert grotendeels conventionele vleeskuikens, voor zowel de thuismarkt als de exportmarkt.

In het Verenigd Koninkrijk groeit de pluimveesector aanzienlijk. De komst van nieuwe legpluimveebedrijven in België is ook positief. Het aantal leghennen was in 2018 zowel in België als in Nederland nog wel lager dan in 2017 als gevolg van de Fipronil-affaire die in 2017 plaatsvond.

ForFarmers introduceerde in 2018 een tool voor datacollectie, waarmee pluimveehouders real-time inzicht krijgen in de prestaties van hun dieren. Dit is in lijn met de ambitie van ForFarmers om veehouders met behulp van de Total Feed-aanpak (voer, advies en hulpmiddelen) hun rendement op een duurzame manier te laten verbeteren.

Biologische sector

De biologische sector professionaliseert zich steeds verder en groeit gestaag. De wens van de consument om gezond te eten en te weten wat de herkomst is van voedingsmiddelen, stimuleert de vraag naar biologische producten. Consumenten zijn bovendien steeds meer bereid de hogere prijs voor dit soort producten te betalen. Het rendement voor biologische veehouders is daardoor goed. Desondanks blijft de biologische sector een nichemarkt, vergeleken met de gangbare veehouderij. De beperkte beschikbaarheid van biologische grondstoffen is daarbij een punt van aandacht.

ForFarmers heeft onder de naam Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikt ForFarmers over een gespecialiseerde fabriek, waar ook voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt. In 2018 werd de positie van Reudink verder versterkt door de overname van Van Gorp Biologische Voeders (Nederland en België).

In het Verenigd Koninkrijk, waar ForFarmers onder eigen naam eveneens een sterke positie in de biologische markt heeft, werd een kleine overname aangekondigd.

Paardensector

De paardensport en -houderij is in België, Duitsland en Nederland de afgelopen jaren populairder geworden. Het aantal dekkingen in de fokkerij groeit sinds een aantal jaren en de ruitersportcentra zien de (recreatieve) instroom van jeugd en ouderen toenemen. Ook de detailhandel profiteert van de toenemende aandacht voor de paardensport. Bovendien floreert de handel in sportpaarden die zijn gefokt in België, Duitsland of Nederland. Sportbonden zien hun ledenaantallen echter wat teruglopen.

Recreatieve paardenhouders hebben een grote voorkeur voor voeders zonder granen, melasse en voor non-GGO voeders. Ook in deze sector is een toenemende belangstelling waarneembaar voor data gedreven oplossingen, waardoor rantsoenen beter kunnen worden afgestemd op gezondheid, welzijn en prestatie van het dier. Pavo, het merk waaronder ForFarmers reeds 50 jaar de paardensector bedient, speelt op deze trends in.

Mengvoerindustrie en concurrentiepositie ForFarmers

De mengvoermarkt waarop ForFarmers zich begeeft, is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In alle markten vinden consolidaties plaats, zowel van boerenbedrijven als van voerondernemingen. Het aantal dieren blijft echter nagenoeg gelijk in de verschillende markten.

De drie belangrijkste spelers in Nederland - ForFarmers, Agrifirm en De Heus - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 65%. De overige 35% is verdeeld over circa 80 andere voerproducenten.

De drie grootste voerondernemingen in het Verenigd Koninkrijk - AB Agri, ForFarmers en 2Agriculture - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 35%. Daarnaast zijn er ongeveer 150 middelgrote en kleinere spelers actief in de Britse markt.

Door de overname van Voeders Algoet is ForFarmers de op een na grootste voeronderneming in België geworden, na Arvesta (het voormalige Aveve) en voor VandenAvenue (nummer 3). Tezamen hebben deze drie producenten een

marktaandeel van circa 35%, in een speelveld van zo'n 50 bedrijven.

In de gefragmenteerde Duitse markt zijn Agravis, DTC, Bröring en ForFarmers de belangrijke voerbedrijven, met een gezamenlijk marktaandeel van circa 30%. Duitsland telt verder zo'n 300 middelgrote en kleinere spelers, vaak eigendom van een coöperatie of van een of meerdere familie(s).

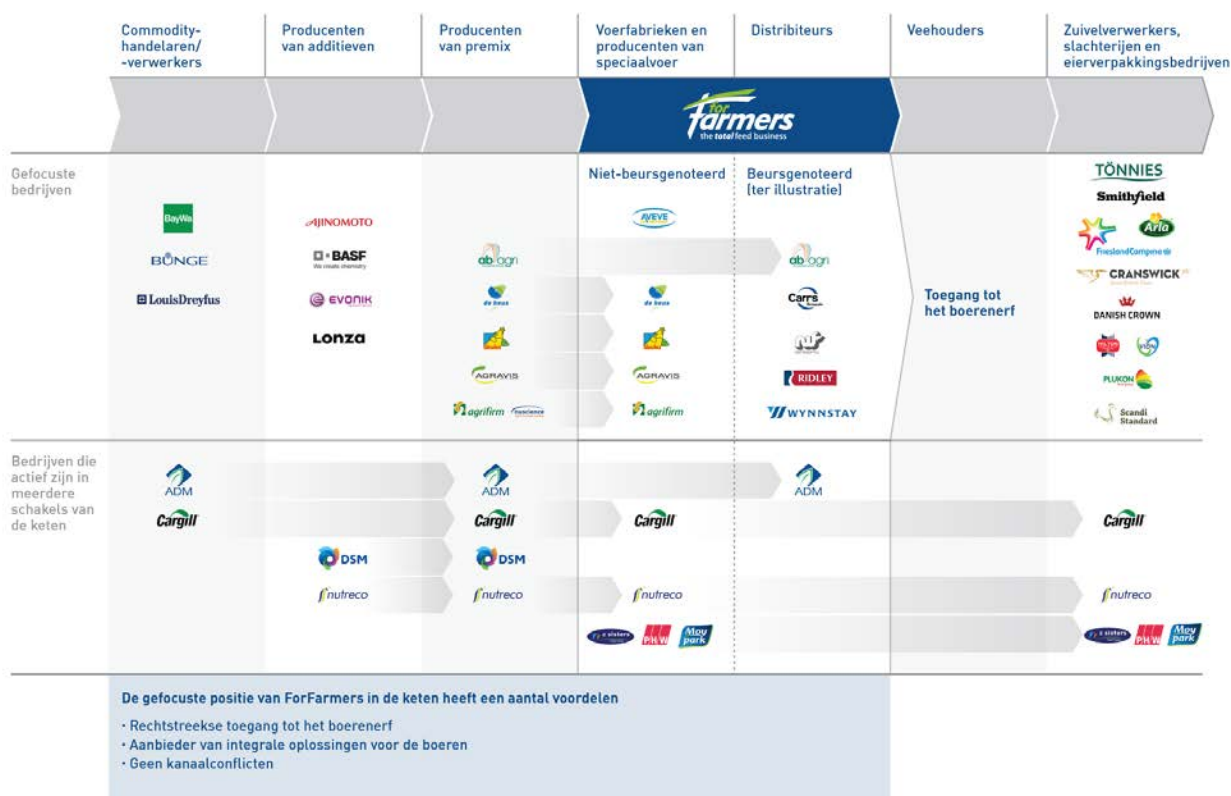
Sinds 2018 is ForFarmers ook actief in Polen, waar de markt meer geconsolideerd is. De drie grootste voerbedrijven - Cargill, De Heus en Wipasz - hebben een gezamenlijk marktaandeel van bijna 40%. Met de overname in 2018 van 60% van de aandelen van Tasomix, bekleedt ForFarmers de vierde positie in Polen. ForFarmers werd door deze transactie actief in vijf landen en zette hiermee een nieuwe stap om de leidende marktpositie op de Europese voermarkt verder te versterken.

ForFarmers concentreert zich volledig op het leveren van Total Feed-(voer)oplossingen op het boerenerv. Hierin verschilt ForFarmers van een aantal van haar grotere concurrenten.

In lijn met de Horizon 2020-strategie laat ForFarmers de productie van premixen over aan andere spelers in de keten. Onder meer voor de inkoop van premixen heeft ForFarmers een strategische samenwerking met Nutreco.

ForFarmers wil de leidende Europese voeronderneming zijn. In de overnamestrategie richt ForFarmers zich op het versterken van marktposities en het realiseren van synergievoordelen in markten waarin het reeds actief is en op nieuwe markten in Europa+ (Europa en haar grensgebieden). Een aantal directe grotere concurrenten heeft een bredere geografische scope. Kleinere en middelgrote concurrenten hebben veelal een lokale focus en specialiseren zich soms op een specifieke diersoort.

In de consoliderende Europese markt zijn schaalgrootte en focus cruciaal om concurrerend en leidend te kunnen zijn. ForFarmers richt zich daarom met haar One ForFarmers-efficiëntieprogramma op een optimale benutting van de schaalgrootte, onder meer door investeringen in innovatie, kennisontwikkeling en breed inzetbare voeroplossingen. In het kader van dit programma worden op allerlei terreinen, zoals op het gebied van supply chain, administratieve afdelingen en marketingprojecten uitgevoerd om zo kostenefficiënt mogelijk te werken.



Overheid

Wetgeving

Wet- en regelgeving voor de agrarische sector wordt veelal op Europees niveau ontwikkeld. De focus ligt hierbij vooral op het terugdringen van antibioticagebruik, verbetering van dierenwelzijn en, in het licht van klimaatverandering, op milieu-effecten. Daarnaast wordt er steeds meer aandacht besteed aan 'circulariteit' in de agrarische sector, waaronder het benutten van reststromen uit de voedingsmiddelenindustrie. ForFarmers biedt deze co-producten aan als onderdeel van haar Total Feed-oplossingen.

In Nederland ligt de nadruk in de melkveesector vooral op het terugdringen van fosfaatuitstoot en op het vinden van een betere manier voor het verwerken van het mestoverschot. ForFarmers helpt melkveehouders met programma's om data van het boeren erf te analyseren en inzichtelijk te maken om daarmee de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ook zijn er programma's om mestverwerking te optimaliseren. Op dit gebied werkt ForFarmers in Nederland samen met partners, zoals in het innovatieprogramma 'Next Level Mest Verwaarden', om inzicht te krijgen in de voorwaarden voor een optimaal functionerende duurzame mestverwerking.

Zowel in Nederland als Duitsland zijn maatregelen aangekondigd om fosfaat en nitraat in de varkenssector terug te dringen. Zoals eerder aangegeven betreft het in Nederland het Actieplan Vitalisering Varkenshouderij en in Duitsland de 'Düngeverordnung'. Daarnaast wordt in Duitsland steeds meer nadruk gelegd op dierenwelzijn. De tweede fase van 'Initiative Tierwohl' is ingegaan, een programma dat zich richt op welzijnsconcepten (waaronder meer ruimte voor dieren).

Het toevoegen van antibiotica aan veevoer wordt in Nederland en Duitsland al enige jaren niet meer toegestaan. In België gelden hiervoor inmiddels ook aangescherpte regels en wordt voortgang geboekt met de reductie van antibiotica in voer, dat vooral in de varkenssector nog plaatsvindt. Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn in 2018 verdere stappen gezet om antibioticagebruik in voer terug te dringen. ForFarmers zet de kennis en ervaring, die is opgedaan in de landen die met deze maatregelen vooroplopen, in door veehouders

aan te tonen dat het met goed voer en aandacht voor hygiëne op het boeren erf niet nodig is om medicatie aan voer toe te voegen.

In Polen neemt de weerstand tegen het gebruik van genetisch gemodificeerde soja toe en wordt er aan maatregelen gewerkt om het gebruik ervan te reduceren. De Poolse regering zet daarnaast meer druk op voerproducenten om grondstoffen uit Polen te gebruiken. Deze grondstoffen kunnen van minder goede kwaliteit en ook duurder zijn.

Tot slot zal de aanstaande Brexit invloed op de hele sector hebben, al is nog niet te voorspellen wat de impact precies zal zijn.

Retail

Retailorganisaties hebben een invloedrijke rol in de voedselproductieketen. Hun invloed verschilt echter per land. In algemene zin zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiëntie in de aanvoerketen. Supermarkten verkopen daarnaast steeds meer producten die binnen specifieke concepten worden geproduceerd. Een groeiend aantal supermarktketens in Nederland verkoopt bijvoorbeeld alleen nog eieren en pluimveevlees geproduceerd binnen concepten met extra aandacht voor dierenwelzijn. Deze speciale eisen gelden niet, of in mindere mate, voor exportmarkten, waar ongeveer tweederde van de Nederlandse pluimveeproductie naartoe gaat.

Retailers hebben ook in toenemende mate behoefte aan transparantie over herkomst van voedsel en een beheersbare keten. Dit leidt tot concepten die ontwikkeld worden met vaste leveranciers die onder de noemer 'virtuele ketenintegratie' door de hele keten binnen een bepaald concept leveren. ForFarmers is dankzij haar sterke positie in de markt en goede contacten met alle relevante partijen goed gepositioneerd in dit speelveld. De duurzaamheidsdoelstelling van ForFarmers om op termijn 100% verantwoorde soja en palmolie te kopen draagt hier eveneens aan bij.

Consumenten

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) spelen een belangrijke rol in het agenderen van onderwerpen in het maatschappelijk debat, zoals de CO₂-voetafdruk van de agrarische sector, dierenwelzijn, fijnstof- en geuroverlast van de intensieve veehouderij, en herkomst van voedsel. Een groeiende consumentenvraag naar biologische en/of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen is hiervan het gevolg. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis voor de consument. De aandacht voor voedsel dat is geproduceerd zonder gebruik te maken van genetisch gemodificeerde grondstoffen (non-GGO) stijgt eveneens. Vooral in Duitsland is sprake van grote consumenteninteresse voor non-GGO zuivelproducten. Dit is ook van invloed op de Nederlandse export van zuivelproducten, en dus op de vraag van Nederlandse melkveehouders naar non-GGO voeders. ForFarmers heeft daarom in 2018 een bestaande productiefaciliteit volledig omgebouwd voor de productie van non-GGO voer. Hoewel de totale consumptie van dierlijke eiwitten wereldwijd blijft stijgen, blijft deze in Europa redelijk stabiel.

Consumenten in Noordwest-Europa kiezen steeds vaker voor kip en vis en steeds minder voor varkensvlees. Terwijl de belangstelling in Nederland voor plantaardige vleesvervangers, flexitarisme, vegetarisme en veganisme groeit, laten onderzoeken zien dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten en van vlees (nog) niet daalt. In België neemt de aandacht voor producten die volgens specifieke concepten zijn geproduceerd eveneens toe en in het Verenigd Koninkrijk heeft de campagne 'Buy British' invloed op de keuze van de consument.

Het aantal mensen dat om uiteenlopende redenen minder vlees eet, vraagt om de ontwikkeling van alternatieve eiwitbronnen, zoals plantaardige eiwitten, insecten en kweekvlees. Hoewel de vraag naar alternatieven nog klein is in vergelijking met de vraag naar dierlijke eiwitten, zal deze ontwikkeling zich doorzetten. Naar verwachting speelt dit eerder in Europa dan in de meeste andere regio's.

Trends in de keten

				
Grondstoffen-leveranciers	ForFarmers Adviseur Innovatie Producent Leverancier	Agrarische ondernemers	Verwerkende industrie en retail	Consumenten
Consolidatie van grote spelers in macro-ingrediënten en kleinere lokale leveranciers	Versnippering varieert per land	Consolidatie van boerenbedrijven door o.m. financiële en opvolgingsredenen	Versnippering varieert per land	Meer aandacht voor diergezondheid en dierenwelzijn en -gezondheid; prijs blijft echter belangrijke factor
Groeïende interesse in kwaliteit en herkomst grondstoffen	Gestage consolidatie door behoefte aan schaalvoordeel en efficiëntie	Groeïende (publieke) druk op veehouders op gebied van duurzaamheidsaspecten, waaronder verminderen CO ₂ -voetafdruk, verminderen geurhinder, fosfaat- reductie etc	Consolidatie /schaalvergroting, daardoor meer inkoopkracht	Groeïende aandacht voor herkomst van voedsel
Toenemende interesse voor verantwoord en circulair gebruik van grondstoffen	Meer vraag van veehouders naar voeroplossingen	Stijgende kosten door groeiende stroom aan wet- en regelgeving	Benutten kansen door zich te richten op duurzaamheid, gezondheid en herkomst van voedsel	Zorgen om gebruik antimicrobiële medicijnen in veehouderij
Meer belangstelling voor gebruik van lokale grondstoffen	Toenemende behoefte aan data-gedreven oplossingen	Toenemende belangstelling voor gebruik van data op het boeren erf	Sterke invloed van NGO's	Toenemende aandacht voor vegetarisch en veganistisch voedsel
	Toenemende professionalisering door o.a. consolidatie en afnemend aantal familiebedrijven	In toenemende mate actief met duurzaamheidsconcepten	Sterke positie van prijsvechters	Meer interesse voor bijzondere concepten (b.v. Kip van Morgen, non-GGO voedsel, biologisch voedsel etc.)
		Initiatieven tot oplossingen mest-verwerking	Groeïende interesse in onderscheidende concepten	Toenemende voorkeur voor pluimvee-producten, boven varkens-producten
Meer initiatieven tot onderlinge samenwerking in de keten, gericht op meer toegevoegde waarde (concepten) en/of efficiëntie				

Financieel en operationeel verslag 2018, Dividendvoorstel, Vooruitzichten 2019

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2018	2017	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie ⁽³⁾	Autonoom ⁽⁴⁾
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	10.021	9.556	4,9%		2,8%	2,1%
Mengvoer	6.952	6.672	4,2%		4,1%	0,1%
Omzet	2.404,7	2.218,7	8,4%	-0,3%	3,6%	5,1%
Brutowinst	443,4	419,8	5,6%	-0,3%	2,3%	3,6%
Bedrijfslasten	-372,9	-346,8	7,5%	-0,3%	3,5%	4,3%
EBITDA	103,9	101,6	2,3%	-0,2%	0,6%	1,9%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	100,1	101,4	-1,3%	-0,3%	0,6%	-1,6%
EBIT	75,9	74,0	2,6%	-0,1%	-3,2%	5,9%
Onderliggende EBIT ⁽¹⁾	71,5	75,8	-5,7%	-0,3%	-3,1%	-2,3%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	58,6	58,6	0,0%	0,0%	-7,8%	7,8%
Onderliggende winst ⁽¹⁾	57,6	60,1	-4,2%	0,0%	-7,6%	3,4%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	82,1	116,3	-29,4%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	22,6%	24,2%	-6,6%			
ROACE onderliggende EBITDA⁽²⁾	23,0%	24,3%				
ROACE onderliggende EBIT ⁽²⁾	16,4%	18,2%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,58	0,56				
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,58	0,58				

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen (zie noot 27 van de jaarrekening).

(3) Betreft het netto effect van acquisities en desinvesteringen.

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

Algemeen: de percentages worden gepresenteerd op basis van de bedragen afgerond in miljoenen euro. Optellingen kunnen iets afwijken door afrondingen.

Verslag 2018

Kernpunten resultaten 2018^a

- Volume Total Feed: groei van 4,9% tot 10,0mT^b, door acquisities (2,8%) en autonome groei (2,1%);
- Waarvan volume mengvoer: groei van 4,2% tot 7,0mT, vooral door acquisities;
- Brutowinst: groei van 5,6% tot €443,4 miljoen, waarvan 2,3% door acquisities (voornamelijk in tweede halfjaar) en 3,6% autonome groei (vooral in eerste halfjaar);
- Onderliggende EBITDA: daling van 1,3% tot €100,1 miljoen (1,0% daling bij gelijkblijvende wisselkoersen) ondanks positieve bijdragen van acquisities;
- Onderliggende winst per aandeel: gelijk aan vorig jaar;
- Dividendvoorstel: €0,283 per gewoon aandeel en een speciaal dividend van €0,017 per aandeel. Totaal dividend derhalve €0,30 per gewoon aandeel, gelijk aan 2017;
- Werkkapitaal: stijging van €7,1 miljoen, door acquisities (+€30,4 miljoen) en autonome verbetering (-€23,3 miljoen).

2019-2020

- Totale kostenbesparing €10 miljoen (in 2021 t.o.v. 2018) over hele groep excl. Polen, door optimalisatie fabriekslocaties en andere efficiencyprojecten, inclusief reductie fte's (125-150; ca. 5-6%) en waarin bestaande UK supply chain optimalisatieplannen zijn opgenomen;
- Onderliggende EBITDA over het eerste halfjaar 2019 naar verwachting sterk lager dan eerste halfjaar 2018, door huidige inkoopopposities in combinatie met focus op het handhaven van marktaandeel;
- Voorstel voor inkoopprogramma van eigen aandelen €30 miljoen (start na Q1/19 trading update, looptijd 18 maanden).

Algemeen

De ontwikkeling van de resultaten in 2018 toonde een substantieel verschil tussen de eerste en de tweede helft van het jaar. In het eerste halfjaar was er sprake van voldoende brutowinstgroei om het effect van de hogere energiekosten en logistieke kosten van de fabriek naar klant^c (hierna 'outbound-kosten') te compenseren. In het algemeen worden outbound-kosten aan klanten doorberekend. Tevens was er sprake van een bate van de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland.

De resultaten in het tweede halfjaar werden beïnvloed door acquisities en kosteneffecten van de uitzonderlijke warme en droge zomermaanden. Er werden in 2018 vier acquisities gedaan: Tasomix in Polen, Maatman en van Gorp Biologische Voeders in Nederland en Voeders Algoet in België. Er was daardoor sprake van hogere acquisitie- en integratiekosten dan in 2017, toen slechts een kleine overname werd gedaan in het Verenigd Koninkrijk. De effecten van de uitzonderlijke weersomstandigheden waren tweeledig.

De waterstanden in de rivieren daalden, waardoor de aanvoerkosten vooral in Nederland en Duitsland toenamen. Bovendien stegen de grondstofprijzen scherp. ForFarmers kon deze hogere kosten vooral in Nederland en Polen niet voldoende doorberekenen aan klanten. Deze ontwikkelingen hadden een grote impact op de onderliggende EBITDA, die lager was dan in 2017.

De onderstaande analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2018, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. Na de acquisitie van 60% van de aandelen van Tasomix in Polen omvat het cluster Duitsland/België per 1 juli 2018 ook Polen. De analyse van de autonome ontwikkeling van het cluster Duitsland/België/Polen heeft betrekking op de resultaten in Duitsland en België. De bijdrage van Tasomix is begrepen in het acquisitie-effect.

De tabel hieronder geeft een overzicht van de mutaties op jaarbasis (in absolute bedragen en in percentages) in het eerste en tweede halfjaar en voor geheel 2018. Waar relevant worden de belangrijkste ontwikkelingen in het tweede halfjaar van 2018 nader toegelicht.

Mutaties kernparameters 2018 versus 2017⁽¹⁾

		Totaal		Valuta		Acquisitie		Autonoom ⁽²⁾	
		Delta	%	Delta	%	Delta	%	Delta	%
Total Feed	HY1	100,7	2,1%			3,1	0,1%	97,6	2,0%
(x1.000 ton)	HY2	363,9	7,5%			266,4	5,4%	97,5	2,1%
	FY	464,6	4,9%			269,5	2,8%	195,1	2,1%
Mengvoer	HY1	22,5	0,7%			6,7	0,1%	15,8	0,6%
(x1.000 ton)	HY2	258,2	7,7%			265,3	7,9%	-7,1	-0,2%
	FY	280,7	4,2%			272,0	4,1%	8,7	0,1%
Brutowinst	HY1	10,4	5,0%	-1,3	-0,6%	-1,2	-0,6%	12,9	6,2%
	HY2	13,2	6,2%	0,2	0,1%	10,9	5,1%	2,1	1,0%
	FY	23,6	5,6%	-1,1	-0,3%	9,7	2,3%	15,0	3,6%
Bedrijfslasten	HY1	-8,5	5,0%	1,2	-0,7%	-0,2	0,1%	-9,5	5,6%
	HY2	-17,6	9,8%	-0,1	0,1%	-12,0	6,8%	-5,5	2,9%
	FY	-26,1	7,5%	1,1	-0,3%	-12,2	3,5%	-15,0	4,3%
Onderliggende EBITDA	HY1	0,6	1,2%	-0,2	-0,5%	-1,4	-2,7%	2,2	4,4%
	HY2	-1,9	-3,8%	-0,1	0,1%	2,0	3,9%	-3,8	-7,8%
	FY	-1,3	-1,3%	-0,3	-0,3%	0,6	0,6%	-1,6	-1,6%

(1) In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

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

Het totale **volume Total Feed**^d steeg in 2018 met 4,9% tot 10,0 miljoen ton. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen (in Polen, België en Nederland) bedroeg 2,8%, en van autonome groei 2,1%. In Nederland en Duitsland/België bedroeg de autonome volumegroei van Total Feed respectievelijk 2,7% en 3,9%, terwijl dit volume in het Verenigd Koninkrijk (het 'VK') heel licht daalde (-0,4%).

Bij **mengvoer** kwam de volumegroei uit op 4,2%. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen was 4,1%. De autonome volumegroei in mengvoer bedroeg 0,1%. De volumedaling in Nederland werd meer dan goedgemaakt door de groei in de andere landen.

De **totale omzet** nam met 8,4% (€186,0 miljoen) toe tot €2.404,7 miljoen, waarvan 3,6% als gevolg van overnames en desinvesteringen. De autonome omzetgroei was 5,1%, gedreven door volumegroei en hogere grondstofprijzen. Veranderingen in grondstofprijzen worden in het algemeen doorberekend aan klanten. De piek in de grondstofprijzen in de tweede helft van 2018 kon echter niet volledig worden doorberekend aan klanten. De omzet werd slechts minimaal (-0,3%) beïnvloed door een negatief translatie-effect als gevolg van het zwakkere Britse pond.

De **brutowinst** nam met 5,6% toe tot €443,4 miljoen. Er was een zeer gering negatief translatie-effect van 0,3%. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 2,3% en de autonome groei bedroeg 3,6%. Alle clusters rapporteerden autonome groei van de brutowinst, alhoewel het groeipercentage van het cluster Nederland lager was dan dat van de andere clusters. Dit kwam door de extra aanvoerkosten die niet konden worden doorberekend aan klanten. In Nederland en Polen kon de stijging van de grondstofprijzen niet volledig worden doorberekend aan klanten. De totale brutowinst werd positief beïnvloed door de volumegroei, inclusief meer specialiteiten in de productmix, en de bijdrage van de strategische partnerschappen. Er werd vooral in het VK na de droge zomer en het daaropvolgende tekort aan ruwvoer meer mengvoer verkocht, met hogere marges. Verder steeg de brutowinst in alle clusters omdat de hogere energie- en outbound-kosten deels aan klanten werden doorberekend.

De **totale bedrijfslasten** stegen met 7,5% (€26.1 miljoen).

Door het valutatranslatie-effect van het Britse pond daalden de bedrijfslasten met 0,3%. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen was een toename in de lasten van €12,2 miljoen (3,5%) waarvan €2,3 miljoen betrekking heeft op eenmalige acquisitie-gerelateerde kosten. De autonome bedrijfslasten stegen met €15,0 miljoen (4,3%) inclusief de hogere energie- en outbound-kosten in alle clusters. De totale bedrijfslasten werden positief beïnvloed door een (netto) vrijval van €1,1 miljoen uit de voorziening voor dubieuze debiteuren (2017: netto vrijval van €1,8 miljoen).

Afschrijvingen en amortisaties stegen marginaal tot €28,0 miljoen (2017: €27,6 miljoen). Dit was het resultaat van enerzijds hogere investeringen, in lijn met de begin 2017 aangekondigde intenties, en anderzijds een incidentele terugname van een bijzondere waardevermindering van €0,6 miljoen als gevolg van de heropening van een fabriek in Nederland. In 2017 was onder afschrijvingen een incidentele afschrijving van €1,9 miljoen voor een fabriek in het VK opgenomen.

De afschrijvingen in 2018 bedroegen €21,6 miljoen (2017: €19,4 miljoen). De totale amortisatie was €6,9 miljoen (2017: €6,3 miljoen), inclusief de impact van de vier acquisities die werden gedaan in het derde en vierde kwartaal van 2018, en lagere software amortisatie. Het acquisitie-effect op zowel de stijging van de afschrijvingen als van de amortisaties bedroeg €1,5 miljoen.

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

ForFarmers hanteert Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's) om een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van de Groep, waarbij materiële posten worden geëlimineerd, die als eenmalig worden beschouwd en die niet direct gerelateerd zijn aan de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van EBITDA, EBIT en winst voor aandeelhouders.

Vier verschillende eliminaties zijn gedefinieerd:

- i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa;
- ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen, inclusief het disconteringseffect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities, en desinvestering gerelateerde kosten;

iii) Herstructurering; en

iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten. Zie noot 27 van de jaarrekening.

In miljoenen euro	2018	2017	Δ	Δ%
EBITDA	103,9	101,6	2,3	2,3%
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa ⁽¹⁾	-4,9	-0,4	- 4,6	
Herstructureringskosten ⁽²⁾	0,1	0,2	-0,0	
Overige kosten ⁽²⁾	0,9		0,9	
Onderliggende EBITDA⁽³⁾	100,1	101,4	- 1,3	-1,3%
Effect valutakoersveranderingen	0,3		0,3	
Onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen⁽³⁾	100,4	101,4	- 1,0	-1,0%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	75,9	74,0	1,9	2,6%

(1) 2018: Verkoop akkerbouwactiviteiten aan CZAV (NL) en nabetaling op verkoop deelneming (VK)

(2) Verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

Algemene opmerking: de percentages worden gepresenteerd op basis van de bedragen afgerond in miljoenen euro. Optellingen kunnen iets afwijken door afrondingen.

De **EBITDA** steeg in 2018 met 2,3% tot €103,9 miljoen, inclusief een klein valutatranslatie-effect (0,2%) van het zwakkere Britse pond. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 0,6%. De autonome groei was derhalve 1,9%. De EBITDA in 2018 was inclusief een totaalbedrag van €3,9 miljoen aan incidentele posten. Het ging hierbij om de volgende posten: 1) baten op de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland (€4,5 miljoen) en een kleine desinvestering in het VK (€0,4 miljoen) in de eerste helft van 2018, 2) herstructureringskosten (€0,1 miljoen) met betrekking tot de verkooporganisatie in het VK, en 3) een verplichte toevoeging (€0,9 miljoen) aan de pensioenvoorziening in het VK na een algemene uitspraak van het Britse hof over egalisatie van gender-rechten. In 2017 kwam het totaal van de incidentele posten uit op een netto-bate van €0,2 miljoen; de combinatie van een bate op de verkoop van activa en herstructureringskosten.

De **onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen** daalde met 1,0% tot €100,4 miljoen. Het valuta translatie-effect was €0,3 miljoen, en de onderliggende EBITDA bedroeg dus €100,1 miljoen. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 0,6%. De autonome

daling van 1,6% is het netto resultaat van de (j-o-j) lagere onderliggende EBITDA in Nederland, die niet kon worden gecompenseerd door de hogere resultaten in Duitsland/België en het VK. In het eerste halfjaar 2018 nam de onderliggende EBITDA autonoom toe met 4,4% terwijl deze met 7,8% daalde in het tweede halfjaar. Deze daling was vooral toe te schrijven aan lagere volumes in de melkveesector in Nederland (nieuwe fosfaatwetgeving), de hogere aanvoerkosten, de piek in de grondstofprijzen met name in Nederland en Polen, en de hogere outbound-kosten.

De onderliggende EBITDA /brutowinst ratio daalde in 2018 tot 22,6%, tegen 24,2% in 2017.

De **netto-financieringslasten** kwamen hoger uit. Dat was vooral het gevolg van een toename van €2,2 miljoen door de boekhoudkundige verwerking van de optie op de resterende 40% van de aandelen van Tasomix en de bij de acquisities overeengekomen earn-out regelingen. Deze lasten worden gezien als 'terugkerende incidentele posten' als gevolg van de toegepaste accounting richtlijnen, en worden daarom niet meegenomen in de onderliggende nettowinst op basis waarvan de

dividenduitkering wordt berekend. De financieringslasten stegen door de financiering van de acquisities en andere investeringen. De rente-inkomsten van klanten daalden omdat meer klanten op tijd betaalden (uitgezonderd de klanten van de overgenomen ondernemingen).

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa (die wordt gerapporteerd als aandeel in het **resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode** (na belastingen)), daalde met 25,2% tot €2,9 miljoen als gevolg van verminderde overslag volumes.

De **effectieve belastingdruk** in 2018 was 21,3% (2017: 22,7%). De daling kwam vooral door aanpassing van het vennootschapsbelastingtarief in Nederland vastgesteld voor de jaren tot en met 2021 (algehele effect op de groep 1,7%). Verder werd een uitgestelde belastingvordering gewaardeerd met betrekking tot de netto operationele verliezen in Duitsland, resulterend in een positieve impact van 1,1% op groepsniveau. Daarnaast zijn er aanpassingen geweest met betrekking tot voorgaande jaren.

De **winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap** was €58,6 miljoen, gelijk aan de winst in 2017 (€58,6 miljoen). De nettowinst in 2018 is inclusief een totaalbedrag van €1,0 miljoen aan incidentele posten, waaronder de eerdergenoemde posten op het niveau van de EBITDA en incidentele afschrijvings- en renteposten. De onderliggende winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap daalde (j-o-j) derhalve tot €57,6 miljoen. Dit komt neer op een daling van €2,5 miljoen (4,2%) ten opzichte van de vergelijkbare onderliggende winst in 2017 (€60,1 miljoen).

De gewone winst per aandeel steeg in 2018 met 3,6% tot €0,58 (2017: €0,56) ondanks de lagere nettowinst (inclusief de hierboven genoemde incidentele posten) omdat het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen lager was in 2018 dan in 2017. Dit als gevolg van het inkoopprogramma van eigen aandelen in 2017 en 2018, waaronder 6.363.782 eigen aandelen werden ingekocht. De onderliggende winst per aandeel in 2018 bedroeg €0,58, gelijk aan het vergelijkbare resultaat in 2017 (€0,58). Zonder het effect van het inkoopprogramma van eigen aandelen zou de onderliggende winst per aandeel gedaald zijn naar €0,56.

Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers uitgedrukt in fte's 2.654; 14,2% meer dan op 31 december 2017 (2.325). De netto toename als gevolg van

acquisities/desinvesteringen bedroeg 250 fte's. Daarnaast was er sprake van een autonome stijging van het aantal medewerkers met 79 fte's door een toename van het aantal chauffeurs in het VK en Nederland, de heropening van de non-GGO^e fabriek in Nederland en de versterking van de verkooporganisatie in Duitsland.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	2018	2017
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	82.095	116.335
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-113.997	-33.066
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-41.561	-80.176
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-73.463	3.093
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾	111.607	107.319
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	305	1.195
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	38.449	111.607

(1) Na aftrek van korte-termijn bankschulden

Korte geconsolideerde balans

In miljoenen euro	31 december 2018	31 december 2017
Totaal Activa	873,7	787,3
Eigen vermogen	440,8	409,9
Solvabiliteitsratio⁽¹⁾	50,4%	52,1%
Netto werkkapitaal	76,3	69,2
- Vlottende activa ⁽²⁾	350,6	285,0
- Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾	277,2	215,8
Achterstallige vorderingen	18,7%	14,9%
Netto schuld / (Cash)	17,1	-67,1

(1) Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.

(2) Vlottende activa exclusief geldmiddelen en kasequivalenten en activa aangehouden voor verkoop.

(3) Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden.

Kapitaalstructuur

Het eigen vermogen bedroeg op 31 december 2018 €440,8 miljoen, een stijging van €30,8 miljoen ten opzichte van 31 december 2017. De winst over 2018 van €58,6 miljoen werd toegevoegd aan het eigen vermogen. Het uitgekeerde dividend (€30,5 miljoen) en een nettobedrag van €5,8 miljoen voor het inkoopprogramma eigen aandelen (zoals op 2 mei 2017 aangekondigd en beëindigd op 23 februari 2018) werden aan het eigen vermogen onttrokken. Het positieve effect van niet-gerealiseerde resultaten bedroeg €8,0 miljoen na belasting. Dit bestond vooral uit twee elementen: een vermindering van de pensioenverplichting als gevolg van de positieve verandering met betrekking tot de verwachtingen over rentetarieven in het VK (€9,9 miljoen), deels gecompenseerd door het negatieve valuta-effect (€1,9 miljoen) met betrekking tot de investering in het VK en de financiering van de acquisitie in Polen.

De ratio van de onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen ('ROACE') bedroeg 23,0% (2017: 24,3%). De oorzaak van de daling was met name de toename van het geïnvesteerd vermogen als gevolg van de waardering van de vier acquisities. Dezelfde ratio op basis van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) was 16,4% (2017: 18,2%).

Het netto-saldo van beschikbare liquide middelen minus bankschulden en andere leningen (kortlopend en langlopend) leidde per ultimo 2018 tot een netto-schuldpositie van €17,1 miljoen tegen een netto-cash positie van €67,1 miljoen eind 2017. Deze verandering was vooral het gevolg van de acquisities in 2018 voor een totaalbedrag van €81,0 miljoen, en het inkoopprogramma van eigen aandelen, dividenduitkering en investeringen (in totaal €80,1 miljoen), dat gedeeltelijk kon worden gecompenseerd door de gegenereerde kasstroom uit operationele activiteiten (€82,1 miljoen na belastingen).

Het werkkapitaal steeg met €7,1 miljoen tot €76,3 miljoen aan het einde van 2018 (einde 2017: €69,2 miljoen). Dit was vooral het gevolg van de acquisities, waardoor het werkkapitaal met €30,4 miljoen toenam. Autonoom verbeterde het werkkapitaal met €23,3 miljoen door verdere verbeteringen in het inkoopproces en het debiteurenbeheer. Het percentage vorderingen met betalingsachterstand was met 18,7% per ultimo 2018 hoger dan de 14,9% per ultimo 2017 door de impact van de overgenomen ondernemingen. De betalingsprincipes en

het debiteuren management van ForFarmers zullen bij deze overgenomen entiteiten worden ingevoerd als onderdeel van het integratieprogramma zodra de softwareapplicaties van ForFarmers beschikbaar zijn.

Begin 2017 maakte ForFarmers bekend de investeringen te zullen verhogen tot circa €40-45 miljoen in zowel 2017 als 2018, ten opzichte van een historisch investeringsniveau van circa €25 miljoen¹ per jaar, in lijn met afschrijvingen. In 2018 bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa €45,9 miljoen, wat 15,9% meer was dan in 2017 (€39,6 miljoen). De investeringen omvatten onder meer de aanpassingen in de fabriek in Nederland om deze te faciliteren voor volledige non-GGO voederproductie en de bouw van een duurzame biomassa-installatie in Nederland. Deze installatie zal volgens planning in 2019 worden geopend en zal het energieverbruik van de nabijgelegen fabriek verminderen. Er is ook geïnvesteerd in bulkwagens, onder meer in het VK, en in de afronding van de nieuwe productielocatie in Exeter (VK).

Resultaten en ontwikkelingen per cluster

2018

In duizenden euro	Nederland	Duitsland / België / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.549.412	2.568.790	2.902.796	-	10.020.998
Omzet	1.152.819	665.256	662.231	-75.643	2.404.663
Brutowinst	223.084	92.163	127.478	683	443.408
Overige bedrijfsopbrengsten	4.905	59	443	1	5.408
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-158.797	-78.388	-120.292	-15.407	-372.884
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-159.366	-78.388	-119.239	-15.407	-372.400
EBITDA	76.042	20.043	19.843	-12.008	103.920
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	71.531	20.043	20.486	-12.008	100.052
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	7.417	6.209	12.214	2.715	28.555
EBIT	69.192	13.834	7.629	-14.723	75.932
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	64.114	13.834	8.272	-14.723	71.497
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	32,1%	21,7%	16,1%		22,6%
ROACE onderliggende EBITDA⁽³⁾	50,9%	15,6%	12,6%		23,0%
ROACE onderliggend EBIT ⁽⁴⁾					16,4%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming) bijzondere waardevermindering

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(4) ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	4.421.548	2.228.171	2.906.659	-	9.556.378
Omzet⁽¹⁾	1.112.369	551.285	622.398	-67.392	2.218.660
Brutowinst⁽¹⁾	221.402	76.231	121.301	906	419.840
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-153.890	-64.135	-116.290	-12.464	-346.779
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-153.890	-63.975	-114.358	-12.464	-344.687
EBITDA⁽¹⁾	75.415	15.586	18.824	-8.176	101.649
Onderliggende EBITDA^{(1)*}	75.300	15.743	18.579	-8.176	101.446
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	7.491	3.276	11.546	3.382	25.695
EBIT⁽⁴⁾	67.924	12.307	5.349	-11.558	74.022
Onderliggend EBIT^{(1)*}	67.809	12.467	7.033	-11.558	75.751
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	34,0%	20,7%	15,3%		24,2%
ROACE onderliggende EBITDA⁽⁴⁾	49,1%	18,3%	10,5%		24,3%
ROACE onderliggend EBIT ⁽⁵⁾					18,2%

(1) Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

(2) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(3) Exclusief (terugneming) bijzondere waardevermindering.

(4) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(5) ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Marktontwikkelingen in het algemeen

De gemiddelde melkprijzen op het continent waren in 2018 lager dan in 2017, alhoewel het vijfjaars-gemiddelde nog steeds op een acceptabel niveau ligt. In het VK lagen de gemiddelde melkprijzen in 2018 ongeveer 2% hoger dan het voorgaande jaar.

De prijzen voor vleesvarkens waren gemiddeld genomen 12% lager dan in 2017. Dit was vooral het geval in België. Daar daalden de varkensprijzen in het vierde kwartaal van 2018 met 20% als een gevolg van de importrestricties door Aziatische landen vanwege de uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen. De gemiddelde prijzen voor biggen lagen in de eerste drie kwartalen van 2018 (j-o-j) substantieel lager, maar herstelden zich in het vierde kwartaal toen de vraag groter werd dan het aanbod. Dit kwam doordat er minder biggen werden geboren tijdens de uitzonderlijk warme zomer.

Tot aan het vierde kwartaal van 2018 profiteerden vleeskuikenhouders van gemiddeld genomen licht hogere prijzen voor hun dieren dan in 2017. Dit kwam vooral door een sterkere exportvraag. Aan het einde van 2018 begonnen de prijzen echter te dalen. De prijzen van vleeskuikens en kalkoenen in Polen fluctueerden meer dan in voorgaande jaren, vooral in de tweede helft van 2018. Veel veehouders vulden daarom hun stallen niet onmiddellijk aan met jonge dieren na elke broedcyclus.

De gemiddelde prijzen voor eieren daalden in 2018 vergeleken met de hele hoge prijsniveaus van 2017 toen er een tekort aan eieren was door de fipronil-affaire in enkele Europese landen.

Cluster Nederland

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	4.549.412	4.421.548	2,9%
Omzet⁽¹⁾	1.152.819	1.112.369	3,6%
Brutowinst⁽¹⁾	223.084	221.402	0,8%
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	4.905	412	1090,5%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-158.797	-153.890	3,2%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-159.366	-153.890	3,6%
EBITDA ⁽¹⁾	76.042	75.415	0,8%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	71.531	75.300	-5,0%
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	7.417	7.491	-1,0%
EBIT⁽¹⁾	69.192	67.924	1,9%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	64.114	67.809	-5,4%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	32,1%	34,0%	-5,6%
ROACE onderliggende EBITDA⁽⁴⁾	50,9%	49,1%	3,7%

(1) Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

(2) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(3) Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

(4) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

Markt- en sectorontwikkelingen

Nederlandse veehouders werden in 2018 geconfronteerd met toenemende sociale druk. Er worden meer maatregelen en wetgeving aan de agrarische sector opgelegd. Die hebben onder meer te maken met het verminderen van de CO₂-voetafdruk van de sector. Er waren in 2018 bijvoorbeeld minder melkkoeien dan in 2017, toen de maatregelen werden geïntroduceerd om de fosfaatemissie terug te dringen. Het merendeel van de melkveehouders moest ook investeren in fosfaatrechten en was daarom terughoudend in het kopen van prestatievoeders. Het was nog onzeker of de nieuwe fosfaatwetgeving de melkproductiemogelijkheden zou belemmeren.

In de varkenssector werden maatregelen genomen om de leefomgeving in de zogenoemde veedichte gebieden te verbeteren. Dit hoofdlijnenakkoord, de 'Warme sanering varkenshouderij' genoemd, richt zich op beperking van geuroverlast en vermindering van de uitstoot van schadelijke stoffen op varkensbedrijven. De sanering vindt plaats op vrijwillige basis en zal in de komende jaren worden doorgevoerd.

De ontwikkelingen in de pluimveesector waren in 2018 tweeledig. In de nasleep van de fipronil-affaire werd een aantal legpluimveehouders gedurende een deel van 2018

nog steeds belemmerd in de productie van eieren.

Hierdoor beëindigde een aantal legpluimveehouders de activiteiten.

Voor vleeskuikenhouders startte het jaar 2018 goed. De prijzen begonnen in het vierde kwartaal echter te dalen.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Nederland werd afgezet steeg met 2,9% tot 4,5 miljoen ton, bijna geheel door autonome groei. Het netto-effect op het Total Feed volume van de acquisities Maatman en Van Gorp Bio en de verkoop van de akkerbouwactiviteiten was minimaal. Dit kwam doordat het merendeel van de volumes voor de Maatman-klanten al door ForFarmers werd geproduceerd.

Het Total Feed volume nam in de herkauwerssector af, vooral door het kleiner aantal melkkoeien.

In de varkenssector nam het Total Feed volume toe, vooral door de hogere volumes in liquide co-producten als gevolg van de strategische samenwerking met Baks die begin 2018 tot stand kwam.

Er werd ook meer Total Feed afgezet in de pluimveesector, waar de volumegroei aan vleeskuikenhouders enigszins werd gecompenseerd door lagere volumes aan de legpluimveehouders.

Het mengvoervolume nam af, vooral in de herkauwers- en varkenssector.

Reudink, producent van biologisch voer, realiseerde volumegroei in 2018, alhoewel minder sterk dan in voorgaande jaren.

De brutowinst steeg met €1,7 miljoen (0,8%) tot €223,1 miljoen. In het eerste halfjaar steeg de brutowinst onder meer door de positieve impact van het effect van het doorberekenen van de hogere energie- en outbound-kosten, terwijl er in het tweede halfjaar sprake was van een negatieve impact van de volatiliteit in grondstofprijzen en hogere aanvoerkosten. De brutowinst werd verder negatief beïnvloed door lagere mengvoervolumes en positief door hogere bijdragen van strategische partnerschappen en de verbeterde productmix.

De overige bedrijfsopbrengsten kwamen hoger uit dan in 2017, voornamelijk door de bate van €4,5 miljoen uit de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in februari 2018.

De bedrijfslasten stegen met 3,2%. Behalve de hogere energie- en outbound-kosten veroorzaakten ook de operationele kosten van de nieuw geopende non-GGO fabriek extra kosten. De lasten werden gecompenseerd door een vrijval uit de voorziening voor dubieuze debiteuren en de eenmalige terugname van de bijzondere waardevermindering van de non-GGO fabriek. De doorbelaste overheadkosten waren €0,5 miljoen lager dan in 2017.

Rekening houdend met het totaal aan incidentele posten van €5,1 miljoen (de bate op de verkoop van de akkerbouwactiviteiten en de terugname van de bijzondere waardevermindering van de fabriek) kwam de onderliggende EBITDA uit op €71,5 miljoen, wat 5,0% lager was dan in 2017.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst verslechterde daardoor tot 32,1% (2017: 34,0%).

De ROACE (op onderliggende EBITDA basis) steeg tot 51,0% in 2018 (2017: 49,1%). Het geïnvesteerd vermogen was lager door de reductie van werkkapitaal die hoger was dan de toename in materiele vaste activa. Het werkkapitaal daalde vanwege hogere handelsschulden.

Cluster Duitsland/ België/ Polen

In duizenden euro

	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	2.568.790	2.228.171	15,3%
Omzet⁽¹⁾	665.256	551.285	20,7%
Brutowinst⁽¹⁾	92.163	76.231	20,9%
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	59	211	-72,0%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-78.388	-64.135	22,2%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-78.388	-63.975	22,5%
EBITDA ⁽¹⁾	20.043	15.586	28,6%
Onderliggende EBITDA^{(1)*}	20.043	15.743	27,3%
Afschrijving en amortisatie	6.209	3.276	89,5%
EBIT⁽¹⁾	13.834	12.307	12,4%
Onderliggend EBIT^{(1)*}	13.834	12.467	11,0%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	21,7%	20,7%	4,8%
ROACE onderliggende EBITDA⁽³⁾	15,6%	18,3%	-14,7%

(1) Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

(2) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

Markt- en sectorontwikkelingen

In Duitsland is er sprake van een opmerkelijke toename in de publieke belangstelling voor milieubeschermd maatregelen en dierenwelzijn. Dit brengt extra kosten met zich mee voor veehouders (in alle sectoren). De consumentenvraag naar niet genetisch gemodificeerde (non-GGO) producten, en daardoor naar non-GGO voeders, blijft stijgen in Duitsland.

Het vaststellen van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen in België zette de varkensprijzen onder druk en is zorgelijk voor de varkenssector. Er is daarnaast ook in België een groeiende consumentenaandacht voor zowel de kwaliteit als de herkomst van voedingsstoffen en daarmee ook voor het terugdringen van antibiotica in voeders. ForFarmers adviseert veehouders op dit gebied. Net als in Duitsland neemt de discussie over het gebruik van genetisch gemodificeerde soja ook in Polen toe. Bovendien zet de Poolse regering meer druk op voerproducenten om lokale grondstoffen in te kopen. De Poolse pluimveesector toonde wederom groei, met meer export naar West-Europese landen. Daarnaast heeft een aantal internationale en Poolse verwerkers (slachthuizen) de capaciteit in Polen onlangs verhoogd.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Duitsland/België/Polen werd afgezet steeg met 15,3% (tot 2,6 miljoen ton), waarvan het merendeel toe te schrijven was aan de acquisitie van Tasomix en Voeders Algoet. De autonome Total Feed volumegroei werd gedreven door hogere afzet van DML-producten.

Procentueel nam het totale mengvoervolume meer toe dan het totale Total Feed volume, vooral door de overnames. De autonome groei van het mengvoervolume was procentueel lager dan van de autonome volumegroei in Total Feed.

De Total Feed volumegroei aan veehouders met herkauwers kwam vooral door het bereiken van een groter marktaandeel in de melkveesector, enigszins gecompenseerd door een daling van de afzet in de rundveesector in België.

Er werd ook meer volume afgezet aan varkenshouders, vooral in Duitsland. Deze toename werd ondersteund door contracten met meerdere inkoopgroepen, ondanks de structurele verkleining van de varkensstapel en de nieuwe fosfaatmaatregelen.

De Total Feed volumegroei in de pluimveesector is vooral toe te schrijven aan Tasomix. Daarnaast slaagde

ForFarmers er in nieuwe klanten aan te trekken in de vleeskuiken- en de legsector in België en Duitsland.

De brutowinst steeg met €15,9 miljoen (+20,9%). Dit kwam door de acquisities, de autonome volumegroei en een betere productmix met meer specialiteiten, en ondanks de hogere aanvoerkosten als gevolg van de lage waterstanden in Duitsland. De brutowinst van Tasomix werd negatief beïnvloed doordat de plotselinge stijging van de grondstofprijzen niet aan klanten kon worden doorberekend.

De totale bedrijfslasten namen toe met €14,3 miljoen (+22,2%). Tasomix en Voeders Algoet werden respectievelijk in het derde en vierde kwartaal van 2018 overgenomen. Dit is de belangrijkste reden voor de gestegen bedrijfslasten. Daarnaast stegen de productie- en outbound-kosten als gevolg van hogere volumes. In de hogere bedrijfslasten zijn ook de operationele kosten inbegrepen van de nieuwe fabriek in Pionki, Polen, die in de tweede helft van het jaar werd geopend. Nadat er in 2017 nog sprake was van een vrijval uit de voorzieningen voor dubieuze debiteuren, was er in 2018 geen sprake van een vrijval of toevoeging. De investeringen in versterking van de organisatie (vooral de verkoopafdelingen) werden slechts ten dele gecompenseerd door operationele besparingen.

De doorbelasting van overheadkosten was €1,3 miljoen hoger dan in 2017.

De onderliggende EBITDA steeg met €4,3 miljoen tot €20,0 miljoen (+27,3%). Er waren geen incidentele posten begrepen in de EBITDA. De EBITDA-groei was vooral het gevolg van de acquisities en een gezonde autonome verbetering.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde tot 21,7% (2017: 20,7%).

De ROACE (op onderliggende EBITDA basis) verslechterde van 18,3% in 2017 tot 15,6% in 2018 vanwege de impact van de overnames. De nieuwe fabriek van Tasomix in Pionki werd in de tweede helft van 2018 geopend en de benutting van de capaciteit is derhalve beperkt. Dit had een negatieve invloed op de ROACE ratio. De benutting van de capaciteit is, volgens planning, iedere maand toegenomen. Daarnaast steeg het werkkapitaal in Duitsland door hogere voorraden tegen hogere inkooprijzen.

Cluster het Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro

	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.902.796	2.906.659	-0,1%
Omzet	662.231	622.398	6,4%
Brutowinst	127.478	121.301	5,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	443	338	31,1%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-120.292	-116.290	3,4%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-119.239	-114.358	4,3%
EBITDA	19.843	18.824	5,4%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	20.486	18.579	10,3%
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	12.214	11.546	5,8%
EBIT	7.629	5.349	42,6%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	8.272	7.033	17,6%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	16,1%	15,3%	5,2%
ROACE onderliggende EBITDA⁽³⁾	12,6%	10,5%	19,5%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

Markt- en sectorontwikkelingen

Stijgende melkprijzen en weersomstandigheden – een koude lente en een warme droge zomer – leidden in het VK tot een hogere vraag naar mengvoer en enkelvoudige producten in de herkauwerssector. Ondanks de potentiële groeimogelijkheden voor varkenshouders om door een toename van de varkensstapel de zelfvoorzieningsgraad in het VK te verbeteren, bleef de varkenssector stabiel. Dit kwam doordat de import van varkensvlees van het continent aantrekkelijk geprijsd was, en door de onzekerheid rond Brexit. De consolidatie van grotere afnemers in dit segment bleef aanhouden en had een impact op de marktdynamiek. De consumentenvraag naar pluimvee producten groeit, wat resulteert in groei in deze sector.

Resultaten

Het Total Feed volume in het VK bleef nagenoeg stabiel (-0,1%) op 2,9 miljoen ton. Dit was inclusief een netto-effect van een kleine acquisitie in mei 2017 en een kleine autonome daling. Het Total Feed volume in het VK daalde in de eerste zes maanden van 2018 (-1,8% j-o-j) maar nam toe met 1,6% (j-o-j) in de tweede helft van het jaar.

Het mengvoervolume steeg, gedreven door een hogere vraag vooral door melkvee-, rundvee- en schapenhouders.

Dit was het gevolg van de droge zomer en het daaruit voortvloeiende tekort aan ruwvoer van het eigen erf.

De volumes in de varkenssector namen af door de focus op het bereiken van betere marges bij de grotere producenten. DML volumes daalden door het staken van sommige verlieslatende activiteiten.

Er werd meer Total Feed volume afgezet in de pluimveesector door de succesvolle introductie van het nieuwe Apollo programma.

De brutowinst nam toe met €6,2 miljoen (5,1%). De stijging was deels toe te schrijven aan een verbeterde productmix met meer mengvoer producten en een hogere bijdrage van strategische partners. De brutowinststijging was daarnaast het gevolg van de vernieuwde productpropositie aan grotere varkensklanten.

De bedrijfslasten stegen met €4,0 miljoen (3,4%). Naast hogere energie- en dieselkosten namen ook de outbound-kosten toe doordat er nieuwe chauffeurs werden getraind. Er werden extra kosten gemaakt om de leveringsbetrouwbaarheid aan klanten te verbeteren. Deze ligt nu op een hoog niveau. De toename van de bedrijfslasten omvatte ook een incidenteel nettobedrag van €1,1 miljoen voor reorganisatiekosten en voor het gelijkstellen van pensioenverplichtingen voor mannen en

vrouwen na een uitspraak van het Britse hof. De doorberekende overheadkosten van de groep waren €0,5 miljoen hoger dan in 2017 en werden meer dan gecompenseerd door lagere lokale overheadkosten.

Afschrijvings- en amortisatiekosten waren €0,7 miljoen hoger dan in 2017 (exclusief de incidentele afschrijving van €1,9 miljoen in 2017 met betrekking tot een van de fabrieken), wat vooral kwam door de overstap van het leasen van bulkwagens naar bulkwagens in eigen beheer en doordat de afschrijvingslasten van de fabriek in Exeter nu een heel jaar betrof (en geen deel van het jaar).

De onderliggende EBITDA nam met 10,3% toe tot €20,5 miljoen. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst steeg tot 16,1% tegen 15,3% in 2017.

De ROACE (op onderliggende EBITDA basis) steeg tot 12,6% in 2018 (2017: 10,5%) vanwege de hogere EBITDA en ondanks een toename in het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Het geïnvesteerd vermogen steeg door de toename in materiele vaste activa, welke groter was dan de verbetering in het werkkapitaal.

Voortgang van het VK business transformatieproject

De samenvoeging van de verkoopteams voor de herkauwerssector om een commerciële organisatie te vormen is voltooid en er wordt gewerkt aan een duidelijke marktpropositie. Bovendien werden twee teams samengevoegd tot een Total Feed supportafdeling. Het terugdringen van de supply chain-kosten werd vertraagd doordat het nodig was eerst de leveringsbetrouwbaarheid aan klanten te verbeteren. Er zijn ook stappen gemaakt in het renoveren van een aantal fabrieken en het efficiënter maken van de productie-voetafdruk.

Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Brutowinst	683	906	-24,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	1	-	
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-15.407	-12.464	23,6%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-15.407	-12.464	23,6%
EBITDA	-12.008	-8.176	46,9%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	-12.008	-8.176	46,9%
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	2.715	3.382	-19,7%
EBIT	-14.723	-11.558	27,4%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	-14.723	-11.558	27,4%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

De centrale bedrijfslasten (na allocatie van de overheadkosten aan de operationele clusters) stegen in 2018 met €2,9 miljoen. De totale doorbelaste overheadkosten waren €1,3 miljoen hoger dan in 2017. De kosten voor centrale en ondersteunende diensten, voor doorbelasting van de overheadkosten en exclusief de stijging van de acquisitiekosten (€2,3 miljoen), namen met €1,9 miljoen toe. Dit was vooral het gevolg van verdere verbetering van de IT- afdeling om de groei van de business te faciliteren en van extra kosten gerelateerd aan nutritie-innovatie activiteiten.

Dividendvoorstel

ForFarmers streeft ernaar om een dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur voor het uitvoeren van haar strategie. Het dividendbeleid van ForFarmers is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 50% van de onderliggende winst na belasting⁹. In 2018 bedroeg de onderliggende nettowinst €57,6 miljoen. Op basis van de gezonde financiële positie van de Onderneming wordt een uitkeringspercentage van 50% voorgesteld, hetgeen neerkomt op een dividend van €0,283 per gewoon aandeel (op basis van 100,2 miljoen gewone aandelen in omloop) en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel dat overeenkomt met 50% van de netto-bate op de verkoop van de akkerbouw activiteiten in Nederland. Het totale dividend per gewoon aandeel komt daarmee op €0,30 (2017: €0,30). Op 26 april 2019 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 9 mei 2019 betaalbaar gesteld.

Vooruitzichten 2019

Ontwikkelingen in de markt

De wereldwijde vraag naar dierlijke eiwitten blijft toenemen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart. De totale consumptie van dierlijke eiwitten blijft nagenoeg stabiel in Europa, waar de sociale druk op de agrarische sector toeneemt. Door de extra investeringen die veehouders moeten doen om aan alle wet- en regelgeving te voldoen is er sprake van consolidatie van boerenbedrijven. Hierdoor veranderen klantbehoeften en -vragen. Terwijl de belangstelling voor alternatieve eiwitbronnen merkbaar toeneemt, laten onderzoeken zien dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten niet is gedaald in Europa.

De lange-termijn mondiale vooruitzichten voor de herkauwerssector blijven positief. De binnenlandse Europese consumptie is aan het stabiliseren en daarom moet het productievolume meer worden gericht op de export. Consumenten in Europa krijgen meer belangstelling voor de kwaliteit en herkomst van voeding, voor biologische voeding en - in sommige landen - voor niet genetisch gemodificeerde voedingsmiddelen. Mede daarom heeft ForFarmers in Nederland een fabriek heropend waar alleen non-GGO voeders worden geproduceerd. De verwachting is dat de melkveestapel weer zal toenemen in de eerste helft van 2019 omdat de melkveeouders meer inzicht hebben in de impact van de fosfaatwetgeving op hun melkproductievolumes.

De mondiale vraag naar varkensvlees neemt nog steeds toe, maar in Europa neemt de consumptie van varkensvlees langzaam af. In Nederland en Duitsland is er sprake van een krimpende varkensstapel. Er is echter een toenemende belangstelling in Europa voor lokaal geproduceerde concepten met specifieke claims als diervriendelijkheid. Dit leidt tot het ontstaan van meer virtuele integraties (ketensamenwerkingen) om daarmee kwaliteit te kunnen garanderen en transparant te kunnen zijn over herkomst. Dit is nog wel in de opstartfase. De export van Europees varkensvlees naar China zou positief beïnvloed kunnen worden door de mondiale spanningen op het gebied van importtarieven. De varkensstapel in China is kleiner aan het worden door de uitbraak van Afrikaanse varkenspest, wat eveneens kan leiden tot extra exportmogelijkheden voor West-Europese veehouders. Deze dierziekte, die geen gezondheidsrisico vormt voor mensen, is ook vastgesteld in Oost-Europa en recent ook bij wilde zwijnen in België. Dit is zorgelijk voor de Europese varkenssector.

Consumenten kiezen steeds vaker voor kippenvlees en eieren als een prijsvriendelijk alternatief voor andere eiwitbronnen. In Noordwest-Europa neemt de lokale vraag naar dierenwelzijnsconcepten (b.v. vrije uitloop en biologisch) toe. Daarnaast blijft de conventionele productie voor de export groeien.

In de komende jaren komt er meer slachtcapaciteit bij in Polen. Naar verwachting zal dit leiden tot een toenemende vraag naar mengvoer. ForFarmers heeft met de nieuwe fabriek in Pionki capaciteit om aan groeiende vraag te voldoen.

Brexit

De mogelijke uitkomst van de Brexit-onderhandelingen blijft onzeker. ForFarmers verwacht dat varkenshouders in het VK op termijn hun varkensstapel zullen uitbreiden, zodra de onzekerheden rond Brexit zijn verdwenen. Er is een groeiemogelijkheid omdat het VK niet zelfvoorzienend is in het aanbod van varkensvlees.

Operationele en financiële vooruitzichten

ForFarmers zal zich in 2019 richten op het integreren van de vier acquisities uit 2018 om synergiën te realiseren. Bovendien zal er aandacht worden geschonken aan het verder commercieel benutten van de capaciteit van de nieuwe fabriek in Pionki in Polen.

De onderliggende EBITDA over het eerste halfjaar 2019 zal naar verwachting sterk lager uitkomen dan die van het eerste halfjaar 2018, als gevolg van huidige inkoopposities in combinatie met de focus op het handhaven van marktaandeel.

Efficiencyplannen 2019 – 2020

ForFarmers streeft er naar volumes en brutowinst harder te laten stijgen dan kosten. Gezien het bovenstaande, neemt ForFarmers zich voor €10 miljoen kosten te hebben bespaard in 2021 (ten opzichte van het kostenniveau van 2018), door optimalisatie van de fabriekslocaties van de groep en andere efficiency projecten in verschillende onderdelen van de organisatie. De bestaande supply chain optimalisatieplannen in het Verenigd Koninkrijk, zoals onder meer de recent aangekondigde sluiting van de fabriek in Blandford, maken hier onderdeel van uit. De efficiencyplannen betreffen alle landen exclusief Polen en betekenen dat het aantal fte's in de komende twee jaar zal worden teruggebracht met 125-150 (circa 5-6% van het aantal fte's) door natuurlijk verloop en ontslagen. Deze plannen zullen leiden tot incidentele lasten.

(Kapitaals-)investerings

ForFarmers blijft investeren in One ForFarmers initiatieven, zoals systemen en procesoptimalisatie. De Onderneming verwacht in 2019 ongeveer €50 miljoen te investeren (2018: €45 miljoen).

De focus op het verder optimaliseren van het werkkapitaal wordt voortgezet. Ook blijft ForFarmers streven naar acquisities, zowel in de bestaande vijf landen als in nieuwe landen in Europa en aangrenzende regio's (Europa +).

Impact nieuwe IFRS 16 standaard

De impact van de toepassing van de nieuwe accounting standaard IFRS 16, per 1 januari 2019, zal naar verwachting resulteren in een stijging van de EBITDA met ongeveer €5,0 miljoen, een nagenoeg gelijkblijvende EBIT en een daling van de winst voor belasting met ongeveer €0,5 miljoen. De totale activa zullen per die datum stijgen met ongeveer €25,0 miljoen.

Inkoopprogramma eigen aandelen

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 blijven

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 financiële positie beschikbaar te stellen aan aandeelhouders door middel van een inkoopprogramma van eigen aandelen. Het voorstel is een gelimiteerd aandelen-inkoopprogramma te starten van €30 miljoen. Hiervoor zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders autorisatie worden gevraagd naast het jaarlijks verzochte inkoop-mandaat voor de medewerkersparticipatieplannen. Het inkoopprogramma begint na de publicatie van de Q1 2019 trading update en eindigt uiterlijk in oktober 2020.

Guidance

ForFarmers herhaalt haar verwachting voor *de middellange termijn van een gemiddelde jaarlijkse stijging* van de onderliggende EBITDA in de mid-single digits, bij gelijkblijvende wisselkoersen, exclusief de impact van significante overnames en onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2019 kondigde ForFarmers UK aan de vestiging in Blandford te gaan sluiten. Het plan is om de productie van conventioneel voer te verhuizen naar de nieuwe fabriek in Exeter en de productie van biologische voer naar Portbury. De beoogde sluiting in Blandford heeft gevolgen voor circa 30 medewerkers.

De Raad van Commissarissen heeft op 12 maart 2019 besloten om aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2019 voor te stellen om Adrie van der Ven voor te dragen voor benoeming tot lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers N.V.

^aResultaten van 2018 worden vergeleken met die van 2017

²mT betekent miljoen ton

^cOutbound-kosten behelzen zowel ForFarmers' eigen transportkosten als die van derde partijen

^dTotal Feed' behelst de volledige productportefeuille van ForFarmers en bestaat uit mengvoer, specialiteiten, co-producten (zoals DML producten), zaaigoed en overige producten (zoals ruwvoer)

^eNon-GGO betekent niet-genetisch gemodificeerde organismen

^fDit was het investeringsniveau voor de acquisities die vanaf 2016 zijn gedaan

^gOnderliggende winst na belasting betekent de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap exclusief incidentele posten. ForFarmers beschouwt dit als een van haar APMs, zie noot 27 van de jaarrekening.

Human Resources

Het succesvol implementeren van de Horizon 2020-strategie wordt in hoge mate bepaald door de capaciteiten, inzet en prestaties van medewerkers. ForFarmers vindt het daarom belangrijk talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en intern door te laten groeien.

HR-beleid van ForFarmers: talent aantrekken, ontwikkelen en behouden

Aantrekken: ForFarmers op de arbeidsmarkt

Steeds meer (potentiële) medewerkers, waaronder ambitieuze talenten, willen een hoger doel dienen dan alleen het economisch bedrijfsbelang. Ze kiezen steeds vaker voor een bedrijf met een duidelijke maatschappelijke missie. HR-medewerkers van ForFarmers dragen de missie 'For the Future of Farming' uit op universiteiten en hogescholen, door het geven van presentaties en het bezoeken van open dagen en door het plaatsen van berichten op social media. In 2018 bleek deze aanpak aan te slaan. In Nederland wist ForFarmers ongeveer 80% van de vacatures zonder tussenkomst van een externe bemiddelaar te vervullen.

In 2018 vonden 15 evenementen met universiteiten of studentenverenigingen plaats. Dit heeft er onder andere toe geleid dat er 9 nieuwe internationale trainees zijn gestart. In Duitsland werd een succesvolle introductiedag voor studenten georganiseerd. In Nederland konden stagiaires tijdens de stageselectiedag op een interactieve manier kennismaken met ForFarmers, wat heeft geresulteerd in de komst van 76 stagiaires. Dit concept zal ook naar de andere landen worden uitgerold.

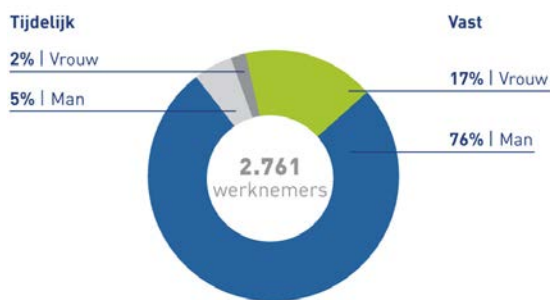
ForFarmers heeft een uitgebreid palet aan trainingsprogramma's voor medewerkers en dat wordt in de arbeidsmarktactiviteiten ook duidelijk onder de aandacht gebracht. Bijvoorbeeld het trainingsprogramma voor adviseurs en specialisten die als erfbetreders de belangrijke relatie met veehouders onderhouden. Het profiel van deze adviseurs en specialisten verandert in lijn met de trends in de industrie. Veehouders maken in toenemende mate gebruik van data om hun bedrijven optimaal te kunnen leiden. Adviseurs en specialisten

moeten daarom in staat zijn om klanten te helpen deze data te vertalen in informatie die kan worden ingezet voor de bedrijfsvoering. ForFarmers richt zich in de werving daarom op (jonge) mensen, voor wie digitale mogelijkheden gemeengoed zijn en aan wie een traineeship van twee jaar wordt geboden. De doelstelling van dit programma is de verkooporganisatie zo snel mogelijk en optimaal te kunnen versterken met zowel geschikte kandidaten van buiten de organisatie als met interne talenten. Deze training maakt het mogelijk de invloed van de vergrijzing van de organisatie te beperken. De trainees worden zowel in de theorie als praktijk geschoold. Vanaf de eerste dag krijgen ze klanten toegewezen die ze adviseren onder begeleiding van een senior-adviseur. Trainees voeren daarnaast ook een internationaal project uit als onderdeel van de training. In 2018 zijn op deze manier 14 nieuwe adviseurs /specialisten opgenomen in de verkooporganisaties. Alle wervingsacties hebben ertoe geleid dat in 2018 471 nieuwe medewerkers zijn aangetrokken. Om uiteenlopende redenen, zoals pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 422 medewerkers ForFarmers in 2018 verlaten.

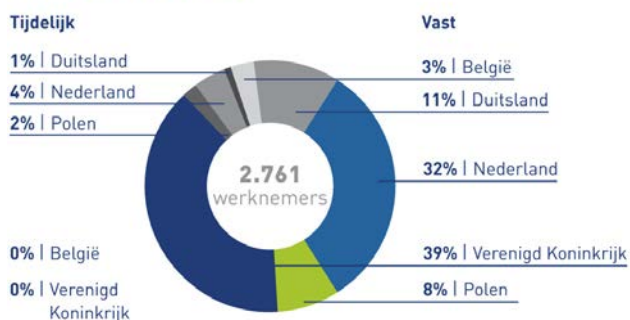
Diversiteit

ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen op basis van de juiste competenties, ongeacht gender, leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de cultuur van de organisatie. ForFarmers opereert van oudsher in een wereld waar het overgrote deel van de medewerkers man is. Het is daarom verheugend te constateren dat de wijze waarop ForFarmers zich positioneert er in 2018 toe heeft geleid dat meer vrouwelijke kandidaten hebben gereageerd op uitstaande vacatures. Van de medewerkers die in 2018 zijn begonnen aan het trainingsprogramma voor adviseurs/specialisten is 30% vrouw.

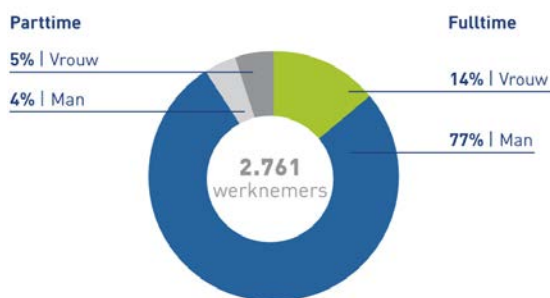
Contract per gender



Contracttype per land



Contract per gender



ForFarmers richt zich als sociaal verantwoordelijke onderneming op goede en veilige werkomstandigheden voor de eigen medewerkers en voor medewerkers in de keten. Dit komt onder meer tot uiting in de [Code of Conduct](#) van ForFarmers en doordat ForFarmers leveranciers vraagt de Sedex leverancierscode te ondertekenen.

In Nederland (97%) en België (99%) vallen vrijwel alle medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). In Duitsland is dat voor circa 14% van de medewerkers het geval en in het Verenigd Koninkrijk en Polen geldt voor geen van de medewerkers een CAO.

Ontwikkelen: ForFarmers trainingsprogramma's

ForFarmers ziet graag dat medewerkers zich blijven ontwikkelen onder het motto 'blijven leren'. Dit wordt ondersteund met een breed aanbod aan algemene trainingsprogramma's, variërend van specifieke

academies tot leiderschapsprogramma's. Daarnaast zijn er specifieke trainingen, onder meer op het gebied van coachen, train de trainer, timemanagement en hoe feedback te geven en te ontvangen.

Doelstellingen van de ForFarmers-academies zijn: het vergroten van vakkennis, het delen van nieuwe ontwikkelingen bij klanten, het NIC en bij de strategische partners, alsmede het aanscherpen van commerciële vaardigheden. Trainingen worden zowel in groepsverband als individueel gegeven met behulp van E-learning modules. Het HR-systeem dat ForFarmers in 2017 heeft geïnstalleerd is in 2018 uitgebreid met een E-learning platform dat medewerkers in staat stelt de intern aanwezige (inter)nationale kennis en ervaring te delen. Dit gebeurt onder meer door videomateriaal waarin instructie wordt gegeven over hoe kennis kan worden ingezet ten behoeve van klanten. Zo worden de primaire doelstellingen van de ForFarmers-academies makkelijker gerealiseerd.

De implementatie van de strategie Horizon 2020 vraagt om helder leiderschap en focus, maar ook om flexibiliteit en veranderbereidheid van managers en medewerkers. In leiderschapsprogramma's als het Potential-programma, het Management Foundation- en het Senior Management-programma, wordt aan deze aspecten aandacht geschonken.

ForFarmers stimuleert de verticale en horizontale doorgroei van medewerkers met trainingsprogramma's, diverse vormen van loopbaanbegeleiding en traineeships voor nieuwe medewerkers. Het delen van kennis en ervaring, de mogelijkheden tot het volgen van andere – externe – opleidingen en de loopbaanverkenningen als vast onderdeel van de jaargesprekken vormen eveneens pijlers waarop ForFarmers stuurde ten behoeve van interne ontwikkeling en doorgroei. In 2018 maakten 86 medewerkers intern promotie. Twee senior managers zijn met ingang van 1 januari 2019 benoemd tot lid van de Directie.

Het belang van de verkooporganisatie Adviseurs, specialisten en andere medewerkers van de verkooporganisatie worden ieder jaar specifiek beoordeeld op de mate waarin zij een bijdrage leverden aan de rendementsverbetering van hun klanten en aan de uitvoering van de Horizon 2020-strategie. Dit wordt

gedaan op basis van vooraf vastgestelde criteria ten aanzien van kennis en vaardigheden. Met het hierdoor verkregen overzicht wordt inzichtelijk gemaakt op welke gebieden sommige medewerkers zich verder zouden kunnen ontwikkelen. Zij worden vervolgens uitgenodigd om deel te nemen aan één of meerdere modules van de Sales Academy.

Farming for non-farmers

Door de (internationale) groei van ForFarmers en het verkrijgen van de beursnotering in 2016 zijn er nieuwe (specialistische) posities ontstaan. De medewerkers die hiervoor zijn aangetrokken hebben soms geen achtergrond in de agrarische industrie. In de missie van ForFarmers staat de veehouder als klant centraal. Om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de sector en de specifieke dagelijkse uitdagingen van de veehouder, is in 2018 de training 'Farming for non-farmers' opgezet.

In deze tweedaagse training staat het bezoek aan een veehouder centraal. Die laat deelnemers ervaren wat er allemaal bij komt kijken om een boerenbedrijf te runnen. De veehouder licht samen met een ForFarmers-adviseur toe hoe ForFarmers hem helpt in het optimaliseren van zijn bedrijfsvoering. Dit maakt het een unieke en leerzame ervaring voor de nieuwe medewerkers.

Aantal deelnemers aan interne opleidingsprogramma's

In 2018 nam het volgende aantal deelnemers deel aan de verschillende trainingsprogramma's:

Programma	Doel van het programma	Totaal aantal deelnemers
Masterclass Senior Management	Ontwikkelen persoonlijk leiderschap, implementatie strategie, overbrengen van de ForFarmers missie en coachen van medewerkers	12
Potential program	Vertalen strategie naar praktijk, overbrengen van de missie en voorbereiden op een positie in het Senior Management	11
Management Foundation Program	Ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, implementatie strategie, overbrengen van de missie en coachen van medewerkers	68
Logistics Academy	Ontwikkelen kennis relevante wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, reduceren brandstofverbruik, focus op omgang met klanten	609
Sales Academy	Effectief overbrengen kennis en advies aan klanten.	616
Ruminants Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	205
Swine Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	109
Poultry Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	82

Behouden: ForFarmers-identificatieproces voor potentieel

ForFarmers besteedt veel tijd aan interne opvolging voor de sleutelposities binnen de onderneming om daarmee de kennis en vaardigheden voor de organisatie te behouden. De management teams van de landenorganisaties bespreken regelmatig de medewerkers die in aanmerking zouden kunnen komen voor een sleutelpositie. Alle

geïdentificeerde medewerkers, zowel uit de landenorganisaties als uit de ondersteunende afdelingen op groepsniveau, worden twee keer per jaar door HR met de Directie besproken. Voor deze talenten worden individuele ontwikkelplannen gemaakt, zodat ze op tijd klaar zijn voor een nieuwe stap.

Het internationale HR-team bespreekt ieder kwartaal de opvolging van de sleutelposities. In 2018 werd de top 250 voor de eerste keer door HR met de Directie besproken. Ook is het (door)groeipotentieel van deze groep op basis van hun ontwikkelcodes in kaart gebracht. Hieruit bleek dat er nog te weinig opvolgingspotentieel aanwezig is en werd inzichtelijk gemaakt op welke gebieden de medewerkers verder moeten worden ontwikkeld of nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken. Om dit goed te kunnen doen zijn persoonlijke ontwikkeldoelstellingen nodig. Er zijn nog veel verbetermogelijkheden mogelijk, zowel voor de ontwikkelgesprekken met medewerkers als de kwaliteit van de gestelde individuele ontwikkeldoelen. Hiervoor is een training ontwikkeld waaraan de Directie als eerste heeft deelgenomen. Deze training zal in 2019 verder in de organisatie worden uitgerold.

ForFarmers werd in 2018 in het Verenigd Koninkrijk geconfronteerd met het vertrek van een hoger dan gemiddeld aantal medewerkers, voornamelijk in de verkoopbinnendienst en logistiek (chauffeurs). Nader onderzoek wees uit dat daaraan een aantal redenen ten grondslag lag. Deze varieerden van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden tot carrièremogelijkheden. Naar aanleiding hiervan is in het verslagjaar een start gemaakt met het doorvoeren van verbeteringen, die zich onder meer richten op aanpassingen van arbeidsomstandigheden waar nodig en betere informatie over carrièremogelijkheden.

HR-systeem als eenduidige ondersteuning voor het HR-beleid

One ForFarmers, als belangrijke pijler onder de Horizon 2020-strategie, 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. Het uniforme HR-systeem (Workday) dat hiervoor in 2017 in de gehele organisatie (exclusief Polen) is geïmplementeerd, werd in 2018 voor het eerst integraal gebruikt door de medewerkers.

Organisatieveranderingen

Om efficiënter te kunnen (samen)werken zijn de continentale financiële backoffice-activiteiten (exclusief die van Polen) in 2017 in Nederland gecentraliseerd in het

'financial shared service center' ('FSSC'). De toename in werkzaamheden als gevolg van acquisities kon daardoor in 2018 worden opgevangen door hetzelfde aantal medewerkers. Het FSSC werkt efficiënter en stelt de organisatie beter in staat kennis en best practices te delen. Het van elkaar kunnen leren wordt door de medewerkers van het FSSC als positief ervaren.

In het Verenigd Koninkrijk werd in 2018 verder vormgegeven aan de business transformatie. Alle locaties werden bezocht door de directeur (COO) van ForFarmers UK, samen met medewerkers van HR. Feedback en zorgen van medewerkers uit deze bezoeken zijn uitgewerkt in concrete acties en door het management aan de organisatie teruggekoppeld. Ook is er een leiderschaps- en verandermanagementtraining gestart voor managers in het Verenigd Koninkrijk. De eerste groepen managers hebben deze tweedaagse training doorlopen. Tot slot is er een aantal nieuwe senior managers aangenomen die de lokale veranderprocessen gaan leiden.

Personeelsbijeenkomsten

ForFarmers organiseert regelmatig bijeenkomsten waar groepen medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang van de strategie Horizon 2020. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie te vergroten, de One ForFarmers-aanpak te helpen realiseren en de missie van ForFarmers uit te dragen. In mei en november 2018 werden tweedaagse managementconferenties gehouden voor het senior management. De bijeenkomst van mei 2018 vond plaats bij Tasomix in Polen, het bedrijf waarin ForFarmers in 2018 een belang van 60% kocht. Op deze manier konden medewerkers van Tasomix en ForFarmers met elkaar kennismaken en ideeën uitwisselen over de mogelijkheden van de nieuwe samenwerking.



Door de landenorganisaties worden regelmatig lokale interactieve personeelsbijeenkomsten georganiseerd. In totaal werden 34 personeelsbijeenkomsten gehouden in 2018 waar per bijeenkomst tenminste 30 medewerkers aanwezig waren.

In het Verenigd Koninkrijk werd in 2018 een aantal zeepkistsessies georganiseerd om de lokale medewerkers te informeren over de lopende business transformatie en van hen waardevolle feedback te verkrijgen. Andere voorbeelden van bijeenkomsten waar informatie werd uitgewisseld waren de kerst- en nieuwjaarsbijeenkomsten of zomer BBQ's in de verschillende landen.

Medewerkersbetrokkenheid – de ‘pulse check’

ForFarmers heeft in 2016 voor de eerste keer onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid. In 2017 werd daarop een vervolg gegeven met een ‘pulse check’. Dit gaf inzicht in de voortgang op de ontwikkelpunten: het geven en ontvangen van feedback, de individuele bijdrage aan de Horizon 2020-strategie en afspraken over carrièremogelijkheden en werkdruk. Er is in 2018 geen nieuw onderzoek gedaan.

De leidinggevenden hebben een specifieke doelstelling om carrièremogelijkheden met hun medewerkers te bespreken. Het aantal tussentijdse functioneringsgesprekken is ten opzichte van 2017 met ongeveer 30% toegenomen. Door standaardisatie van processen wordt gewerkt aan het verminderen van de werkdruk. In 2019 zal een nieuw onderzoek worden voorbereid, dat ook een vergelijking met de medewerkersbetrokkenheid bij andere spelers in de sector mogelijk moet maken.

Medewerkersparticipatieplan

ForFarmers heeft voor medewerkers met een vast dienstverband sinds 2015 een medewerkersparticipatieplan. Onder dit plan kunnen medewerkers tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met korting (13,5%) (certificaten van) aandelen ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Voor senior managers geldt dat zij een korting krijgen van 20% en dat zij 5 jaar niet mogen handelen. In Nederland krijgen de

werknemers rechtstreeks korting op de aandelen, in de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis (certificaten van) aandelen.

In 2018 heeft bijna 12% van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan (2017: 14%). De deelnemers in 2018 hebben gemiddeld €3.400,- per medewerker geïnvesteerd. In totaal heeft nu ongeveer 25% van de medewerkers aandelen ForFarmers (2017: 25%). Het participatieplan heeft tot doel de binding met ForFarmers, de motivatie en de betrokkenheid te stimuleren.

Het streven is om ieder jaar een medewerkersparticipatieplan aan te bieden. Dit moet echter jaarlijks worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens moet machtiging worden gevraagd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de voor het participatieplan benodigde aandelen op de beurs in te kopen.

Gezondheid en veiligheid

ForFarmers vindt het haar verantwoordelijkheid om medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving te bieden. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan 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.



Prioriteiten voor de komende jaren

In de uitvoering van het HR-beleid, dat essentieel is voor het succesvol implementeren van de Horizon 2020-strategie, zullen in 2019 enkele accentverschillen worden aangebracht.

Er zal in de hele organisatie een nieuw introductie-programma voor nieuwe medewerkers worden gelanceerd, waarbij de focus nadrukkelijk ligt op het aantrekken en behouden van toekomstig management- en specialistenpotentieel. Dit programma is ook gericht op medewerkers van bedrijven die door ForFarmers zijn overgenomen.

De wijze waarop ontwikkeldoelstellingen worden geïdentificeerd en besproken tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers zal in 2019 meer aandacht krijgen.

De salarisadministratie in Nederland, België en Duitsland zal worden uitbesteed. Er zal meer en intensiever gebruik gemaakt worden van het HR-systeem, dat met nieuwe modules zal worden uitgebreid. En er zullen voorbereidingen worden getroffen om het HR-systeem in Polen te implementeren.

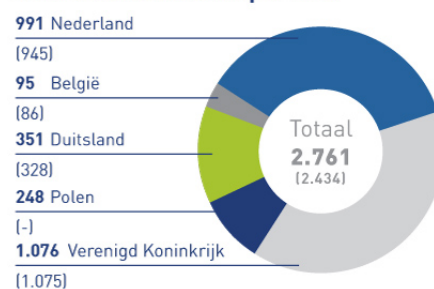
Man/Vrouw



Leeftijdsverdeling



Aantal medewerkers per land



2017 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

Zie noot 15 van de jaarrekening voor het aantal medewerkers omgerekend naar volledig dienstverband (fte's)

De stakeholder aan het woord

ForFarmers vindt de mening van belanghebbenden belangrijk. Tenminste eens in de 3 jaar doet ForFarmers een gestructureerd onderzoek naar welke onderwerpen zowel de externe als interne stakeholders van belang achten in relatie tot de agrarische sector in het algemeen en de rol van ForFarmers daarin in het bijzonder. De uitkomsten van dat onderzoek vormen de basis voor de materialiteitsanalyse die wordt weergegeven in het duurzaamheidshoofdstuk. Het laatste onderzoek vond plaats in 2017. Voor dit jaarverslag werd met een aantal uiteenlopende belanghebbenden in korte gesprekken gevraagd naar hun ervaringen met en verwachtingen van ForFarmers. Tijdens deze gesprekken kwamen ook onderwerpen als duurzaamheid, de Total Feed-aanpak en de missie 'For the Future of Farmers' aan de orde. De gesprekken leveren interessante inzichten op, waarvan hieronder een selectie.

Johan Arkink

Melkveehouder in Weerselo, Nederland, lid van Coöperatie FromFarmers en aandeelhouder van ForFarmers



“Mijn vrouw en ik hebben samen met onze jongste zoon een melkveebedrijf in Weerselo. Wij zijn sinds jaar en dag afnemer van ForFarmers en haar rechtsvoorgangers, nog van voor de fusie tussen ABC en CTA. En we zijn lid van Coöperatie FromFarmers, waar ik sinds 2013 ook ledenraadslid van ben en vanuit die rol het proces rond de beursgang in 2016 nadrukkelijk heb meegemaakt. Er waren toen wel leden die bedenkingen hadden, maar daar dacht ik anders over.

Je hebt als mengvoerbedrijf alleen bestaansrecht als je kunt innoveren. Daar heb je een bepaalde schaalgrootte

voor nodig, dus moet je groeien. De overnames in Polen, België en Nederland dit jaar zijn daar een goed voorbeeld van.”

“De beursgang leidde wel tot een dilemma. Als lid van Coöperatie FromFarmers zijn we aandeelhouder van ForFarmers, maar ook klant. Als aandeelhouder wil je zoveel mogelijk koerswinst – en dividend – maar als het voer te duur wordt, stappen de boeren op. Daarom zijn er voor alle sectoren klankbordgroepen in het leven geroepen die een objectieve vergelijking maken van de prijs/kwaliteit-verhouding van het voer van ForFarmers en de concurrenten. Daarmee borgen we marktconformiteit. Die balans moet er ook zijn in de Raad van Commissarissen. Daar moeten genoeg boeren in zitten want dat leidt tot meer voeling met de boerenachterban.”

“Naast goed voer voor een goede prijs vind ik goed advies veel waard. ForFarmers heeft specialisten in dienst die alles weten over bijvoorbeeld melkrobots maar ook over de mestwetgeving. Hard nodig, want de milieuproblematiek heeft veel impact op de sector. De druk blijft toenemen terwijl boerenbedrijven in Nederland super-efficiënt zijn met een relatief kleine CO2footprint. Misschien kan ForFarmers toch nog beter laten zien wat we allemaal al doen.”

Jan Katerberg

Dealer Agro Noord, Hoogeveen, Nederland



“Als dealer van ForFarmers verkopen wij voer voor herkauwers aan een groot aantal klanten in Nederland. Naast voer leveren we bijvoorbeeld ook zaaizaden en kunstmest. ForFarmers zet voer af via ons; onze klanten zijn dus ook klanten van ForFarmers.”

“Wij waren dealer van HendrixUTD en toen ForFarmers dit bedrijf in 2012 overnam is besloten om verder te gaan met de dealers. Het fenomeen ‘dealer’ was namelijk nieuw voor ForFarmers, zij leverden altijd rechtstreeks aan de boer. De combinatie van dealer en rechtstreeks blijkt ijzersterk. Wij zijn als kleine onderneming het lokale gezicht. ForFarmers is een grote innovatieve onderneming met veel specialistische kennis die mede dankzij schaalgrootte voer voor een goede prijs-prestatieverhouding kan maken. Ons team bestaat uit medewerkers van ons en van ForFarmers: daar is geen verschil tussen. Iedereen gaat met plezier de boer op.”

“De samenwerking met ForFarmers kenmerkt zich door gelijkwaardigheid. Het is als een goed huwelijk. We delen dezelfde ambitie: groei en continuïteit. Voor onze organisaties, maar ook voor onze klanten - de boerenbedrijven - en de sector. Dat doen we door te zorgen voor een goed resultaat op het boerenerv en samen te werken aan verdere verduurzaming van de veehouderij. Ofschoon ik moet zeggen dat de toenemende druk vanuit de maatschappij op dit thema voor veel veehouders demotiverend is. Weten wat er speelt op het boerenerv is cruciaal voor ons werk. Dat blijft ook de uitdaging voor ForFarmers in de toekomst. En trots zijn op haar roots en niet vergeten waar ze uit is voortgekomen: een boerencoöperatie.”

Olivier en Steven Algoet

Voeders Algoet in Zulte, België, werd in oktober 2018 door ForFarmers overgenomen

“Voeders Algoet is een Belgische veevoederonderneming, wij verkopen mengvoer aan varkens- en rundveehouders. In 2018 zijn we overgenomen door ForFarmers. Belangrijkste redenen voor ons om ons bedrijf te verkopen waren schaalgrootte en groei. In onze sector is schaalgrootte van toenemend belang. Voor onze klanten, maar ook voor ons als veevoerbedrijf. We moeten steeds efficiënter werken, dus moeten we optimaliseren, volume genereren en de kosten onder controle houden. Onze fabriek draaide al op volle capaciteit dus we moesten een volgende stap zetten om aan onze groeiambitie te kunnen blijven voldoen. Toen kwam ForFarmers met een voorstel. Dit heeft wel wat tijd nodig gehad om te aanvaarden, ook omdat we een familiebedrijf zijn. Maar we kenden elkaar al wel. We hadden enkele gemeenschappelijke klanten - toonaangevende bedrijven - en dit gaf vertrouwen over de manier van werken.”

“Wat opvalt is dat iedereen binnen ForFarmers zijn uiterste best doet om de integratie van Voeders Algoet zo goed mogelijk te laten verlopen. Dit getuigt van een sterke ambitie. Ambitie is nodig om klaar te staan voor de toekomst. Onze ‘familiale’ manier van werken wordt niet zomaar vervangen door de huidige manier bij ForFarmers. Nee, er wordt juist naar gestreefd om de sterke kanten van beide ondernemingen te laten versmelten zodat het een nog krachtiger geheel wordt. Er zijn natuurlijk ook verschillen wat logisch is als je een familiebedrijf vergelijkt met een beursgenoteerd bedrijf. Maar door de goede samenwerking en het wederzijds respect slagen we erin om meerwaarde te creëren, voor personeel en cliënteel.”

Anna Czwarno-Barszcz

Operationeel Directeur Boerderijen,
FERMA KLWÓW SP. Z O.O. in Pionki, Polen

“FERMA KLWÓW is onderdeel van de KPS Group. In 2018 had de KPS Group drie bedrijven met 1,2 miljoen kippen, maar in 2019 groeien we naar zes bedrijven met 2,5 miljoen kippen. We werken nu meer dan twee jaar samen met Tasomix. Vroeger werkten we met andere voederproducenten, maar aangezien wij en onze klanten hoge eisen stellen aan de kwaliteit van het voer, zijn we op zoek gegaan naar een andere producent die aan onze eisen kon voldoen. En dat was Tasomix. Tasomix is een

betrouwbare partner die met ons samenwerkt om vleeskuikens van de hoogst mogelijke kwaliteit te produceren.”

“Tasomix biedt boeren uitgebreide adviezen voor het verbeteren van de productieresultaten. De professionele en persoonlijke aanpak van Tasomix is opmerkelijk. Het is een van de weinige bedrijven die bereid zijn om je persoonlijk te helpen een individueel voerprogramma samen te stellen op basis van verwachte resultaten, de gezondheid van de veestapel en de huidige situatie op het bedrijf. We hechten ook veel waarde aan het feit dat de mengfabriek van Tasomix bijzonder schoon is, de nieuwste technologie bevat en wordt bediend door geschoold personeel. Dit is van groot belang voor de kwaliteit en veiligheid van het product, zeker voor ons als producent van dierlijke producten. We leveren per slot van rekening aan retailers, klanten die hele hoge eisen stellen. Een aandachtspunt waar Tasomix overigens wel aan moet blijven werken, is de punctualiteit van de leveringen.”

“We zijn enthousiast over de samenwerking van Tasomix en ForFarmers. En natuurlijk hopen we dat wij als klanten ook gaan profiteren van de internationale kennis en ervaring die ForFarmers aan Tasomix brengt, en andersom.”

Marco Meyer

Legpluimveehouder in Wardenburg, Niedersachsen, Duitsland



“Wij hebben een stal met 30.000 leghennen en er is een extra stal in aanbouw voor nog eens 30.000 leghennen. In 2013 zijn we begonnen met ‘vrije uitloop’ en sindsdien kopen we het voer voor de hennen bij ForFarmers. Daarvoor was mijn vader overigens ook klant bij ForFarmers. In april 2018 zijn we overgeschakeld op Split Feeding. Dat is een voerconcept waarbij we de leghennen dagelijks twee verschillende soorten voer geven: een

ochtend- en middagvoer. Het voer is afgestemd op de fase in de eiproductiecyclus en daarmee op de gedurende de dag wisselende behoefte aan voedingsstoffen van de hen. ForFarmers was in Duitsland het eerste bedrijf dat Split Feeding introduceerde in de markt. Dat innovatieve spreekt me aan. En ook het resultaat. Dit voerconcept leidt tot een betere kwaliteit van de eierschaal. En tot minder kosten van de mestafvoer omdat de mest veel droger is. Daarnaast is het voerverbruik per dier per dag afgenomen. Een belangrijk resultaat want in deze business zijn voerkosten vaak doorslaggevend voor het welslagen van een bedrijf.”

“Maar het gaat niet alleen om voer. Ik ben geïnteresseerd in langdurige zakelijke relaties. Alleen als je elkaar kent en vertrouwt, kun je goed samenwerken. De relatie met ForFarmers wordt hoofdzakelijk bepaald door de lokale adviseur. Voor mij is het belangrijk om op een golfte te zitten en dat is bij ons absoluut het geval. Als er problemen zijn wordt er gezamenlijk snel een oplossing gezocht.”

“Wij nemen deel aan Agroscoop. Dat is een digitaal monitoringsprogramma van ForFarmers waarmee we op ieder moment onze technische en financiële cijfers kunnen beoordelen. De technische resultaten kunnen we ook vergelijken met die van collega-veehouders. Handig. En we doen het blijkbaar goed, want ons bedrijf is in 2018 Agroscoop-kampioen geworden in de categorie leghennen met het laagste voerverbruik per kip, een topkwaliteit eierschaal en zeer goede bevedering.”

Mark Hayward

Outdoor varkenshouderij, Dingley Dell, Suffolk, Verenigd Koninkrijk

“Dingley Dell is een boerderij waar varkens buiten worden gehouden en waar we zeer veel nadruk leggen op dierenwelzijn. De boerderij richt zich sterk op het eigen ecosysteem door elementen uit de kringlooplandbouw toe te passen en zo iets terug te geven aan het land, het milieu en de natuur. We gebruiken onze eigen unieke genetika en verkopen ons kwaliteitsproduct aan restaurants in het VK en het buitenland. We zijn al heel lang klant van ForFarmers en haar rechtsvoorganger BOCM PAULS. Prijs is van belang bij de keuze van een voerleverancier. Maar naast een goede prijs moet een voerleverancier ook bijdragen aan efficiëntie. De laatste tijd houdt ForFarmers zich intensief bezig met innovatie en proefprojecten en zet haar kennis in om ons boeren te helpen. Ik verwacht dat

dit leidt tot oplossingen op het boerenerf die ons een hoger rendement en betere efficiëntie zullen bieden.”

“Ons team van ForFarmers heeft veel praktische ervaring opgedaan op andere varkenshouderijen en dat komt ons vaak van pas. We waarderen deze benchmarkadviezen. Door de begeleiding van de specialisten zitten we overal goed bovenop. We zijn geïnteresseerd in alles wat ons kan helpen de kosten van het grootbrengen van varkens te verminderen en dus een hoger rendement kan garanderen. Ik ervaar ForFarmers als transparant, zowel het team, de producten als de planning. En hoewel het voer in sommige gevallen niet eens zoveel verschilt van dat van andere leveranciers, biedt de verbeterde efficiëntie ons veel toegevoegde waarde.”

“Ik ben zeer tevreden over de samenwerking met ForFarmers, ook al waren er aanvankelijk wat leveringsproblemen. Toen dit werd aangekaart, was het snel opgelost. En verder is alles helemaal prima. De kwaliteit van het product is goed en de innovaties zijn merkbaar. Duurzaamheid is voor een voerproducent lastig om tastbaar te maken. Waar mijn bedrijf een duidelijke strategie op het gebied van duurzaamheid kan volgen door het verbeteren van het ecosysteem van de boerderij, is dit voor voer minder duidelijk. Wat betreft het terugdringen van het antibioticagebruik vertrouwt ForFarmers er in wezen op dat de klanten zelf hun antibioticagebruik verminderen. Ze geven goed advies, maar kunnen niet daadwerkelijk optreden om het gebruik terug te dringen. Verder weet ik dat ForFarmers bijvoorbeeld wel werkt aan het verder verduurzamen van hun transport- en productieprocessen, maar dat is natuurlijk niet zo sexy!”

Anne-Sophie Heiltjes

*ForFarmers, Marketing & Communicatie Herkauwers,
Lochem, Nederland*

“Mijn belangstelling voor ForFarmers is gewekt toen ik tijdens mijn studie Dierwetenschappen aan Wageningen Universiteit een artikel las over het Nutrition Innovation Centre (NIC) van ForFarmers. Ik wilde na mijn studie praktijkervaring opdoen bij een organisatie met een eigen onderzoeksafdeling en heb me toen aangemeld voor het Commercial Trainee Program van ForFarmers. Na het eerste sollicitatiegesprek was ik al ‘om’. Het gesprek zelf en de wijze waarop de organisatie werd omschreven – als vooruitstrevend en met veel mogelijkheden om je verder te ontwikkelen – spraken me bijzonder aan”.

“Het traineeship zit goed in elkaar en het is bijzonder dat je door collega’s wordt geschoold. Zij kennen het bedrijf, weten hoe het in de praktijk werkt en kunnen je daarom goed trainen en adviseren. Mijn interesse bleek breder dan sales, dus na een paar maanden in de buitendienst kreeg ik de kans om ook bij het NIC en marketingervaring op te doen. Zo heb ik het bedrijf in relatief korte tijd leren kennen. Sinds september 2018 ben ik in vaste dienst en werk hier met veel plezier. De lijntjes zijn kort en je krijgt veel vrijheid. Iedereen heeft ‘hart voor de zaak’ en is ambitieus; de lat ligt hoog, maar dat houdt je scherp.”

“Van de drie kernwaarden zijn voor mij ambitie en partnerschap dan ook het meest herkenbaar. Die komen samen op het boerenerf. De veehouder is een vakman en wil serieus advies van een specialist die weet wat er speelt op het boerenerf én hoe we zijn bedrijfsresultaat kunnen verbeteren. Daar zijn wij sterk in. Voor duurzaamheid geldt dat we dat beter moeten uitdragen. Ik weet namelijk dat we er veel aan doen, dat zie ik dagelijks in mijn werk. Denk bijvoorbeeld aan hogere voerefficiëntie en diergezondheid. Misschien moeten we dat wel samen met de veehouders doen. Dat past uitstekend bij onze missie ‘For the Future of Farming’.”



Duurzaamheid en Innovatie

Duurzaamheid – kernwaarde van ForFarmers en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De vraag naar voedsel en dierlijke eiwitten neemt toe als gevolg van de groeiende wereldbevolking en in deze vraag moet op een duurzame manier worden voorzien. Met haar deskundigheid op het gebied van veevoer speelt de diervoederindustrie hierbij een cruciale rol, door zich continu in te zetten om zowel de efficiëntie in de veehouderij als de gezondheid en het welzijn van dieren te verbeteren. Duurzame productie van veevoer, en daarmee voedsel, kan alleen worden bereikt door continu te vernieuwen. Duurzaamheid, innovatie en het leveren van concepten zijn daarom integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en activiteiten van ForFarmers.

Stakeholderdialogoog en materialiteitsmatrix

Bij het stellen van prioriteiten voor de voortdurende verbetering van haar duurzaamheidsperformance neemt ForFarmers het standpunt van haar stakeholders als cruciaal uitgangspunt. Daarnaast erkent ForFarmers dat voortschrijdende kennis en trends de agenda kunnen beïnvloeden. Ten minste eenmaal in de drie jaar houdt ForFarmers een uitgebreide enquête onder haar [belangrijkste externe en interne stakeholders](#) om feedback van hen te krijgen en te verwerken ten behoeve van de materialiteitsmatrix. In de tussentijdse jaren houdt ForFarmers de matrix bij door middel van haar doorlopende dialoog met stakeholders als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Op basis van de reguliere gesprekken in 2018 tussen zowel adviseurs en klanten als tussen medewerkers en andere stakeholders vertegenwoordigt de bestaande materialiteitsmatrix uit 2017 nog steeds de huidige standpunten van ForFarmers en haar stakeholders. Dankzij deze structurele betrokkenheid van stakeholders worden nieuwe thema's gesignaleerd die voor ForFarmers van belang zijn om rekening mee te houden bij het aanpassen van de strategie.



Materialiteitsanalyse ForFarmers¹



- | | |
|---|--|
| 1 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en het transport van diervoedergrondstoffen | 24 De werkuren zijn niet buitensporig |
| 2 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en levering van diervoeder | 25 Er vindt geen discriminatie plaats |
| 3 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de veeteelt | 26 Er vindt geen omkoping en corruptie plaats |
| 4 Methaanemissie van herkauwers | 27 Veiligheid van levensmiddelen en diervoeder |
| 5 Verlies van biodiversiteit | 28 Voedselzekerheid |
| 6 Bodemvruchtbaarheid | 29 Toegang tot betaalbare levensmiddelen |
| 7 Bescherming van gevoelige ecosystemen | 30 Lokale herkomst van levensmiddelen |
| 8 Bescherming van beperkte grondstoffen zoals fosfaat | 31 Winstgevendheid voor producent |
| 9 Vervuiling van land en water door fosfaten en nitraten | 32 Antimicrobiële resistentie (AMR) |
| 10 Vervuiling van land en water door zink en koper | 33 Intensieve productiesystemen |
| 11 Veranderingen in landgebruik en ontbossing | 34 Gebruik van antibiotica in veeteelt |
| 12 Het gebruik van hernieuwbare energie in uw eigen processen | 35 Grootschalige landbouw |
| 13 Publicatie van CO ₂ -emissies van het Bedrijf | 36 Beweidingsperiodes voor herkauwers |
| 14 Doelstellingen qua voorkomen van afvalstorten | 37 Het bewaken van de integriteit van het vee (bijv. couperen van staarten, inkorten van snavels, castratie) |
| 15 Watervoetafdruk | 38 Leefruimte voor kippen en varkens |
| 16 Bestrijdingsmiddelenresiduen | 39 De mogelijkheid voor dieren om hun natuurlijke gedrag te vertonen |
| 17 Ontwikkeling van gesloten systemen | 40 De mogelijkheid voor dieren om naar buiten te gaan |
| 18 Werk wordt vrij gekozen | 41 Problemen met het gebruik van sojameel |
| 19 Vrijheid van vereniging | 42 Problemen met het gebruik van palmolie |
| 20 Arbeidsomstandigheden zijn veilig en hygiënisch | 43 Problemen met het gebruik van vismeel |
| 21 Moderne slavernij | 44 Problemen met het gebruik van andere grondstoffen |
| 22 Er wordt geen kinderarbeid ingezet | 45 Genetische modificatie |
| 23 Er wordt een leefbaar loon uitbetaald | 46 Lokale inkoop (bijv. EU) van Grondstoffen |
| | 47 Ontwikkeling van alternatieve grondstoffen (algen, zeewier, eendenkroos, insecten) |

¹ De vetgedrukte onderwerpen zijn gerelateerd aan de duurzaamheids KPI's

Duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers heeft een duurzaamheidskader ontwikkeld met drie thema's en zes materiële focusgebieden. Vijf hiervan zijn gedefinieerd als Key Performance Indicators (KPI's). De gekozen thema's zijn die waarop ForFarmers invloed kan uitoefenen binnen de waardeketen. Samen met de geformuleerde KPI's gaan ze over de belangrijkste vraagstukken die door de stakeholders van ForFarmers aan de orde worden gesteld. De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld. De tabel laat het verband zien tussen de thema's en de KPI's.



ForFarmers heeft haar vijf duurzaamheidsdoelstellingen (KPI's) afgestemd op de Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. De SDG's moeten armoede beëindigen, de aarde beschermen en zorgen voor welvaart voor iedereen, doelstellingen die tegen 2030 moeten worden bereikt. In 2018 heeft ForFarmers bepaald welke specifieke onderliggende SDG-doelstellingen relevant zijn voor een verdere focus op deze KPI's in 2019.

Thema	Hoofdonderwerp (link met materialiteitsmatrix en SDG's)	Belangrijkste impact in waardeketen	KPI	Risico	Resultaat ¹
Milieu    	1. Fosfaatuitstoot beperken	ForFarmers, klanten	1. % fosfaatefficiëntie op het boeren erf in NL (melkvee- en varkenshouderij)	• Milieuwet- en regelgeving • Klimaatverandering	+
	SDG 12				
	2. CO ₂ -uitstoot beperken ²	Supply chain, ForFarmers, klanten	2. Broeikasuitstoot in tonnen CO ₂ -equivalent	• Klimaatverandering • Milieuwet- en regelgeving	+/-
	SDG 12 & 13 & 17				
Mens & Maatschappij  	3. Gebruik van land, water en energie beperken (41, 46)	Supply chain, ForFarmers, klanten	3. % duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie	• Klimaatverandering • Milieuwet- en regelgeving	+
	SDG 12 & 15 & 17				
	4. Veilige en eerlijke werkomstandigheden borgen (20)	Supply chain, ForFarmers, klanten	4. Aantal ongevallen met verzuim	• Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	-
	SDG 3 & 17				
Diergezondheid & Dierenwelzijn   	5. Veiligheid van voerborgen (27)	Supply chain, ForFarmers, klanten	5. Totaal aantal voerincidenten waarbij regelgeving en vrijwillige codes niet zijn nageleefd	• Voerveiligheid	+
	SDG 3 & 17				
	6. Bijdrage leveren aan verbeteren diergezondheid en dierenwelzijn (34, 39, 47)	ForFarmers, klanten	De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld	• Omvang veestapel en dierziekten	Geen specifieke KPI
	SDG 3 & 15 & 17				

¹Alhoewel de mondiale stakeholders van ForFarmers fosfaatvervuiling niet specifiek als materieel onderwerp aanduiden, heeft de Onderneming dit wel opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie omdat het een materieel thema is voor melkvee- en varkenshouders in de Nederlandse markt. Gezien het belang van ForFarmers Nederland in de ontwikkeling en resultaten van de Onderneming, is deze KPI relevant.

²Alhoewel uitstoot van broeikasgassen niet specifiek als materieel is aangemerkt in de materialiteitsmatrix heeft ForFarmers dit opgenomen in de duurzaamheidsstrategie omdat de andere materiele onderwerpen aan de CO₂ voetafdruk zijn gelieerd.

³De uitleg is: (+): De resultaten zijn verbeterd, (+/-): de resultaten zijn gemiddeld, (-): de resultaten zijn verslechterd

De Total Feed-aanpak van ForFarmers: inherent duurzaam

Naast het werken aan de specifieke doelstellingen ten aanzien van de zes focusgebieden hanteert ForFarmers de Total Feed-aanpak. Inherent aan deze aanpak zijn verschillende duurzame concepten, zoals non-GGO en biologisch voer, en bijvoorbeeld fermentatie op het boeren erf.

In 2018 heeft ForFarmers een grote fabriek in Nederland heropend (maximumcapaciteit 250.000 ton) die uitsluitend gebruikt wordt voor de productie van voeders zonder genetisch gemodificeerde grondstoffen. Vooral in Duitsland neemt de vraag naar non-GGO voedsel toe. De

belangstelling voor non-GGO voedsel en dus ook voer vertegenwoordigt een bepaald perspectief op duurzaamheid. ForFarmers voorziet in deze behoefte door een zo efficiënt mogelijke productie van dit voer.

ForFarmers heeft in 2018 ook haar positie als de leidende producent van biologisch voer in Europa verder versterkt met de overname van Van Gorp Biologische Voeders (Nederland en België) en de aankondiging van een kleine overname in het Verenigd Koninkrijk.

ForFarmers speelt ook een leidende rol bij een ander duurzaam concept, namelijk veehouders helpen bij het zelf fermenteren van voer voor varkens. Dit levert beter verteerbaar voer op en een betere fosfaatbenutting.

Bovendien hoeft de veehouder dan minder water aan de mix toe te voegen, wat minder mest oplevert en dus ook een kleinere CO₂-voetafdruk. Het gebruik van fermentatie bij de productie van varkensvoer levert ook gezondere dieren op waardoor minder antibiotica gebruikt hoeft te worden. ForFarmers levert zowel de melkzuurbacteriën als aanvullende voeders aan de veehouders, vergezeld van advies en hulpmiddelen.

DML, een van de kern productgroepen van ForFarmers, omvat co-producten afkomstig uit de voedings- en drankindustrie zoals wei, tarwezetmeel en bierbostel. Deze circulaire producten dragen bij aan duurzaam (her)gebruik van grondstoffen.

Aansturing duurzaamheidsactiviteiten

ForFarmers stuurt haar duurzaamheidsactiviteiten aan via twee commissies: de Adviesraad Duurzaamheid, voorgezeten door de CEO van ForFarmers, en de Taakgroep Duurzaamheid.

Ondernemingen of bedrijven die tijdens de lopende of vorige rapportageperiode zijn overgenomen vallen buiten de reikwijdte van de rapportage. Reden hiervoor is dat pas overgenomen ondernemingen of bedrijven eerst geïntegreerd moeten worden in de ForFarmers-organisatie en vertrouwd moeten raken met de manier van werken van ForFarmers voordat de betrouwbaarheid van de gerapporteerde cijfers gewaarborgd kan worden.

Uitgebreidere informatie over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers (inclusief bestuur, rapportagecriteria en beschrijving van de KPI's) is te vinden op de [website van de Onderneming](#).

Duurzaamheid bij ForFarmers - focusgebieden en KPI's nader toegelicht

In 2018 heeft ForFarmers vooruitgang geboekt met betrekking tot het meten en rapporteren over de zes focusgebieden. Kwartaalupdates voor alle KPI's zijn ingevoerd, waarin de prestaties en behaalde resultaten aan de Directie worden toegelicht evenals de toekomstige acties die gepland staan.

1. Fosfaatuitstoot beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Fosfaatvervuiling wordt gezien als relevant focusgebied omdat het fosfaat dat dieren uitscheiden het oppervlaktewater vervuult. De EU heeft daarom voor alle lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Gezien de intensieve veehouderij in Nederland is voor melkveehouders en varkensboeren in Nederland een hoger plafond ingesteld dan voor de andere Europese landen; dit wordt periodiek geëvalueerd. Met het oog op de aankomende evaluatie werden er in Nederland in 2017 maatregelen geïntroduceerd om de fosfaatuitstoot te beperken. Deze maatregelen golden voor alle relevante spelers in de sector. Veehouders moesten hun veestapel verkleinen, verwerkers legden boetes op voor melkproductie boven bepaalde maxima, de overheid verleende subsidies aan veehouders die besloten te stoppen en voederbedrijven kregen de opgave minder fosfaat in hun voer te stoppen. Te weinig fosfaat in het voer leidt echter tot lagere productie door de dieren, teveel leidt tot meer uitstoot in het milieu. Daarom wordt het meten van fosfaatefficiëntie als een KPI beschouwd en van materieel belang, met name in Nederland.

Wat er is gedaan

ForFarmers beïnvloedt fosfaatefficiëntie via voeroplossingen door zich voortdurend te richten op een betere toepassing van voedingsstoffen en het gebruik van de nieuwste generatie fytase-enzymen. Het NIC van ForFarmers is betrokken bij diverse testprogramma's voor de ontwikkeling van voederconcepten die de fosfaatuitstoot verminderen.

Hoe de voortgang wordt gemeten

In Nederland doet ForFarmers mee aan het programma KringloopWijzer, een voedingsstofmanagementsysteem voor alle melkveehouders in Nederland om het gebruik van mineralen (fosfaat, stikstof en koolstof) op hun bedrijf in kaart te brengen. ForFarmers levert voer en hulpmiddelen aan veehouders zodat zij de fosfaatefficiëntie van hun bedrijf kunnen monitoren en daarmee ook de fosfaatverliezen die voor vervuiling zorgen. Hoe hoger het percentage fosfaatbenutting, hoe beter het is. Het is echter niet mogelijk om een fosfaatbenutting van 100% te bereiken. Momenteel bedraagt de efficiëntie voor de best presterende 25% bij

de melkveehouderij gemiddeld 42% en voor respectievelijk vleesvarkens 61%, zeugen 53% en voor fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) 56%. De fosfaatefficiëntie lag in het algemeen in 2017 hoger dan in 2016.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2017		%	2016	Opmerkingen
	%	Aantal boerderijen in de steekproef		Aantal boerderijen in de steekproef	
Melkveehouderij	38,4%	2.343	37,2%	2.347	Hogere melkproductie/koe leidt tot hogere fosfaatefficiëntie
Vleesvarkens	54%	245	52,2%	251	Hoger door verbetering kg voer/kg gewichtstoename en effectief Delta-concept
Zeugen	41,8%	99	41,7%	95	Vrijwel stabiel door stijging aantal biggen per zeug
Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)	48,6%	54	48,5%	79	Bijna stabiel en afgenomen monstergrootte door een betere structuur van de industrie

Bron: ForFarmers

De resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. Aangezien (betrouwbare) gegevens die nodig zijn voor het berekenen van de fosfaatefficiëntie alleen voor Nederlandse veehouders beschikbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland.

* Vergelijkbare percentages zijn geactualiseerd

Hoogtepunten van 2017:

In de melkveehouderij verbeterde de fosfaatefficiëntie voornamelijk dankzij een toegenomen productiviteit (hogere melkopbrengst per koe). Bij vleesvarkens leidden de continue inspanningen van ForFarmers om de nutritionele samenstelling van voer te optimaliseren tot een verbeterde voederconversie en daarmee een hogere fosfaatefficiëntie. In de varkensfokkerij waren meer bescheiden verbeteringen te zien door een toename van het aantal biggen per zeug en bij varkensfokboerderijen.

In 2018 richtte ForFarmers zich verder op het ontwikkelen van innovatieve voederconcepten die de fosfaatefficiëntie in de melkvee- en varkenssectoren bevorderen, zoals de introductie van het Delta-concept.

2. Uitstoot van broeikasgassen beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

De veehouderij is een belangrijke veroorzaker van broeikasgasuitstoot en dus van klimaatverandering. Daarom wordt de broeikasgasuitstoot door ForFarmers

gemonitord (per ton geproduceerd voer en in totaal), te beginnen bij de eigen activiteiten. Dit houdt in dat de hoeveelheid gas, olie en diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) die bij de productie van voer en door het eigen wagenpark wordt verbruikt, wordt gemeten. Dit is een gebied waarop ForFarmers direct door haar eigen handelingen een verschil kan maken, al is de broeikasgasuitstoot die geproduceerd wordt binnen scope 1 en 2 minimaal vergeleken bij de uitstoot in scope 3 (uitstoot geproduceerd in de toeleveringsketen en uitstoot op het boeren erf).

Om veehouders te helpen hun CO₂-voetafdruk te verkleinen richt ForFarmers zich niet alleen op het terugdringen van de uitstoot in scope 1 en 2, maar ook op het leveren van haar Total Feed-oplossingen, oftewel optimaal duurzame voederconcepten gecombineerd met advies. Dit omvat onder meer het gebruik van co-producten uit de voedings- en drankindustrie (DML-producten zoals wei, bietenpulp, bierbostel en palmpitten) evenals een optimale voederconversie, oftewel meer productie met minder voer (en dus minder verbruik van schaarse grondstoffen).

UITDAGING: afweging tussen fabriek speciaal voor non-GGO voeder en hogere uitstoot van broeikasgassen

In 2018 heropende ForFarmers een fabriek in Deventer die zich uitsluitend bezighoudt met de productie van non-GGO voeder. De belangstelling voor niet-genetisch gemodificeerde zuivelproducten neemt toe, met name in Duitsland. Aangezien veel van de productie van Nederlandse zuivelboeren naar Duitsland wordt geëxporteerd, is de vraag naar non-GGO voer aanzienlijk gestegen. Door de fabriek in Deventer te heropenen wordt in deze vraag voorzien. Dit kan echter leiden tot een stijging van de uitstoot van broeikasgassen omdat de af te leggen afstand van de fabriek naar de klant, voor wat betreft speciaalvoerders, langer zou kunnen zijn.

Wat er is gedaan

In 2018 werd de broeikasgasuitstoot van de transportactiviteiten van het eigen wagenpark van ForFarmers voor het eerst meegenomen in de uitstootrapportage om te zorgen voor een vollediger dataset met betrekking tot de activiteiten in de toeleveringsketen.

In 2018 heeft ForFarmers de volgende belangrijke projecten opgestart die gericht zijn op het beperken van de uitstoot:

Scope 1 en 2

Voor de productieactiviteiten hanteert ForFarmers een energiebesparingsmatrix, die een lijst met projecten in de afzonderlijke landen weergeeft die gericht zijn op het verbeteren van de energie-efficiëntie. Bijvoorbeeld:

- In Nederland werd begonnen met de bouw van een biomassacentrale in Lochem. Deze biomassa-installatie gebruikt houtsnippers uit de regio om stoom te produceren. De stoom zal als energiebron worden gebruikt voor de grootste fabriek van ForFarmers in Nederland (die eveneens in Lochem staat), en zal als de installatie eenmaal volledig operationeel is het aardgasverbruik van deze fabriek met naar schatting 95% verlagen.

- In het Verenigd Koninkrijk heeft ForFarmers zonnepanelen geïnstalleerd op drie fabrieken evenals op het nieuwe hoofdkantoor (Horizon House). Verder werd op acht locaties LED-verlichting geïnstalleerd.

ForFarmers neemt ook maatregelen om de energie-efficiëntie van de transportactiviteiten (logistiek) te verbeteren. De door het eigen wagenpark gebruikte hoeveelheid brandstof (in liters) per ton geleverd voer wordt gemeten en maandelijks geëvalueerd. De energie-efficiëntie wordt verbeterd door efficiënte planning van de inzet van voertuigen, hetgeen een betere bezettingsgraad en capaciteitsbenutting oplevert.

ForFarmers blijft ook investeren in nieuwe, efficiëntere bulkwagens. Zo reed tegen het eind van 2018 meer dan 90% van de wagens op Euro 6-motoren.

Er zijn verschillende projecten geïntroduceerd die gericht zijn op het beperken van 'stilstaande' bulkwagens, efficiënt laden met grotere opleggers en zuiniger rijden door chauffeurs. In Nederland loopt er een pilot voor voerlevering waarbij elektrisch lossen wordt gebruikt, en in het Verenigd Koninkrijk is de voertuigplanning verbeterd dankzij de introductie van een vernieuwd routeringssysteem.

Het begin 2016 ingevoerde leaseautobeleid stimuleert medewerkers die een auto van de zaak hebben om te kiezen voor een elektrische auto of een auto met een lage CO₂-uitstoot. In 2018 is de leasevloot uitgebreid met 60 nieuwe wagens waarvan 11 (18%) elektrisch/hybride.

Scope 3

Op het niveau van het boerenierf richt ForFarmers zich op het beperken van de broeikasgasuitstoot door het leveren van passende Total Feed-oplossingen. Zo heeft ForFarmers in 2018 een nieuw voerconcept voor vleeskuikens geïntroduceerd: Apollo. Dit concept is volledig gericht op milieu-effecten door voor optimale voederconversie te zorgen waardoor de CO₂-voetafdruk en grondgebruik worden beperkt. Ook het zeugenconcept NOVA, dat ontwikkeld is na een uitvoerig onderzoeks- en ontwikkelingsproces om gedurende het hele reproductieve leven van een zeug voor een optimale performance te zorgen, helpt om de broeikasgasuitstoot op het boerenierf te verminderen. In de rundveesector is ForFarmers betrokken bij een project om de CO₂- en methaanvoetafdruk van voerconcepten te verkleinen.

UITDAGING: concepten ontwikkelen maar tegelijkertijd de impact op de drie thema's in balans houden

Het is niet altijd mogelijk om tegelijkertijd aan alle doelstellingen binnen de drie thema's te voldoen. Zo heeft het beperken van de broeikasgasuitstoot en grondgebruik een positief effect op het milieu maar gaat dit vaak ten koste van het welzijn van dieren. Een ander voorbeeld: de beste manier om de CO₂-voetafdruk te verkleinen en grondgebruik te minimaliseren is door te zorgen dat de voederconversie verbetert en de dagelijkse gewichtstoename van vleeskuikens in een relatief kleine leefruimte wordt vergroot. Dit staat haaks op het ontwikkelen van welzijnsconcepten die de gezondheid en het welzijn van dieren bevorderen. ForFarmers brengt dergelijke uitdagingen in kaart om de behoeften van de klant en de impact op de drie thema's in balans te houden.

Balanceren van maatschappelijke thema's en innovatieve concepten



Milieu



Mensen



Dierenwelzijn

		Milieu	Mensen	Dierenwelzijn
Apollo [vleeskuikens]	Efficiënte productie met lagere CO ₂ -uitstoot en minder gebruik van land			
Biologisch [vleeskuikens]	Biologische productie van vleeskuikens			
Gildehoen [vleeskuikens]	Langzaam groeien-concepten in samenwerking met retailers in Nederland			
ULTRA [vleesvarkens]	Betere voerefficiëntie en groei zonder toename van fosfaat- en nitraatuitstoot, betere darmgezondheid, minder agressie, lager sterftecijfer, eenvoudiger voerprogramma's dus makkelijker te managen			
NOVA [zeugen]	Beter technisch resultaat, minder CO ₂ -uitstoot, hoge levensproductie van zeugen, hoogste melkproductie			
Feed2Milk [melkvee]	Efficiënte melkproductie met gezonde (langer levende) koeien			
Translac [melkvee]	Optimaliseert transitiefase (droogstand – afkalveren) van melkkoeien			

Hoe donkerder de kleur groen, hoe meer relevant

Bron: ForFarmers

Hoe de voortgang wordt gemeten

Uitstoot van broeikasgassen (kg CO₂, per ton)

	2018					2017				
	Scope 1		Scope 2			Scope 1		Scope 2		
	Productie	Logistiek	Productie	Logistiek	Productie	Productie	Logistiek	Productie	Logistiek	Productie
	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	4,08	-	-	5,55	16,1	4,11	-	-	5,45	16,3
Duitsland	3,63	-	-	6,71	11,94	3,69*	-	-	6,88	11,95
België	2,19	-	-	-	4,75	2,01*	-	-	-	4,85
VK	4,48	1,28	0,32	10,85	20,67	4,99*	1,35	0,36	10,89	20,77
Totaal gewogen gemiddelde	4,02	1,28	0,32	8,29	16,21	4,19*	1,35	0,36	8,29	16,36

*Vergelijkbare data zijn geactualiseerd

Uitstoot van broeikasgassen (totaal tonnen CO₂)

	2018					2017				
	Scope 1		Scope 2			Scope 1		Scope 2		
	Productie	Logistiek	Productie	Logistiek	Productie	Productie	Logistiek	Productie	Logistiek	Productie
	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	12.799	-	-	6.789	50.456	12.956	-	-	6.933	51.400
Duitsland	2.857	-	-	3.326	9.395	2.880*	-	-	3.653	9.325
België	904	-	-	-	1.958	809*	-	-	-	1.949
VK	8.471	2.424	600	17.522	39.072	9.294*	2.515	669	18.361	38.701
Totaal	25.031	2.424	600	27.637	100.881	25.939*	2.515	669	28.947	101.375

*Vergelijkbare data zijn geactualiseerd

Het totaal aantal ton CO₂ per onderdeel vertoont een vermindering vergeleken met vorig jaar. Dit komt vooral door verdere implementatie van energiebesparende projecten en een gunstige mix van grondstoffen. Voor 2019 wordt hier verder op gestuurd.

De CO₂-uitstoot per ton voer, de intensiteitsratio, vertoont ook een kleine daling vergeleken met vorig jaar, behalve bij de dieselimpact die constant bleef. De hoeveelheid dieseluitstoot bleef gelijk aan vorig jaar, ondanks gestelde doelstellingen voor chauffeurs en nieuwe bulkwagens, doordat de capaciteitsbenutting van bulkwagens lager was en de afstand naar klanten groter.

UITDAGING: uitstoot meten in de gehele waardeketen

ForFarmers erkent dat de broeikasgasuitstoot in scope 3 (geproduceerd bij de levering van grondstoffen, in de inkomende logistieke keten en door het voerverbruik op het boeren erf) significant is. Het meten van deze uitstoot op een vergelijkbare en consequente manier blijft echter een uitdaging. Zonder betrouwbare gegevens is het moeilijk om de voortgang ten aanzien van het verminderen van de broeikasgasuitstoot te

monitoren. De Onderneming is daarom actief betrokken bij Europese en internationale initiatieven die gericht zijn op het ontwikkelen van een geharmoniseerde methodologie voor het berekenen van de milieu-impact van voerproductie die aan de veehouder geleverd wordt. In 2018 publiceerde de Europese Commissie in het kader van de regels voor de milieuvoetafdruk van productcategorieën (PEFCR) de PEFCR voor Voer voor Voedselproducerende Dieren. Verder lanceerde het Global Feed LCA Institute, een onafhankelijk initiatief van de voerindustrie, in 2018 een gratis en vrij toegankelijke database van Feed Life Cycle Analysis (LCA) voedermiddelen. ForFarmers kan deze gegevens en hulpmiddelen gebruiken voor het berekenen van de uitstoot die samenhangt met grondstoffen, en deze informatie beschikbaar stellen aan klanten en andere stakeholders als daar een stimulans voor is vanuit de markt.

3. Gebruik van grond, water en energie minimaliseren

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Het minimaliseren van het gebruik van grond, water en energie in de gehele toeleveringsketen is een zeer belangrijk thema voor ForFarmers en veel van haar stakeholders. De kwesties betreffen vooral ontbossing en andere manieren van grondgebruik die samenhangen met het verbouwen van grondstoffen die naar de EU worden geëxporteerd, met name soja en palmolie. Verschillende externe organisaties hebben zich tot taak gesteld ervoor te zorgen dat er op dit gebied maatschappelijk verantwoorde maatregelen zijn en ook worden nageleefd. De maatregelen richten zich niet alleen op verantwoord inkopen maar ook op maatschappelijke en milieuaspecten, zoals een eerlijke beloning en goede arbeidsomstandigheden voor arbeiders. ForFarmers beoordeelt ook de impact van regionale inkoop ten aanzien van deze KPI.

Wat er is gedaan

ForFarmers wil een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn. ForFarmers blijft gecommitteerd aan het inkopen van uitsluitend duurzaam geproduceerd sojameel en palmolie. Vanwege de impact die de overname van Tasomix in Polen hierop heeft stelt ForFarmers zich ten doel deze KPI in 2025 te bereiken. In 2019 zal een passende doelstelling voor Tasomix worden geformuleerd.

De Onderneming is lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS) en de Ronde Tafel voor Verantwoorde Palmolie (RSPO) en was actief betrokken bij de ontwikkeling van de richtlijnen voor soja-inkoop die in 2015 door de Europese koepelorganisatie voor voerproducenten FEFAC werden gepubliceerd. Samen met de FEFAC onderhoudt ForFarmers contacten met partners hoog en laag in de toeleveringsketen om de richtlijnen onder de aandacht te brengen om zo de reguliere toevoer van duurzame sojaproducten naar Europa te faciliteren.

Hoogtepunten van 2018:

- 74,8% van het sojameel en 70,0% van de palmolie die werd ingekocht voldeed aan de duurzaamheidscriteria van ForFarmers

- ForFarmers Nederland en België kopen al 100% verantwoorde soja in
- Actieve deelname aan het ontwikkelen van nieuwe sectorinitiatieven (bijv. Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja in het VK) om invoering door de sector te stimuleren en een gelijk speelveld te creëren
- Pilot met nieuwe voerconcepten (bijv. sojavrij) om tegemoet te komen aan de vraag uit nationale markten

Het streven van ForFarmers om in te kopen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen zal worden uitgebreid naar alle grondstoffen, door middel van een gestructureerde dialoog met leveranciers en in lijn met de in 2017 ingevoerde Sedex gedragscode voor leveranciers ('Sedex-code'). In de Sedex-code staan de gedeelde verantwoordelijkheden van leveranciers ten aanzien van verantwoord inkopen en worden de minimumcriteria beschreven waaraan leveranciers van ForFarmers moeten voldoen. ForFarmers koopt uitsluitend producten en diensten in van bedrijven die zich aan de wettelijke regels houden en er actief aan werken om te voldoen aan de eisen van de Sedex-code. Relaties met leveranciers die niet volgens de Sedex-code willen werken worden afgebouwd of met onmiddellijke ingang beëindigd.

De Sedex-code omvat bedrijfsethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, corruptie en frauduleuze zakelijke praktijken. Beleid en procedures die betrekking hebben op arbeidspraktijken voldoen aan de voorschriften van de relevante normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). Voor wat betreft het totaalbedrag aan product-gerelateerde inkopen in 2018 heeft meer dan 81% van de leveranciers hetzij de Sedex-code hetzij een andere gedragscode voor leveranciers ondertekend (2017: ruim 70%). In 2018 heeft ruim 34% van de leveranciers van niet-productgerelateerde inkopen een gedragscode ondertekend; samen vertegenwoordigen zij meer dan 57% van het jaarlijkse totaalbedrag aan niet-productgerelateerde inkopen. Dit blijft een punt van aandacht in 2019.

UITDAGING: Regionaal inkopen: is dit duurzamer?

Er lopen diverse initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het volume aan voedermiddelen dat in Europa wordt verbouwd. In november 2018 heeft de Europese Commissie haar rapport over de

ontwikkeling van plantaardige eiwitten in de Europese Unie gepubliceerd. Deze initiatieven worden ingegeven door bezorgdheid over hoe afhankelijk de veehouderij is van import van eiwitrijke grondstoffen zoals soja (95% van de soja in de EU is geïmporteerd).

ForFarmers heeft begrip voor deze bezorgdheid. Europese soja is echter van mindere kwaliteit omdat de groeiomstandigheden niet zo gunstig zijn als dichtbij de evenaar, er meer water nodig is voor de teelt en er meer energie wordt verbruikt voor regionale teelt; dit betekent een grotere milieuvoetafdruk, ondanks de kortere vervoersafstanden. ForFarmers werkt ook aan het ontwikkelen van eiwitvervangers om minder afhankelijk van soja te worden. Veel van de huidige alternatieven vergroten echter de milieu-impact van de veehouderij in plaats van deze te verkleinen. Sommige eiwitvervangers veroorzaken bijvoorbeeld een hogere fosfaatuitstoot. Bovendien betekenen alle huidige opties hogere kosten voor de veehouder om de performance gelijk te kunnen houden, en dus hogere prijzen voor de consument.

boerenerf richt ForFarmers zich op het verbeteren van de efficiëntie door veehouders te helpen hun waterverbruik te verminderen. De trend naar voer met minder ruwe eiwitten vertaalt zich ook in een lagere waterconsumptie door het vee.

4. Zorgen voor een goede en veilige werkomgeving

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers beschouwt het bieden van een goede en veilige werkomgeving voor alle medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers als een basisvoorwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Wat er is gedaan

In 2018 is er een nieuw IT-systeem geïmplementeerd voor het registreren van ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's). Het systeem maakt het gemakkelijker om de oorzaken van LTI's in kaart te brengen zodat maatregelen kunnen worden genomen om herhaling van soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen. De Directie van ForFarmers wordt op de hoogte gebracht van alle LTI's binnen 24 uur nadat ze gemeld zijn en ze worden standaard in de directievergadering besproken. In de afzonderlijke landen worden Health and Safety Officers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het coördineren van trainingen en het delen van best practices op het gebied van gezondheid en veiligheid.

Er lopen projecten gericht op het verbeteren van het toezicht op locatie en veiligheidsgedrag van operators. ForFarmers zet zich niet alleen in voor het waarborgen van de veiligheid van mensen binnen de eigen organisatie maar ook van die van de mensen, processen en producten in de gehele toeleveringsketen, waarbij zij streeft naar eerlijke en verantwoorde arbeidsomstandigheden. Dit komt ook aan de orde in de Sedex-code voor leveranciers.

UITDAGING: zorgen voor evenwicht tussen gezondheid en veiligheid en de relatie met de klant

ForFarmers beschouwt het als haar verantwoordelijkheid om niet alleen de gezondheid en veiligheid van de eigen medewerkers te

Hoe de voortgang wordt gemeten

% inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie

	Percentage inkoop duurzaam geproduceerde sojameel		Percentage inkoop duurzaam geproduceerde palmolie	
	2018	2017*	2018	2017
Totaal	74,8%	77,1%	70%	74,7%

**Vergelijkbaar getal is geactualiseerd*

Alhoewel de percentages licht lager liggen dan in 2017 waren ze in lijn met de ambitie van ForFarmers.

Water

ForFarmers zet zich in voor het verlagen van het waterverbruik, zowel door haar eigen activiteiten als lager in de waardeketen. Bovendien streeft ForFarmers vanuit haar principe van verantwoord inkopen naar lager waterverbruik in de hele keten. In het productieproces wordt water gebruikt om stoom te genereren voor het extrusieproces. ForFarmers realiseert zich dat er een balans moet zijn tussen het gebruik van stoom en van elektriciteitsverbruik tijdens het productieproces. Op het

waarborgen maar ook die van al haar stakeholders. Wat de eigen medewerkers betreft heeft ForFarmers verschillende programma's geïmplementeerd om het veiligheidsbewustzijn te vergroten en daarmee een gedragsverandering op dat gebied teweeg te brengen. Deze programma's betreffen zowel activiteiten op de locaties van ForFarmers zelf als situaties onderweg en op het boerenerv. ForFarmers bespreekt eventuele risico's die op het boerenerv geconstateerd zijn met de klant en doet aanbevelingen voor te ondernemen actie. Indien de klant hier niet binnen de afgesproken termijn iets mee doet, zet ForFarmers de voerleveringen stop. Hiermee komt de balans tussen gezondheid en veiligheid enerzijds en klantbehoud anderzijds onder druk te staan.

Overeenkomstig haar doelstelling om als een maatschappelijk verantwoorde onderneming op te treden, steunt ForFarmers een aantal agrarische goede doelen die zich inzetten voor de ontwikkeling en het welzijn van mens en maatschappij. Een voorbeeld hiervan is het Agriterra-project waarbij medewerkers de kans krijgen om mee te doen aan initiatieven om de ondernemersvaardigheden van boeren in ontwikkelingslanden te ontwikkelen. In 2018 deden drie medewerkers van ForFarmers mee aan projecten in Ethiopië en Kenia en op de Filippijnen. Daarnaast steunt ForFarmers The Farm Fresh Revolution in het Engelse graafschap Staffordshire. Bij dit project krijgen kinderen en hun ouders toegang tot verse producten samen met advies over voedingswaarde en bereiding. Verder steunt ForFarmers ook Run4Life, een door de EU gefinancierd project dat als doel heeft voedingsstoffen uit huishoudelijke afvalstromen te winnen om hiermee milieuvriendelijkere meststoffen te maken.

Al vele jaren vormen medewerkers en klanten van alle onderdelen van ForFarmers een team om mee te doen aan het Nederlandse initiatief Alpe d'HuZes, een evenement om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. ForFarmers doet elk jaar mee onder de naam BIG Challenge.

Hoe de voortgang wordt gemeten

ForFarmers richt zich uitsluitend op het monitoren van de

LTI's. De resultaten worden in het jaarverslag gepubliceerd maar zijn ook te lezen op schermen die bij een aantal van de plaatselijke kantoren hangen. Het doel hiervan is om het bewustzijn onder medewerkers en bezoekers over dit onderwerp te vergroten.

Aantal LTI's

	2018	2017
Nederland	16	19
Duitsland	13	6
België	3	1
Verenigd Koninkrijk	27	22*
Totaal	59	48*

**Vergelijkbaar getal is geactualiseerd*

Bron: ForFarmers

Helaas was er bij ForFarmers in januari 2018 een dodelijk slachtoffer te betreuren nadat een chauffeur in Nederland tijdens een zware storm werd geraakt door een vallende tak.

Er waren in alle landen, behalve in Nederland, meer LTI's dan vorig jaar. Er was geen sprake van LTI's in 31% van het aantal locaties. Er is daarom reden te geloven dat een LTI-vrije cultuur bereikbaar moet zijn.

Een hoger aantal LTI's kan deels worden toegeschreven aan een stijging van het aantal geregistreerde LTI's en bijna-ongelukken in de afgelopen jaren omdat er steeds meer aandacht aan veiligheid en gezondheid wordt besteed. Ondanks de toegenomen focus op en investeringen in gezondheid en veiligheid is het aantal LTI's nog altijd te hoog. ForFarmers zal zich nog intensiever blijven inzetten om veiligheidsvraagstukken onder de aandacht te brengen, en managers en medewerkers een groter besef van urgentie en verantwoordelijkheid bij te brengen om zelf het goede voorbeeld te geven. Daarnaast zal de Onderneming blijven investeren in veilige(re) fabrieken en transport.

5. Voerveiligheid verbeteren

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers is onderdeel van de voedselvoorzieningsketen en beschouwt voerveiligheid derhalve als een hoofdverantwoordelijkheid. Alle incidenten waarbij voer niet voldoet aan de voorschriften en vrijwillige codes worden proactief gemonitord en beheerd. ForFarmers streeft naar nul incidenten.

Wat er is gedaan

In 2018 lag de focus vooral op verdere verbetering van de hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken. Er zijn extra interne kwaliteitschecks ingevoerd om de voortgang te controleren.

Er wordt een groepsbrede (One ForFarmers) aanpak gehanteerd ten aanzien van HACCP (gevaaranalyse en essentiële controlepunten) waarbij voedermiddelen en mengvoer doorlopend worden gemonitord om ongewenste stoffen op te sporen. Deze aanpak is gebaseerd op de eisen van de EU-wetgeving, GMP+, Ovocom, Feed Chain Alliance- en UFAS-regelgeving, het controleplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers. In elk land wordt door middel van inspecties en externe controles door de relevante bevoegde autoriteiten, externe certificeringsinstanties en audits door derden (in veel gevallen retailers) vastgesteld of de voorschriften en vrijwillige codes worden nageleefd.

Hoe de voortgang wordt gemeten

Aantal voer veiligheidsincidenten

	Niet-naleving van regels resulterend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resulterend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nederland	0	0	3	4	5	5
Duitsland	3	6	1	3	0	1
België	0	0	0	1	0	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	0	4	6
Totaal	3	6	4	8	9	12

Source: ForFarmers

ForFarmers heeft in 2018 een aanzienlijke vermindering van het aantal voer veiligheidsincidenten gerealiseerd. De voornaamste zaken die door de relevante bevoegde autoriteiten en externe certificeringsinstanties naar voren werden gebracht hadden te maken met hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken en of er op de juiste wijze was voldaan aan de bestikking op de artikelen. Er zijn maatregelen getroffen om het proces van bestikking te verbeteren en additionele interne controles ingevoerd om hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken te monitoren.

In het Verenigd Koninkrijk is er een 'earned recognition'-overeenkomst tussen UFAS en de toezichthouder (de Food Standards Agency). Dit betekent dat er een ander accent op risicoanalyse ligt vergeleken met continentaal Europa waar de nationale controle-instanties een proactievere rol spelen. De kwaliteitsmanagers van ForFarmers beoordelen of er een verband is tussen niet-naleving en voer veiligheid; dit wordt vervolgens gevalideerd door de Kwaliteitsmanager van de Groep. Eventuele niet-naleving wordt binnen de met de inspecteur of auditor afgesproken termijn gecorrigeerd.

6. Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Belangrijkste uitgangspunt voor ForFarmers is ervoor zorgen dat elk dier de juiste hoeveelheid voedingsstoffen binnenkrijgt om in zijn basisbehoeften te voorzien. Binnen de klantenkring van ForFarmers worden veel verschillende productiesystemen gebruikt: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten, en grootschalig en kleinschalig. ForFarmers richt zich op het optimaal benutten van grondstoffen en het optimaliseren van de diergezondheid en het dierenwelzijn in al deze productiesystemen.

Wat er is gedaan

Er worden specifieke concepten ontwikkeld om de impact voor klanten te verminderen van bepaalde wettelijke eisen zoals het verbod op snavelbehandeling bij legkippen of de castratie van varkens. Met name in Nederland, waar retailers geen producten van snelgroeiende kippen meer aanbieden, zijn welzijnsconcepten voor vleeskuikens ontwikkeld.

Elk innovatieproject wordt beoordeeld op de impact die het heeft op diergezondheid en dierenwelzijn evenals op andere duurzaamheidseffecten zoals eerder aangegeven.

Voorbeelden van innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn in 2018 zijn onder andere:

Innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn

Rundvee	Varkens	Pluimvee
Diagnose van pensverzuring aan de hand van melkmonsters	Introductie van verbeterd VIDA Vital-voer voor biggen. Vital-concepten zijn specifiek gericht op het voorkomen van darmstoornissen om biggen gezond te houden	Ontwikkeling van optimale voederstrategieën voor langzaam groeiende vleeskuikens en andere alternatieve productiesystemen
Implementatie van de VITALity Score, een hulpmiddel om de immunestatus van kalveren te verbeteren	Optimalisatie van voedingsfactoren om de prevalentie van salmonella te verlagen. Er wordt een nieuw preventiepakket ontwikkeld onder de naam Salstat climasolve distress	Ontwikkeling van voederstrategieën voor het bestrijden van verenpikken bij kippen met onbehandelde snavels
Toepassing van Pens Stimulator voor een gezonde en goed functionerende pens	Toepassing van Delta-Score, een monitoringsysteem om de gezondheid van vleesvarkens te testen en nutritionele oplossingen te bieden	Optimale voeding om legkippen een langer leven te geven
Overgangvoer gericht op verbetering van de gezondheid, vruchtbaarheid en levensduur van koe en kalf	Introductie van Aminopt, dat zorgt voor een optimale aanvoer van aminozuren in de voeding van biggen met een suboptimale gezondheid (bijv. voor immuunrespons)	Verbeterde botgezondheid bij vleeskuikenouderdieren en vleeskuikens
Project met combinaties van zuren met verhoogd vetgehalte ter verbetering van de algemene en darmgezondheid en performance bij kalveren	Ontwikkeling van hittestresspakket om de negatieve effecten van hoge temperaturen op diergezondheid en dierenwelzijn te verkleinen	Terugdringen van voetzoolbeschadigingen bij pluimvee

Bron: ForFarmers

Hoe de voortgang wordt gemeten

Het bevorderen van diergezondheid en dierenwelzijn is een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak van ForFarmers. Gezien de verschillende diersoorten en de breedte van het onderwerp is het nog niet mogelijk om verbeteringen in diergezondheid en dierenwelzijn op een consequente en zinvolle manier te definiëren en te monitoren. ForFarmers blijft in 2019 zoeken naar een constructieve manier om voortgang ten aanzien van dit thema te meten.

Antimicrobiële resistentie

Antimicrobiële resistentie (AMR) is een van de grote uitdagingen voor zowel de menselijke als de diergeneeskunde omdat sommige bacteriën niet meer reageren op antibiotica. De Europese Commissie heeft de rol van voeding opgenomen in haar actieplan tegen antimicrobiële resistentie. ForFarmers zoekt naar nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen. In het Verenigd Koninkrijk heeft ForFarmers in samenwerking met de Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB) een aantal workshops georganiseerd om klanten te helpen de door de overheid ingestelde doelstellingen voor de reductie van antibioticagebruik te behalen. Deze werden in 2018 bijgewoond door ruim 100 veehouders.

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

INDEX

Corporate Governance

Risicomanagement

Bestuursverklaring

Corporate Governance

De Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de Raad van Commissarissen (de 'Raad') 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 Nederlandse Corporate Governance Code ('[de Code](#)').¹ Het Bestuur en de Raad 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](#)² openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag en als apart document op haar website. Hierin wordt uitgelegd op welke wijze de Code door de Vennootschap wordt toegepast en wordt informatie verstrekt ingevolge de Besluiten artikel 10 overnamerichtlijn 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, de samenstelling en het functioneren van het Bestuur, de Directie en de Raad en het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA').

Afwijkingen en/of nuancerings van de Code

2.1.7 en 2.1.8

Onafhankelijkheid van Commissarissen

De Raad beschouwt leden van de Raad die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten de heren Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, niet als onafhankelijk. Dit wordt nader toegelicht in het verslag van de Raad van Commissarissen. Deze commissarissen zijn ter benoeming voorgedragen op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. als houdster van het prioriteitsaandeel in het kapitaal van de Vennootschap.

2.2.2

Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

Om de continuïteit te kunnen waarborgen wijkt ForFarmers af van deze bepaling voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de Raad; voor die personen past de Vennootschap het uitgangspunt toe dat zij kunnen worden herbenoemd voor een derde periode van vier jaar. Voor personen die na genoemde datum zijn of worden herbenoemd zal deze bepaling van de Code worden toegepast.

2.3.4

Samenstelling commissies

ForFarmers houdt zich de mogelijkheid voor om vanwege praktische redenen van deze bepaling af te wijken. In het reglement van de betreffende commissies is opgenomen dat tenminste de helft van de leden van de commissies onafhankelijk is in de zin van best practice bepaling 2.1.8. Gedurende een gedeelte van het verslagjaar werd van deze bepaling afgeweken voor wat betreft de Selectie- en benoemingscommissie. Deze commissie bestond tot 1 juli 2018 voor de helft uit leden die onafhankelijk zijn zoals hiervoor is bedoeld. Per 1 juli 2018 is de commissie uitgebreid met een onafhankelijk lid zodat de commissie sindsdien voor meer dan de helft bestaat uit leden die onafhankelijk zijn.

4.4.5

Uitoefening stemrecht

Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ('Stichting Beheer') 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 Stichting Beheer de wijze van uitoefening van het aan die aandelen verbonden stemrecht naar eigen goeddunken bepalen, met dien verstande dat zij zich daarbij primair zal laten leiden door de belangen van de certificaa houders en rekening zal houden met het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Sinds de notering van de gewone aandelen van de Vennootschap aan Euronext Amsterdam heeft Coöperatie FromFarmers U.A. heeft de mogelijkheid om steminstructie te geven zoals hiervoor is bedoeld. Dit is medebepalend voor de rechten die Coöperatie FromFarmers U.A. kan uitoefenen als houdster van het prioriteitsaandeel in de Vennootschap.

4.4.8

Stemvolmachten

Uitsluitend certificaa houders 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. Overige certificaa houders kunnen geen stemrecht opvragen maar hebben de mogelijkheid om hun certificaten te converteren in aandelen. Uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. kan een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor houdt (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd). Certificaa houders kunnen geen bindende steminstructie geven. Voorts gelden de beperkingen zoals die zijn opgenomen in genoemde administratievoorwaarden. Deze regeling is destijds opgenomen in de administratievoorwaarden met het oog op de notering van de gewone aandelen van de Vennootschap aan Euronext Amsterdam.

Hoofdpijnen Corporate Governance

Raad van Bestuur en Directie

Het Bestuur treedt, tezamen met de overige directieleden, tevens onder de naam 'Directie ForFarmers' (ofwel 'Executive Committee') naar buiten. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Conform haar [Reglement](#), heeft het Bestuur een visie ontwikkeld op lange-termijn waardecreatie van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en heeft – in overleg met de Raad – een daarbij passende strategie geformuleerd. Bij het vormgeven van de strategie is aandacht besteed aan de elementen die staan genoemd in best practice-bepaling 1.1.1 i. t/m vi. van de Code. Gezien de omvang van de organisatie en het belang van efficiënte rapportagelijnen, wordt het operationele management aangestuurd door de Directie.

Het aantal leden van het Bestuur wordt bepaald door de Raad. Gedurende het verslagjaar bestond het Bestuur uit drie leden en de Directie uit zeven leden. Voor de leden van het Bestuur geldt sinds de AvA van 15 april 2016 het volgende rooster van aftreden. De heer Jan Potijk heeft aangegeven niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming in 2019.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2018	2022
Traas, A.E. (CFO)	2016*	2020
Potijk, J.N. (COO)	2016*	N.v.t.

**betreft wijziging benoemingstermijn*

Herbenoeming van leden van het Bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. In het verslagjaar heeft het Bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd als collectief en dat van de individuele bestuurders.

Raad van Commissarissen

De Raad houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap. De Raad staat het Bestuur met raad terzijde. De Raad bestaat uit zes natuurlijke personen en 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 [Profielschets van de Raad van Commissarissen](#) staan op de website van de Vennootschap.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Het Bestuur en de Raad dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de AvA. De Vennootschap heeft, ingevolge best practice bepaling 4.2.2 van de Code een [Beleid](#) geformuleerd 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, welke zijn vastgelegd in een [Relatieovereenkomst](#).

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 in de paragraaf Prioriteitsaandeelhouder nader wordt toegelicht.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers opereert onafhankelijk van de Vennootschap. Stichting Beheer 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 staan op de website van de vennootschap. Zoals aangegeven kan uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door Stichting Beheer worden gehouden (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd).

Stichting Beheer 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 aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) Coöperatie FromFarmers 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 2019, 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 een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- (iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van het 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 vennote 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-optieovereenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. 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. Daarnaast houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de [Statuten](#) van de Vennootschap. Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de AvA (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Cultuur, 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. De kernwaarden zijn gericht op lange-termijn waardecreatie en worden onderschreven door de Raad. ForFarmers heeft een [Code of Conduct](#) (gedragscode) en een [Klokkenluidersregeling](#). ForFarmers communiceert actief over haar kernwaarden en de Code of Conduct binnen de organisatie. Dit gebeurt onder andere aan de hand van medewerkerstevredenheid-onderzoeken die regelmatig worden gehouden. 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 zes (vermoedens van) incidenten gemeld. In deze gevallen werd steeds een hoge mate van vertrouwelijkheid in acht genomen en is de procedure 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.

¹Deze is te vinden op www.commissiecorporategovernance.nl. Een overzicht van hoe ForFarmers N.V. de Code heeft geïmplementeerd staat op de website www.forfarmersgroup.eu.

²Ingevolge het bepaalde in het Besluit van 29 augustus 2017 tot wijziging van 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

Aanpak risicomanagement

Om haar strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren moet ForFarmers kansen benutten en risico's lopen. Het goed identificeren, afwegen en beheren van risico's is daarom van belang en het primaire doel van goed risicomanagement. ForFarmers erkent het belang van goed functionerende interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het risicomanagement wordt actief gemonitord en er wordt gestreefd naar een hoog risicobewustzijn in de organisatie. Dit systeem is verankerd in de organisatie: van de Raad van Bestuur (het "Bestuur") en de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen (de "Raad"), tot en met alle operationele en financiële afdelingen. De toon aan de top evenals de harde en zachte beheersmaatregelen zijn hierbij mede van belang. Het corporate governance & compliance-team van de groep verzorgt risico- en compliance-workshops en faciliteert zelfevaluatie van de processen door de business units. Voor alle belangrijke risico's worden sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomangers) aangewezen en vanuit hun rol belast met risicomanagement.

De methodologie die ForFarmers hanteert voor het beheersen en managen van de verschillende risico's is gebaseerd op het model van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ('COSO').

De illustratie toont een overzicht van het proces zoals dat binnen ForFarmers wordt uitgevoerd.



Interne omgeving

Het Bestuur heeft, als eindverantwoordelijke voor alle aspecten van risicomanagement, een Risk Advisory Board (RAB) aangesteld voor de uitvoering, monitoring en rapportage op dit gebied. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Raad. De RAB bestaat uit de CFO, de Director Supply Chain, de COO UK, de Director Accounting, Tax & Treasury en de Risk Manager. De interne accountant neemt als waarnemer deel aan de vergaderingen. Op basis van de periodieke rapportage monitort de RAB de beheersing van de belangrijkste risico's. Deze rapportage dient onder meer om de risicobereidheid van ForFarmers ten aanzien van de daadwerkelijke risico's te meten en waar nodig en mogelijk aanvullende beheersmaatregelen te nemen. Daarnaast is er een Purchase Risk Board ('PRB') die goedkeuring moet verlenen voor inkopen en pre-sales contracten die de autorisatie- of risico-limieten overschrijden. De PRB vergadert op ad-hoc basis als er goedkeuring wordt gevraagd door inkoop- of business unit-directeurs.

ForFarmers heeft een Code of Conduct en een Klokkenluidersregeling om er zo goed mogelijk op toe te zien dat haar werknemers ethisch handelen en zich aan de lokale regels en procedures houden.

ForFarmers heeft een vaste Planning en Controle-cyclus om financiële risico's te beperken. De cyclus omvat de maandrappages, de voorspellingen die elk kwartaal voor het lopende jaar worden afgegeven, het jaarlijkse budget voor het volgende jaar en de jaarlijkse vijfjarenplanning inclusief scenarioanalyses. De Directie en de lokale managementteams bespreken de inhoud en kernpunten van al deze rapporten. Daarnaast bespreekt de Directie met de Raad of de financiële prestaties voldoen aan de verwachtingen.

Risicobereidheid

ForFarmers heeft globaal genomen een lage risicobereidheid. Dit vormt het uitgangspunt bij het beoordelen en aangaan van risico's om de strategische doelstellingen te realiseren. Het risicoprofiel en de risicoacceptatie worden jaarlijks geëvalueerd door de Directie en de risicomangers en waar nodig aangepast aan de veranderende marktomstandigheden of een herziening van de strategie.

Zo kan ForFarmers een optimale afweging maken tussen beslissingen en commerciële of strategische doelstellingen en de daarbij behorende risico's/kansen. ForFarmers heeft de 21 voornaamste risico's ingedeeld in vier kerncategorieën, waarvoor beheersmaatregelen worden bepaald en doorgevoerd. De gewenste en vastgestelde risicobereidheid kan per (sub)categorie verschillen, zoals hieronder weergegeven:

Samenvatting risicobereidheid					
Risicobereidheid	Ze ^{er} laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Ze ^{er} hoog
Risicocategorie					
Strategische doelstellingen					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					

Risicobeoordeling

Strategische doelstellingen

Om aan de groei-doelstellingen – zowel autonoom als door middel van acquisities – te kunnen voldoen, zullen (substantiële) investeringen worden gedaan. ForFarmers heeft ten aanzien van acquisities een gemiddelde tot hoge risicobereidheid. Bij het nastreven van haar strategische doelstellingen zijn er echter twee specifieke gebieden waarop ForFarmers een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau hanteert:

- **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, leveranciers en de samenleving in ForFarmers stellen.
- **Duurzaamheid:** kernthema's voor ForFarmers zijn duurzame grondstoffen, het milieu, energieverbruik, afvalvermindering, diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Bij het beheersen van deze risico's gaat ForFarmers uit van 'economische duurzaamheid'. Dit betekent dat elk initiatief op het gebied van duurzaamheid commercieel haalbaar moet zijn voor zowel de klant als ForFarmers.
- **Veiligheid:** ForFarmers vindt het essentieel een goede en veilige werkomgeving voor haar medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers te

bieden. Daarom wordt een zeer laag risico-acceptatieniveau gehanteerd en wordt gestreefd naar nul LTI's.

Operationele doelstellingen

Het inkopen van grondstoffen is inherent aan de bedrijfsvoering van ForFarmers. Aangezien grondstoffeprijzen aanzienlijk kunnen schommelen, gaat de inkoop gepaard met risico's voor ForFarmers. Voor het inkoopbeleid geldt daarom een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau en voor de kwaliteit van de ingekochte producten een zeer laag risico-acceptatieniveau. Om deze inkooprisico's te beheersen, zijn de risicogrenzen vastgesteld volgens het 'value at risk'-principe; dit geldt voor de organisatie als geheel en wordt vertaald naar de verschillende business units. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten binnen de risk policy kan het voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstoffeprijzen volledig kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan.

Financiële doelstellingen

ForFarmers hanteert een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de financiële resultaten en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatie van de Onderneming.

Valutaposities met betrekking tot grondstoffen of andere aankopen voor operationele activiteiten worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's met betrekking tot activa buiten de eurozone worden deels afgedekt door deze te financieren in de lokale valuta. Valutarisico's met betrekking tot het jaarresultaat en niet-uitgekeerde dividenden worden niet afgedekt. ForFarmers wordt gedeeltelijk gefinancierd middels rentedragende schulden, hetgeen een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwlettend gevolgd en eventuele risico's worden indien nodig afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten. Door een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie aan te houden zorgt ForFarmers ervoor dat zij altijd haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Compliance

ForFarmers hanteert een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving. Alle medewerkers van ForFarmers dienen vertrouwd te zijn met de Code of Conduct en zich bewust te zijn van de implicaties ervan. Nieuwe medewerkers krijgen een exemplaar van de Code of Conduct in hun eigen taal en worden aan de hand van cases getest op de toepassing ervan. Ook wordt hen gevraagd de Code of Conduct te ondertekenen. De Code of Conduct wordt regelmatig intern besproken en onder de aandacht gebracht. ForFarmers heeft een zero tolerance-beleid ten aanzien van schendingen van de Code of Conduct. Zowel de Code of Conduct als de Klokkenluidersregeling dienen als beheersmaatregelen ter bestrijding van omkoping en corruptie.

Niet-financiële en nieuwe risico's

ForFarmers monitort continu relevante interne en externe trends en potentiële disruptors in de sector. Deze omvatten, maar zijn niet beperkt tot:

- Klimaatrisico's: Een mogelijke verdere opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben. Wanneer en in welke mate deze risico's zich zouden kunnen manifesteren is moeilijk in te schatten. Lage(re) waterstanden in de rivieren kunnen de aanvoer van grondstoffen naar de fabrieken van ForFarmers ontregelen en daarmee de logistieke aanvoerkosten van

ForFarmers negatief beïnvloeden. Daarnaast kan klimaatverandering gevolgen hebben voor de oogst en dus ook de grondstoffenprijzen.

- Voerfraude: Bij het produceren van voer is ForFarmers afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van de grondstoffen en ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd. Het risico bestaat dat de ingekochte grondstoffen en/of ingrediënten niet voldoen aan de wettelijke eisen of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan ze zijn ingekocht zodat de tegenpartij een economisch voordeel kan behalen. Indien deze grondstoffen in voer worden verwerkt, zou dit tot een voedselveiligheidsrisico kunnen leiden. Het risico op voerfraude en de daartegen te nemen maatregelen komen bovenop de kwaliteitsrisico's die ForFarmers kan lopen als gevolg van mogelijke productbesmetting of kruisbesmetting van producten tijdens het productieproces.
- Regelgeving en milieuwetgeving en de gevolgen ervan voor de voerindustrie: De agrarische sector in het algemeen en de veehouderij in het bijzonder staan onder toenemende druk om hun milieu-impact (CO₂-voetafdruk) te verminderen en dierengezondheid en dierenwelzijn te verbeteren. Deze druk kan leiden tot maatregelen en wet- en regelgeving die een impact kunnen hebben op de omvang van de veestapel in een land of de groeimogelijkheden voor veehouders.
- Brexit: Er bestaat nog steeds grote onzekerheid over hoe lang de bestaande EU-wetgeving zal blijven gelden voor het Verenigd Koninkrijk en welke wetten na uittreding van toepassing zullen zijn. Het risico bestaat dat de koers van het Britse pond (verder) zal dalen ten opzichte van de euro. Dit heeft gevolgen voor de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Daarnaast is er een risico op vertraging bij de import van grondstoffen als gevolg van uitgebreidere douanecontroles. Tot slot bestaat de mogelijkheid dat veehouders, met name in de varkens- en pluimveesector, hun bedrijven zullen opschalen waardoor de zelfvoorzieningsgraad toeneemt; dit vereist investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zoals deze door de Directie van ForFarmers zijn vastgesteld:

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Strategische doelstellingen		
Prijzontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen	Grondstoffenprijzen kunnen fluctueren, en worden beïnvloed door externe factoren zoals de kwaliteit en omvang van de oogst, de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en speculatieve handel. Met het oog op leveringszekerheid neemt ForFarmers termijnposities in en houdt zij voorraden aan, hetgeen een prijsrisico voor ForFarmers inhoudt.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen op de voet. Er is een risicomanagementsysteem geïmplementeerd dat bepaalt wie bevoegd is tot het innemen van posities, tot welke limiet en onder welke voorwaarden overeenkomsten mogen worden gesloten. Pre-sales contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor 85% afgedekt. De autorisatielimieten worden per business unit gesteld.
Omvang veestapel en dierziekten	De omvang van veestapels kan veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van dierziekten of wetgeving, waaronder ook van overheidswege opgelegde vervoersbeperkingen. Daardoor kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat de resultaten van ForFarmers kan beïnvloeden.	ForFarmers beperkt deze risico's door de activiteiten zowel geografisch als over diverse diersoorten te spreiden. Bij een uitbraak van een dierziekte wordt een (internationaal) crisisteam aangesteld dat de ontwikkelingen nauwlettend volgt en de betrokken business units vertelt welke acties ondernomen moeten worden en welke protocollen van toepassing zijn. Het crisisteam onderhoudt in dergelijke gevallen nauw contact met de betrokken autoriteiten.
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen	Veranderingen in energie- en brandstofprijzen hebben gevolgen voor de productie- en transportkosten van ForFarmers. Prijschommelingen kunnen niet in alle gevallen volledig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden.	Ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden op de voet gevolgd. ForFarmers hanteert een energie-inkoopbeleid. Prijsrisico's kunnen, zo nodig en afhankelijk van de marktomstandigheden, door middel van financiële instrumenten en grondstoffencontracten afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt gemonitord.
Fusies & overnames (M&A)	ForFarmers wil groeien, zowel autonoom als door middel van acquisities. Overnames gaan gepaard met inherente risico's, bijvoorbeeld op het gebied van due diligence, waardering, risicomangement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Al deze factoren kunnen de resultaten van ForFarmers negatief beïnvloeden.	ForFarmers heeft een M&A-team dat nauw samenwerkt met de Directieleden, de directeurs van de business units en overige relevante sleutelmedewerkers. Verder is er een integratiedraaiboek met relevante procedures en worden de synergiën en integratiestatus periodiek beoordeeld door het Bestuur en de Raad.
Operationele doelstellingen		
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	In het algemeen loopt ForFarmers veiligheidsrisico's tijdens haar operationele activiteiten als gevolg van de aard van de werkzaamheden evenals in haar fabrieken, tijdens transport en op het boeren erf. Alle medewerkers en aannemers moeten daarom voldoende alert zijn op het voorkomen van incidenten, verminderde motivatie van werknemers, claims en reputatieschade.	Voor alle locaties van ForFarmers zijn veiligheidsplannen opgesteld. Daarnaast besteedt de Onderneming veel aandacht aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn, het aanbieden van trainingen voor alle werknemers (ook op het gebied van logistieke veiligheid), het inventariseren van de veiligheidsaspecten in alle fabrieken en het melden van eventuele tekortkomingen en maatregelen om deze te verhelpen.
Voerveiligheid	De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor het produceren van veilig en betrouwbaar mengvoer en het leveren van Total Feed-oplossingen. Er bestaat een risico dat door productbesmetting of kruisbesmetting tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast het risico op claims en de kosten van mogelijke terugroepingen bestaat er het risico op klantverlies.	ForFarmers werkt in de verschillende landen in diverse samenwerkingsverbanden aan maximale borging van de voedselveiligheid. ForFarmers onderschrijft de Sedex-code en verlangt ook van haar leveranciers dat zij dit doen. Kennis wordt uitgewisseld op het gebied van monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing en crisismanagement. Ook worden analyses uitgevoerd om mogelijke besmetting in een vroeg stadium op te sporen zodat vervolgens passende maatregelen kunnen worden genomen.

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Bedrijfscontinuïteit	Operationele bedrijfscontinuïteit is van essentieel belang voor ForFarmers en voor haar klanten, die afhankelijk zijn van gegarandeerde voerleveringen voor hun dieren. De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen door verstoring van de inkomende logistieke keten, bijvoorbeeld doordat de waterwegen die gebruikt worden voor de aanvoer van grondstoffen onbevaarbaar worden. De bedrijfscontinuïteit kan ook in gevaar komen door tijdelijke ontregeling van de productie in een van de grotere fabrieken van ForFarmers.	ForFarmers heeft calamiteitenherstelprotocollen voor gebeurtenissen die gevolgen kunnen hebben voor de bedrijfscontinuïteit. Hierin staat wie ingelicht moet worden, welke stappen ondernomen moeten worden om de verstoring te minimaliseren en welke vervolgstappen eventueel nodig zijn.
Cyberveiligheid	Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met cybercriminaliteit. Het niet adequaat beperken van de toegang tot ICT-systemen voor interne en externe partijen of het ontbreken van effectieve back-up- en herstelprocedures, kan leiden tot verstoring van de bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of gegevenswijzigingen, ongeoorloofd gebruik van informatie en kennis, verminderde data-integriteit of gegevensverlies.	In 2018 zijn verschillende testen uitgevoerd om medewerkers meer bewust te maken van IT-risico's. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze testen zijn de betreffende procedures verder aangescherpt. Daarnaast heeft ForFarmers een Group Information Security Manager aangesteld, en werd de laatste fase van de migratie naar de externe back-up servers gerealiseerd.

Financiële doelstellingen

Valuta- en renterisico's	Het inkopen van grondstoffen en het afsluiten van verkoopovereenkomsten kan gepaard gaan met valutarisico's indien de grondstoffen worden ingekocht in een andere valuta dan de valuta waarin ze worden verkocht. Eventueel hieruit voortvloeiende wisselkoersverschillen kunnen mogelijk niet worden doorberekend in de verkoopprijzen en daarom gevolgen hebben voor de brutowinst.	Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in een vreemde valuta worden ze direct door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten afgedekt. De naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het beleid voor het beheer van inkooprisico's, wordt nauwlettend door de Directie gemonitord in het kader van de maandelijkse rapportagecyclus.
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen	Kredietrisico's bij klanten kunnen ertoe leiden dat afnemers hun contractuele verplichting niet (of mogelijk niet meer) nakomen. Dit kan ertoe leiden dat de openstaande vordering afgeschreven moet worden of dat er een voorziening getroffen moet worden. Kredietrisico's bij leveranciers kunnen ertoe leiden dat zij hun verplichting tot het leveren van gecontracteerde grondstoffen niet nakomen. Dit kan leiden tot inefficiëntie in de productieprocessen of ad-hoc aankopen van grondstoffen tegen hogere spotprijzen.	ForFarmers evalueert actief de financiële situatie van haar klanten. Indien nodig worden er aanvullende afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over het verstrekken van zekerheden. Daarnaast wordt het kredietrisico van grotere klanten verzekerd. Er bestaan strikte afspraken en procedures voor ordervrijgave met betrekking tot de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betalingstermijnen die gehanteerd moeten worden. Verder wordt er een systeem gebruikt om klanten alert te maken op achterstallige betalingen en met hen hierover te communiceren. Wat leveranciers betreft, streeft ForFarmers ernaar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde tegenpartijen.
Liquiditeitsrisico's	Liquiditeitsrisico is het risico dat FF loopt indien zij niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, waardoor de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komt.	In 2014 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABNAMRO, 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 en is voor het grootste deel nog niet opgenomen. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten opgenomen waaraan ForFarmers moet voldoen. ForFarmers monitort continu haar liquiditeitspositie en periodiek haar bankconvenanten.
Pensioenrisico's	Wijzigingen in de actuariële aannames evenals andere externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op toegezegd pensioenregelingen (DB-regelingen) en daarmee op de financiering van deze regelingen door ForFarmers.	De pensioenregelingen die door de Nederlandse dochtermaatschappijen worden aangeboden zijn verzekerde regelingen (beschikbare premieregelingen ofwel DC-regelingen), waarvoor alleen de overeengekomen premie moet worden betaald. In het Verenigd Koninkrijk werd tot 2006 een toegezegdpensioenregeling (DB-regeling) gehanteerd, die vervolgens is omgezet naar een gesloten regeling waarvan het risico nog steeds bij ForFarmers ligt. Het risicomangementmodel dat van toepassing is op de beleggingen voor de gesloten pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek geëvalueerd en het beleggingsbeleid wordt uitgevoerd door een fiduciair beheerder. De huidige DC-regeling die sinds 2006 actief is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij, zodat er met betrekking tot deze regeling geen risico voor ForFarmers bestaat. In Polen bestaat er evenmin een pensioenrisico voor ForFarmers. In Duitsland is er een interne DB-regeling die op een beperkt aantal mensen van toepassing is en ook in België bestaat er een DB-regeling. De risico's die gepaard gaan met deze DB-regelingen kunnen niet gemitigeerd worden, maar zijn gezien het kleine aantal betrokken werknemers beperkt.

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Compliance		
Wijzigingen in wet- en regelgeving	Wijzigingen in wet- en regelgeving op Europees, nationaal of lokaal niveau kunnen gevolgen hebben voor de activiteiten van ForFarmers of haar contractpartijen. Dit betreft onder meer wetgeving op het gebied van milieu, voer- en voedselveiligheid en productieprocessen.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die van belang zijn voor het bedrijf en de contractpartijen op de voet en voert waar nodig aanpassingen door naar aanleiding van gewijzigde wetgeving. Naleving van wetgeving wordt onder andere beoordeeld door middel van periodieke evaluaties.
Belastingen	ForFarmers is actief in vijf verschillende landen met verschillende belastingstelsels. Het risico bestaat dat door de complexiteit van de verschillende belastingstelsels en fiscale wetgeving het beleid van ForFarmers niet aan alle lokale vereisten voldoet.	Het belastingbeleid van ForFarmers is gebaseerd op het principe dat belasting betalen onderdeel is van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wet- en regelgeving op het gebied van belastingen wordt dan ook nageleefd en belasting wordt op tijd betaald. ForFarmers monitort mogelijke wijzigingen in wet- en regelgeving op zowel groepsniveau als lokaal niveau en anticipeert hierop. ForFarmers onderhoudt in dit kader een open communicatielijn met de belastingautoriteiten, en houdt diverse besprekingen met de belastingautoriteiten in de verschillende landen gedurende het jaar. De medewerkers van ForFarmers worden actief gestimuleerd en getraind om hun kennis van de wetgeving op peil te houden.

Beheersmaatregelen

In 2018 werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. Organisatiebreed werd er aandacht besteed aan naleving van de nieuwe privacyregels en het verhogen van het bewustzijn met betrekking tot privacy. De invoering van de nieuwe regels werd in 2018 centraal aangestuurd. In 2019 zullen de vervolgstappen en de verdere implicaties van de AVG decentraal worden gemanaged op het niveau van de business units om naleving ervan te waarborgen.

Naar aanleiding van twee incidenten in 2018 is er extra aandacht besteed aan inkooprisico's, vooral met betrekking tot pre-sales contracten. In een reeks workshops die gefaciliteerd werden door Inkoop, Verkoop en Finance werden alle verkoopteams weer gewezen op de procedures en autorisatielimieten.

De ontwikkeling van de energieprijzen gaf reden tot zorg in 2018. De prijzen voor elektriciteit, gas en diesel stegen, waardoor zowel de logistieke als de productiekosten omhooggingen. Deze kosten konden deels worden doorberekend aan de klanten. De prijzen voor energie en diesel zullen op de voet worden gevolgd.

In 2018 werd een grotere overname gedaan in Polen, een nieuw land voor ForFarmers. Ook werd een aantal kleinere acquisities gedaan in landen waar de Onderneming reeds actief was. Vooral gezien de omvang van de overname in Polen en het feit dat deze in een nieuw land werd gedaan, was een gestructureerde en

zorgvuldige benadering nodig om de juiste procedures toe te passen. Er werd een pragmatisch draaiboek opgesteld op basis van het beleid van ForFarmers, dat tevens werd herzien en bijgewerkt. In 2019 blijft de aandacht gericht op het integreren van de overnames, waarbij Van Gorp Biologische Voeders en Algoet Voeders tevens zullen overgaan op het ERP-systeem van ForFarmers. Tasomix gaat later over op het ERP-systeem van ForFarmers. Het in Nederland overgenomen bedrijf Maatman is in 2018 al overgegaan op dit systeem.

Veiligheid bleef een topprioriteit in 2018. Het aantal incidenten met verzuim (LTI's) was nog altijd te hoog. ForFarmers investeerde in veiligheidsmaatregelen in de fabrieken. Verder volgden de medewerkers trainingen die gericht waren op gedragsverandering en het verankeren van risicobewustzijn in hun dagelijkse manier van werken. Risico's bij de klanten op het boeren erf werden eveneens geëvalueerd om de veiligheid van onze chauffeurs en verkoopmedewerkers te verbeteren.

Wat betreft dierziekten werd bij wilde zwijnen in het zuidoosten van België een uitbraak van Afrikaanse varkenspest geconstateerd. Er werd direct een speciaal team opgezet om hygiëneprotocolen en andere maatregelen toe te passen conform de nationale richtlijnen. Medewerkers van het ForFarmers verkoopteam varkens kregen speciale dozen met gezondheids- en veiligheidsartikelen voor het uitvoeren van hygiëneprotocolen. Het management wordt

regelmatig geïnformeerd over de voortgang.

Bedrijfscontinuïteit heeft extra aandacht gekregen in 2018. In Deventer werd een fabriek heropend waar uitsluitend non-GGO voer wordt geproduceerd. Door de heropening van deze fabriek kwam capaciteit vrij bij de andere fabrieken in Nederland, die bijna hun maximale capaciteit hadden bereikt.

ForFarmers is begonnen met het doorlichten van de bedrijfscontinuïteit en de calamiteitenherstelprotocollen voor de fabrieken in de verschillende landen. Dit proces wordt in 2019 voortgezet en verder aangescherpt. De focus ligt op het delen van best practices tussen landen en het harmoniseren van procedures in geval van calamiteiten. De procedures van ForFarmers voor het bewaken van de bedrijfscontinuïteit bleken adequaat toen de Onderneming op de proef werd gesteld met de tijdelijke blokkade van de sluis in het Twentekanaal bij Eefde, waardoor in totaal vier fabrieken niet meer over het water bereikbaar waren. Later in het jaar konden grondstoffen als gevolg van de lage waterstand in de IJssel niet meer aangevoerd worden bij de fabriek in Deventer. Er werd een calamiteitenteam opgezet om de continuïteit van de grondstoffenaanvoer te waarborgen, aangezien het leveren van voer aan de klanten de hoogste prioriteit had. Aanvoerroutes werden omgelegd en tankwagens ingezet om grondstoffen naar de fabrieken te transporteren. Dit zorgde voor hogere logistieke aanvoerkosten.

Controle en monitoring

Gedurende het verslagjaar heeft het Bestuur, met behulp van de interne auditor, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen systematisch beoordeeld. De effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen is besproken met de Auditcommissie, de Raad en de externe accountant.

ForFarmers beschikt over diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management ('ERM') framework en het In-Control Framework ('ICF'), om de risico's en bijbehorende controlemaatregelen te beheren, te monitoren en jaarlijks te testen. De testen worden door het Bestuur en de Raad besproken en geëvalueerd. De ICF-controles worden tweemaal per jaar geëvalueerd in de vorm van een zelfbeoordeling door de managers van de controle-eigenaren, gevolgd door een volledige beoordeling door de risicomanager en een steekproef door de interne accountant. De ERM-risico's en

beheersmaatregelen worden een keer per jaar geëvalueerd en getest door de risico-eigenaren in samenwerking met de risicomanager. Tot slot is er in 2018 een Tax Control Framework (TCF) ontwikkeld om de risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting te beheersen. Het TCF is in 2018 in Nederland geïmplementeerd en zal ook naar de andere landen worden uitgerold.

Naast deze vooraf vastgestelde kaders voert de interne accountant van ForFarmers (met goedkeuring van de Raad van Commissarissen) eigen audits uit op de risico's, beheersmaatregelen en procedures binnen ForFarmers. De externe accountant voert de controle uit op de geconsolideerde jaarrekening.

Op basis van deze acties om de risico's te beheersen en te monitoren, ondertekenen de directies van de ForFarmers business units twee keer per jaar een verklaring van volledigheid ('Letter of Representation' ofwel LOR) waarin zij verklaren te voldoen aan zowel de (lokale) wet- en regelgeving als aan de interne beheersregels, inclusief de Code of Conduct. De LOR is, evenals de Klokkenluidersregeling, een manier om mogelijke fraude en incidenten te melden.

Wat er alsnog misging in 2018

Ondanks het aanwezige risicomanagementproces bleek in 2018 dat er toch nog enkele tekortkomingen zijn. Om de kans op herhaling te verkleinen, zijn er corrigerende maatregelen doorgevoerd. De belangrijkste tekortkomingen in 2018 waren als volgt:

In Duitsland werd een pre-sales contract dat met een klant was overeengekomen niet tijdig gecommuniceerd aan de inkoopafdeling, onder andere omdat belangrijke betrokken medewerkers met vakantie waren. Een sterke stijging van de grondstoffenprijzen leidde vervolgens tot een beperkt verlies. Naar aanleiding hiervan hebben alle leden van de verkoopteams die gemachtigd zijn om pre-sales contracten af te sluiten, evenals de inkoopteams en Finance en business unit-directeuren, opnieuw een training gevolgd over de procedures en processen met betrekking tot pre-sales.

Daarnaast werd, eveneens in Duitsland, een te grote inkooppositie in Vochtrijke voeders ingenomen zonder dat hier een verkoopcontract met klanten tegenover stond en zonder dat daarvoor toestemming aan de PRB was gevraagd. Omdat er geen wezenlijke verandering optrad in

de grondstoffenprijzen had dit geen financiële gevolgen. Om dit in de toekomst te voorkomen, zijn alle DML Managers opnieuw getraind in de procedures, en is er ook een geautomatiseerd rapport ontwikkeld om de open risicoposities te kunnen monitoren. Dit rapport wordt minstens wekelijks door de lokale teams gemonitord en maandelijks op groepsniveau.

In Nederland waren er in de tweede helft van het jaar bijkomende kosten als gevolg van de blokkade van de sluizen bij Eefde en Deventer, zoals elders in dit verslag beschreven, die niet aan klanten konden worden doorberekend. De fabrieken van ForFarmers staan over het algemeen langs rivieren en andere waterwegen, maar dit is bij concurrenten niet altijd het geval. Uit commercieel oogpunt was het daarom niet mogelijk om de extra logistieke kosten aan klanten door te berekenen. Zoals reeds vermeld had dit een negatief effect op de financiële resultaten in Nederland en Duitsland.

In 2018 werd ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk geconfronteerd met een relatief groot aantal medewerkers dat afscheid nam van de organisatie. Naar aanleiding van de exitgesprekken worden vervolgstappen genomen om medewerkers te behouden.

Conclusie

Tijdens de verslagperiode zijn er geen significante tekortkomingen geconstateerd in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en/of significante wijzigingen in die systemen aangebracht. Er zijn verschillende nieuwe risico's in opkomst, die nauwlettend in de gaten worden gehouden en die wellicht tot aanpassingen leiden in de belangrijkste risico's waarvoor beheersmaatregelen moeten worden genomen. Hoewel het risicomanagementproces goed functioneert, is er nog steeds ruimte voor verbetering, specifiek ten aanzien van het volgen van de bestaande procedures. Dit bleek duidelijk uit de incidenten in 2018.

Bestuursverklaring

De Raad van Bestuur heeft de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld.

Op basis van dit verslag, de hiervoor genoemde beoordeling en de huidige stand van zaken, en in overeenstemming met best practice 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance code van december 2016 en met artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft), verklaart de Raad van Bestuur bij beste weten dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen per einde van het verslagjaar 2018 effectief waren en dat:

- deze systemen 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;
- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op 'going concern' basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Er wordt op gewezen dat het bovenstaande niet impliceert dat deze systemen en procedures absolute garantie geven voor wat betreft het realiseren van operationele en strategische bedrijfsdoelstellingen, of dat zij alle onjuiste verklaringen, onzorgvuldigheden, fouten, fraude en het niet naleven van wetgeving, regels en voorschriften kunnen voorkomen. Noch kan er zekerheid worden gegeven dat de doelstellingen worden bereikt. In de risicoparagraaf wordt een toelichting geven op de interne risicobeheersings- en controlesystemen zoals die binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming zijn geïmplementeerd.

Gezien het voorgaande verklaart de Raad van Bestuur naar beste weten dat:

- 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 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 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, 12 maart 2019

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

In 2018 is opnieuw voortgang geboekt met de implementatie van de Horizon 2020 strategie. De Total Feed-aanpak heeft er toe geleid dat nieuwe klanten konden worden aangetrokken. Ook op het gebied van samenwerking met partners werd succes geboekt door het contract met Nutreco met vijf jaar te verlengen. Daarnaast werden er vier overnames gedaan, waardoor de Onderneming nu in vijf landen actief is en een meer gebalanceerde portfolio over de verschillende sectoren heeft.

De onderliggende EBITDA over 2018 kwam net lager uit dan in 2017. De oorzaak hiervan is vooral de aanzienlijke impact die de warme en zeer droge zomermaanden hebben gehad op zowel de aanvoerkosten als op prijzen van grondstoffen. Deze konden slechts ten dele worden doorberekend aan klanten.

De agrarische marktomstandigheden in Europa zijn aan het veranderen. De impact van milieumaatregelen op de sector wordt groter. In Nederland nam de veestapel af als gevolg van regelgeving om de fosfaatuitstoot door koeien te reduceren. In Duitsland kregen boeren in de varkenssector te maken met nieuwe maatregelen die zich richten op het terugdringen van de milieu-effecten van fosfaat en nitraat waardoor de dieren aantallen afnamen. Ten slotte was er in België de zorg over de mogelijke risico's van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest die in september 2018 geconstateerd werd bij wilde zwijnen. De Raad van Commissarissen (de 'Raad') heeft regelmatig bij deze ontwikkelingen stilgestaan en met de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') gesproken over de effecten op de resultaten.

ForFarmers is continu in gesprek met haar klanten en andere belanghebbenden om haar dienstverlening aan te passen aan deze veranderende marktomstandigheden, te innoveren en te verduurzamen. ForFarmers ziet dat nauwe samenwerking met klanten in deze van belang is, en probeert veehouders te helpen door middel van een hogere efficiëntie en met gezonde dieren een beter rendement te behalen. In dit licht heeft ForFarmers ook blijvende aandacht voor het verder terugdringen van antibioticagebruik. De Raad is in deze context verheugd met de stappen die ForFarmers gedurende het verslagjaar

heeft gezet op het gebied van duurzaamheid. Dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk duurzaamheid.

Strategie Horizon 2020

De Raad sprak in het afgelopen jaar regelmatig met het Bestuur over de verdere invulling van de strategische koers Horizon 2020. In mei werd een speciale strategiedag gehouden waarbij – onder andere – nader werd ingegaan op acquisities, diverse risicoscenario's, kostenbeheersing en talentontwikkeling. De Raad heeft de open discussie hierover met het Bestuur als zeer waardevol ervaren.

Met de acquisitie van Tasomix is Polen het vijfde land waar ForFarmers nu actief is. De Raad heeft deze stap ondersteund en is door het Bestuur regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang van de integratie. Voorts heeft ForFarmers met nog drie overnames in 2018 haar activiteiten in Nederland en België verder uitgebreid. Deze acquisities passen goed bij de strategie van ForFarmers om de regionale positie in de verschillende landen verder te versterken.

Op het gebied van Functional Excellence heeft de Raad met het Bestuur gesproken over de One ForFarmers-aanpak. Daarbij werd ingegaan op de ruimte die nodig is om op lokaal niveau initiatieven te nemen, onder het motto 'centraal regelen wat kan, maar lokaal uitvoeren, dicht bij de klant'. De Raad onderkent het belang van de relatie tussen lokale adviseur en klant. Daarnaast ziet de Raad het voordeel van het benutten van schaalvoordeel door gebruik te maken van centraal georganiseerde processen en kennisbundeling.

In juni heeft de Raad een bezoek gebracht aan het Verenigd Koninkrijk waar met het lokale management-team werd gesproken over het transformatieproject. Tijdens het bezoek aan de nieuwe fabriek in Exeter werd de Raad door het lokale management op de hoogte gebracht van de verschillende stappen in het bouwproces. In het verslag van de Raad wordt nader ingegaan op het werkbezoek.

Het terugdringen van het aantal LTI's (Lost Time Incidents) blijft een aandachtspunt en vergt een lange

adem. Met het Bestuur is de Raad van mening dat een brede mentaliteitsverandering nodig is om het aantal ongevallen significant te verminderen. Hierover heeft de Raad indringend gesproken met het Bestuur. Het Bestuur heeft veiligheid als hoogste prioriteit op de agenda staan.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Ik kijk terug op een intensieve en leerzame periode sinds mijn aantreden als voorzitter van de Raad op 26 april 2018. Ik wil met name mijn voorganger, Jan Eggink, bedanken voor de goede overdracht. Binnen de Raad is de samenwerking plezierig en professioneel. De Raad vormt een gebalanceerd en divers team met voldoende kennis en ervaring, met name ook op agrarisch gebied. Met de benoeming van Roger Gerritzen als commissaris, is de kennis en ervaring van de Raad op financieel, agrarisch en M&A-gebied verder toegenomen.

Jan Potijk heeft aangegeven dat hij niet beschikbaar is voor herbenoeming als lid van het Bestuur. De uitgebreide ervaring van Jan Potijk en zijn kennis van de sector zijn van grote waarde geweest voor het Bestuur en de Directie. Hij heeft een belangrijke rol gespeeld bij de implementatie van de ForFarmers-strategie. De Raad is hem daarvoor bijzonder dankbaar en wenst hem alle goeds voor de toekomst. Verder complimenteert de Raad Jan Potijk met het werk dat hij heeft verricht om zijn opvolgers tot op Directieniveau op te leiden.

Dankwoord

Ten slotte maak ik van de gelegenheid gebruik om mijn dank uit te spreken naar alle medewerkers, partners, klanten, aandeelhouders en andere stakeholders die het mogelijk maken dat ForFarmers verder bouwt aan haar toekomst. Het jaar 2019 zal voor ForFarmers nieuwe kansen en uitdagingen bieden. Ik heb het volste vertrouwen dat de medewerkers van ForFarmers weer nieuwe stappen zullen zetten in de verdere implementatie van strategie Horizon 2020.

Cees de Jong

Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen (de 'Raad') toezicht gehouden op de stappen die de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') heeft gemaakt met de implementatie van de strategie Horizon 2020. Daarbij werden onder andere de ontwikkelingen in de agrarische sector in ogenschouw genomen. De initiatieven van ForFarmers in het kader van haar missie 'For the Future of Farming', zijn gericht op een efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering van klanten en deze dragen bij aan lange-termijn waardecreatie voor alle stakeholders.

De Raad heeft in juni 2018 een bezoek gebracht aan de nieuwe fabriek van ForFarmers in Exeter (Verenigd Koninkrijk). Bij die gelegenheid heeft de Raad met het lokale managementteam gesproken over de transformatie en efficiëntieverbetering van de supply chain. Door middel van presentaties heeft de Raad onder meer inzicht verkregen in de verbeteracties ten aanzien van het supply chain proces en de aandachtspunten voor de commerciële teams per sector. De implementatie van het business transformatieproject heeft vertraging opgelopen door de extra aandacht die nodig was voor het verbeteren van de logistieke dienstverlening en door de aanpassingen van het UK managementteam. Het nagenoeg nieuwe team onderschrijft het transformatieproject. Naast het bezoek aan het Verenigd Koninkrijk heeft de Raad in het afgelopen jaar in diverse vergaderingen onder meer stilgestaan bij de (integratie van) acquisities en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Hieronder volgen de belangrijkste onderwerpen die tijdens het verslagjaar met het Bestuur en de overige Directieleden zijn besproken. Om geagendeerde onderwerpen voor te bereiden, werden deze van tevoren besproken in een vergadering van één van de commissies of in een vergadering van de Raad zonder aanwezigheid van het Bestuur of de Directie.

Strategie Horizon 2020

De Raad is in 2014 nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategie Horizon 2020 voor lange-termijn waardecreatie en heeft daaraan haar goedkeuring

verleend. In het verslagjaar sprak de Raad regelmatig over de implementatie en de uitvoering van de strategie en over de daarmee samenhangende risico's.

De Raad heeft in iedere reguliere vergadering met de Directie stilgestaan bij de prestaties van ForFarmers in de verschillende landen. In mei heeft de Raad met de Directie een hele dag vergaderd over diverse strategische onderwerpen. In dat kader werd bijvoorbeeld ingegaan op de focus voor acquisities, de beheersing van kosten en talentontwikkeling van medewerkers. Tevens werd ingegaan op de invloed van digitalisering, virtuele ketens, gezondheid & veiligheid op de ForFarmers locaties, de kansen en bedreigingen van een Brexit, de mogelijke gevolgen van dierziekten, de impact van de maatregelen ten aanzien van fosfaatreductie in Nederland en op andere factoren die mogelijk verstoring kunnen werken voor de implementatie van de strategie.

De Raad heeft ook gesproken over de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn gedurende het verslagjaar beoordeeld door het Bestuur. De bevindingen, aanbevelingen en maatregelen die uit de beoordeling naar voren kwamen, zijn besproken met de Raad. De Raad onderschrijft en ondersteunt het interne risicomanagementsysteem, zoals beschreven in het hoofdstuk Risicomanagement. De Raad heeft tevens toezicht gehouden op de werkzaamheden van de interne auditor.

Strategische samenwerkingen

De resultaten van de diverse strategische en productie-samenwerkingen die ForFarmers in voorgaande jaren is aangegaan, hebben onder meer geleid tot het op de markt brengen van hoogwaardige nutritionele producten en de bundeling van inkoopkracht en kennis. De beslissing om strategische partnerschappen aan te gaan is effectief gebleken. In dit licht is de samenwerking met Nutreco voor vijf jaar verlengd.

Acquisities

Tijdens iedere vergadering van de Raad werden de

ontwikkelingen op het gebied van acquisities besproken. Het uitgangspunt voor de acquisitiestrategie blijft dat ForFarmers streeft naar een regionale nummer één of twee positie in Europa+ om daarmee schaalvoordelen te kunnen optimaliseren. In 2018 heeft ForFarmers aanzienlijke stappen gezet op het gebied van acquisities. Met Tasomix, een bedrijf dat voornamelijk actief is in de pluimveesector, heeft ForFarmers haar activiteiten uitgebreid naar Polen. Door de acquisitie van 60% van de aandelen van Tasomix is ForFarmers nu actief in vijf landen. Verder heeft ForFarmers haar posities versterkt in respectievelijk de pluimveesector en biologisch voer met de overnames van Maatman (Nederland) en Van Gorp Biologische Voeders (Nederland/België). In België werd Voeders Algoet overgenomen, waardoor ForFarmers de op één na grootste voeronderneming in België is geworden. Voeders Algoet is met name actief in de varkenssector. De Raad heeft steeds stil gestaan bij het integratieplan voor deze ondernemingen. Daarbij werd onder meer aandacht besteed aan de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers om de integratie goed tot stand te brengen en aan de veiligheid in de overgenomen fabrieken. De Raad is van mening dat genoemde acquisities passen bij de organisatiecultuur en strategie van ForFarmers.

Organisatie

De Raad werd regelmatig door het Bestuur geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior management en andere relevante posities.

Raad van Bestuur en Directie

In het kader van het plan voor opvolging staat de Raad regelmatig stil bij het beschikbare managementpotentieel op senior managementniveau. De Raad vindt het van belang dat ForFarmers op senior managementniveau en met aandacht voor diversiteit, gekwalificeerde medewerkers kan aantrekken en behouden.

Jan Potijk, lid van het Bestuur, maakte eind 2018 bekend dat hij zich niet herkiesbaar stelt voor een nieuwe termijn. De Raad is verheugd dat Jan Potijk kan worden opgevolgd door Pieter Wolleswinkel en David Fousert, twee benoemingen vanuit de eigen organisatie. De Directie van ForFarmers is door deze benoemingen per 1 januari 2019 uitgebreid, zodat een soepele transitie van taken kan

plaatsvinden. Pieter Wolleswinkel is verantwoordelijk voor ForFarmers Nederland en David Fousert voor de business units Reudink, Pavo en voor ForFarmers België.

Het Directieteam bestaat vanaf 1 januari 2019 uit Yoram Knoop, Arnout Traas, Jan Potijk, Stijn Steendijk, Steven Read, Adrie van der Ven, Arthur van Och, Pieter Wolleswinkel en David Fousert.

Jan Potijk treedt als lid van het Bestuur en het Directieteam af per het einde van de AvA op 26 april 2019.

In 2018 heeft de Raad met alle Directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad spraken met één Directielid. Daarbij kwam tevens de evaluatie van het Bestuur als geheel aan de orde. De conclusies uit deze gesprekken werden in de vergadering van de voltallige Raad besproken. Vervolgens werden de conclusies teruggekoppeld aan de CEO respectievelijk aan het betreffende Directielid. De Raad is van mening dat de Directie onder leiding van Yoram Knoop als CEO, goed functioneert.

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

Veiligheid en medewerkers

De Raad is elke vergadering door het Bestuur geïnformeerd over de ontwikkelingen van de LTI's. De Raad ondersteunt de initiatieven die ondernomen worden om de veiligheid van de medewerkers te verbeteren. ForFarmers heeft in 2016 een onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid onder medewerkers. Naar aanleiding van dit onderzoek werden acties geformuleerd en in 2017 werd de voortgang gepeild. Het Bestuur heeft verbeteracties geformuleerd ten aanzien van de vertaling van de strategie naar de werkvloer, werkdruk, aantrekken en behouden van talent, carrièremogelijkheden en het geven en ontvangen van feedback. Een deel van de verbeteracties is inmiddels doorgevoerd. Het Bestuur heeft met de Raad afgesproken dat in 2019 een nieuw onderzoek naar de tevredenheid onder medewerkers wordt voorbereid. Daarbij zal focus worden gelegd op

ontwikkelingsplannen voor medewerkers en traineeships. De Raad blijft het streven van ForFarmers naar meer evenwicht in de man/vrouw verhouding binnen de organisatie stimuleren.

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 commissaris van ForFarmers Corporate Services B.V. op aanbeveling van de Nederlandse Ondernemingsraad. ForFarmers N.V. kent een Europese Ondernemingsraad die in het verslagjaar één keer bijeen is geweest. Deze bijeenkomst werd niet bijgewoond door leden van de Raad omdat door de ForFarmers Europese Ondernemingsraad, zoals aangegeven in het reglement van de Raad, geen verzoek voor overleg is gedaan.

Managementconferenties

In mei en november heeft ForFarmers conferenties voor het senior management gehouden. De conferentie in mei heeft plaatsgevonden in Polen, zodat het senior management kennis kon maken met Tasomix. De deelnemers aan de conferentie bezochten zowel de bestaande fabriek in Biskupice als de fabriek in aanbouw in Pionki. Daarnaast gaven de medewerkers van Tasomix presentaties over de marktontwikkelingen in Polen. Tijdens de bijeenkomsten is ook aandacht besteed aan de voortgang en implementatie van de strategie Horizon 2020. De november bijeenkomst is bijgewoond door enkele leden van de Raad.

Financiële rapportage

De interne financiële rapportages werden door het Bestuur toegelicht tijdens de vergaderingen van de Raad. 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 en het voorgaande jaar van zowel de Groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen. De Raad heeft de jaarrekening 2017 goedgekeurd en het halfjaarbericht 2018 alsmede de 'trading updates' beoordeeld. Voorts werd het werkplan van de interne auditor goedgekeurd. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2017, corporate governance en het financiële verslaggevingsproces van ForFarmers aan de orde. De

Raad heeft de bevindingen uit de Management Letter van de externe accountant besproken met het Bestuur. De bevindingen van de externe accountant zijn genoemd in het verslag van de Auditcommissie. De Raad heeft goedkeuring verleend aan de begroting voor 2019. Verder is aandacht besteed aan de scenario-analyse op het vijfjaar plan, het beheers- en controlesysteem van ForFarmers en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving.

De Raad heeft de jaarrekening 2018 besproken met het Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 12 maart 2019 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de AvA aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Op 26 april 2019 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd evenals het voorgestelde dividend over 2018.

Governance en cultuur

Mede in het licht van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de 'Code'), heeft de Raad de corporate governance van ForFarmers besproken met het Bestuur. In dat kader werd stil gestaan bij een cultuur die gericht is op lange-termijn waardecreatie. De kernwaarden die bijdragen aan deze cultuur zijn onderdeel van de missie 'For the Future of Farming'. Het Bestuur geeft voorbeeld en sturing aan de kernwaarden en normen in de organisatie. De Raad ondersteunt het initiatief van het bestuur om bij investeringen in fabrieken, een versterkte focus aan te brengen ten aanzien van veiligheid. Voorts werd tijdens het bedrijfsbezoek in het Verenigd Koninkrijk door de Raad hierover ook met het lokale management van gedachten gewisseld. ForFarmers onderschrijft de meeste best practice bepalingen van de Code. In het hoofdstuk corporate governance wordt gemotiveerd aangegeven van welke bepalingen ForFarmers afwijkt.

Duurzaamheid

De Raad wordt door het Bestuur op de hoogte gehouden van de gesprekken met de [Adviesraad Duurzaamheid](#). Er worden doorlopend initiatieven genomen door ForFarmers op het gebied van duurzaamheid. De Raad ondersteunt deze initiatieven en is van mening dat deze bijdragen aan lange-termijn waardecreatie voor stakeholders.

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad onder andere met het Bestuur gesproken over de verdere inrichting van het jaarverslag om aan de niet-financiële informatieverplichting te voldoen en verdere stappen te maken met Integrated Reporting. De Raad is verheugd om te kunnen vermelden dat de externe accountant een 2018 assurance-rapport heeft verstrekt over de duurzaamheids-KPI's.

Compliance en integriteit

De Raad 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. Nieuwe medewerkers ontvangen de Code of Conduct en volgen een online leermodule. De Raad ondersteunt de initiatieven van het Bestuur die een cultuur van compliance en integriteit stimuleren.

Vergaderingen, aanwezigheid en belangrijkste thema's

De Raad kwam in 2018, steeds in aanwezigheid van het Bestuur, acht keer bijeen in reguliere vergaderingen. De leden van de Directie waren aanwezig (of vertegenwoordigd in geval van verhindering met goedkeuring van de CEO) bij de vergaderingen van de Raad voor zover de onderwerpen betrekking hadden op de strategie en/of de begroting. Voorts werden, tijdens de vergadering van de Raad, op verzoek van de Raad presentaties gegeven door leden van de Directie en andere medewerkers over onderwerpen waarvoor zij specifiek verantwoordelijk zijn. Ook werd met het Bestuur gesproken over ontwikkelingen in de agrarische sector, zoals bijvoorbeeld de invloeden van de fluctuerende grondstofprijzen, de droge zomer, de lage waterstanden en de fluctuerende prijzen voor agrarische producten.

De Raad heeft kennisgenomen van het visiedocument van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Ook werd regelmatig stil gestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Er zijn verder vier telefonische vergaderingen geweest. Drie van deze vergaderingen betroffen de goedkeuring van de jaarrekening aan de vooravond van publicatie hiervan en de bespreking van de trading update van mei en november 2018. Tijdens de vierde vergadering werd goedkeuring verleend aan de acquisitie van Van Gorp Biologische Voeders in Nederland.

De Raad heeft daarnaast driemaal zonder (vertegenwoordigers van) het Bestuur vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen waren: de inrichting van de interne organisatie, de werkwijze en beloning (inclusief het variabele deel daarvan) van het Bestuur en de overige leden van de Directie, het functioneren van de Directie als team en het functioneren van de individuele leden van de Directie alsmede de conclusies die hieraan verbonden moeten worden en het plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. Bij die gelegenheid werden ook de reguliere vergaderingen voorbereid. Verder heeft de Raad 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 van de Raad. De commissies hebben van hun vergaderingen en bevindingen verslag uitgebracht aan de Raad.

Het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de acht reguliere vergaderingen van de Raad en van de reguliere vergaderingen van de kerncommissies is weergegeven in het volgende overzicht.

Vergadering	Cees de Jong	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Cees van Rijn	Erwin Wunnekink
RvC	8/8	8/8	6/6 (1)	8/8	8/8	8/8
AC		5/5	2/3 (2)		5/5	
RC	4/4	1/1 (2)			4/4	
S&BC	2/2			2/2 (2)		2/2

(1) vanaf 26 april 2018

(2) vanaf 1 juli 2018

De gebruikte afkortingen betekenen: AC = Auditcommissie, RC = Remuneratiecommissie, S&BC= Selectie- en benoemingscommissie

Andere onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad aan de orde kwamen waren, onder andere, de voorbereiding op – en de evaluatie van de AvA die ForFarmers op 26 april 2018 heeft gehouden en de medewerkers-participatieplannen voor 2018. Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de Voorzitter, de andere leden van de Raad en het Bestuur over diverse onderwerpen. Tevens heeft de Voorzitter contact gehad met de voorzitter van het bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. ('FromFarmers') en heeft hij één vergadering van de ledenraad van FromFarmers bijgewoond. FromFarmers is houder van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

Zelfevaluatie en samenstelling

Eens in de drie jaar bespreekt de Raad haar functioneren met een externe adviseur. Aangezien de laatste evaluatie onder begeleiding van een externe adviseur in het vierde kwartaal van 2016 heeft plaatsgevonden, heeft de Raad de evaluatie in 2018 zonder adviseur gedaan. In dit kader heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de Raad als geheel als de individuele leden, en over de afzonderlijke commissies. Hierbij is onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het Bestuur, zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken en het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de Raad. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge 1 op 1 gesprekken. De Raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, naar behoren functioneert. Verder heeft de Raad haar vergaderingen in het afgelopen jaar geëvalueerd en is de ontwikkeling en strategie van de onderneming en de rol van de Raad daarbij aan de orde geweest. De zelfevaluatie werd voorbereid door de Selectie- en benoemingscommissie van de Raad en de conclusies hiervan zijn gebruikt om de werkwijze van de Raad verder te verbeteren. Een van deze verbeteringen betreft de relevante kennis van de Raad op het gebied van digitalisering en de impact daarvan op de business van ForFarmers. De Raad zal hieraan aandacht besteden in het kader van haar educatieprogramma.

De informatie als bedoeld in 2.1.2 en 2.3.5 van de Code is respectievelijk opgenomen in de paragraaf 'Samenstelling van de Raad van Commissarissen' en 'Commissies van de Raad van Commissarissen'.

Gedurende het verslagjaar werd de samenstelling van de Raad gewijzigd. Tijdens de AvA van 26 april 2018 is de heer Roger Gerritzen benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in het verslagjaar, wordt toegelicht in de [corporate governance verklaring 2018](#).

Educatie en introductieprogramma

In het kader van permanente educatie van de gehele Raad, volgen verschillende leden van de Raad relevante cursussen bij diverse organisaties. Voor Roger Gerritzen, als nieuw toegetreden commissaris, is een introductieprogramma opgesteld. In dat kader heeft hij diverse bedrijfsbezoeken afgelegd, de implementatie van strategie Horizon 2020 besproken en kennisgemaakt met de medewerkers in de organisatie. Bij de bedrijfsbezoeken hebben ook enkele andere commissarissen zich aangesloten.

Tot slot

ForFarmers heeft onder leiding van de Directie, overige leidinggevenden en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers in 2018 opnieuw stappen kunnen zetten met de implementatie van de strategie Horizon 2020. Wij danken de Directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor die inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd. Ook danken wij de overige stakeholders, waaronder de klanten en aandeelhouders, voor het door hen gestelde vertrouwen.

Lochem, 12 maart 2019

De Raad van Commissarissen

Samenstelling Raad van Commissarissen



Van links naar rechts: Erwin Wunnekink, Cees van Rijn, Cees de Jong, Sandra Addink-Berendsen, Roger Gerritzen, Vincent Hulshof

Gedurende het verslagjaar bestond de Raad van Commissarissen (de 'Raad') uit zes leden. In verband met het afreden van de heer Jan Eggink werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') van 26 april 2018 de heer Roger Gerritzen benoemd op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. en op voordracht van de Raad. Voorts is de heer Cees de Jong door genoemde Coöperatie, en na overleg met de Raad, benoemd als voorzitter van de Raad. De Raad is nu als volgt samengesteld:

Cees de Jong, Voorzitter

(1961, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2017 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2021. De heer De Jong heeft een medische en bedrijfskundige opleiding gevolgd en heeft ruime internationale managementervaring, onder meer als voormalig CEO van Chr. Hansen, een biowetenschappelijke onderneming actief in de voedingsindustrie. Eerder in zijn loopbaan bekleedde de heer De Jong leidinggevende functies bij diverse bedrijven in de voedings- en farmaceutische industrie. Voorts is de heer De Jong voorzitter van de Raad van Commissarissen van Mediq B.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van A-Mansia S.A. en tevens lid van de Raad van Advies van Novo Holdings in Denemarken.

De heer De Jong houdt per 31 december 2018 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

(1973, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2010 lid van de Raad en uiterlijk aftredend in 2022. Mevrouw Addink-Berendsen is melkveehouder, lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Aan het begin van 2017 is zij benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Alfa Accountants. Verder is mevrouw Addink-Berendsen penningmeester van de Stichting Hessenheemfonds.

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2018, geen aandelen, 9.640 certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 12.294 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Roger Gerritzen

(1972, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2018 lid van de Raad en herbenoembaar in 2022. De heer Gerritzen is sinds 2017 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers U.A. Hij is voorzitter van het bestuur van AgroPolen, een akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen, en daarnaast is hij actief in het agrarische bedrijf van zijn familie.

De heer Gerritzen is partner bij Yeald, een bedrijf dat actief is in de tuinbouwsector, en heeft hiervoor verschillende financieel-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer NXP en Unilever.

De heer Gerritzen houdt per 31 december 2018 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door genoemde Coöperatie.

Vincent Hulshof

(1962, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2014 lid van de Raad en herbenoembaar in 2022. De heer Hulshof is varkenshouder en daarnaast bestuurslid van Coöperatie FromFarmers U.A.

De heer Hulshof houdt per 31 december 2018 geen aandelen, geen certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij een saldo overeenkomend met 8.640 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde Coöperatie en die kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Cees van Rijn

(1947, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2012 lid van de Raad en herbenoembaar in 2020. De heer Van Rijn is voormalig CFO van Nutreco en is thans commissaris bij Detailresult Groep, Plukon Food Group, PwC Nederland en Erasmus Q-Intelligence.

De heer Van Rijn houdt per 31 december 2018 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Erwin Wunnekink

(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 lid van de Raad en herbenoembaar in 2019. 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 2018 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door genoemde Coöperatie.

	Cees de Jong	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Cees van Rijn	Erwin Wunnekink
Geboortejaar	1961	1973	1972	1962	1947	1970
Geslacht	Man	Vrouw	Man	Man	Man	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2017	2018	2018	2018	2016	2015
Herbenoembaar in	2021	-	2022	2022	2020 ¹	2019
Aftredend uiterlijk in	2029	2022	2030	2026	2024 ¹	2027
Onafhankelijk	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Kern Commissies	RC en S&BC	AC en RC	AC	S&BC	RC en AC	S&BC

Kennis en ervaring:

(Inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja		Ja		Ja	
Specifieke agrisectorkennis		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Financiële kennis	Ja	Ja	Ja		Ja	
M&A ervaring	Ja		Ja		Ja	
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Corporate Governance-ervaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

¹ In beginsel aftredend uiterlijk in 2020 in verband met het voornemen van de heer Van Rijn om zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming. De gebruikte afkortingen betekenen: AC = Auditcommissie, RC = Remuneratiecommissie, S&BC= Selectie- en benoemingscommissie

In de [corporate governance verklaring](#) worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Met betrekking tot de herbenoemingstermijnen voor commissarissen, wijkt ForFarmers af van best practice bepaling 2.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') zoals nader toegelicht in het hoofdstuk Corporate Governance.

Alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.7 van de Code. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten: de heren Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, 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 heeft meer dan vijf commissariaten (waaronder begrepen een positie als niet uitvoerende bestuurder in een one tier board) van rechtspersonen (inclusief de Vennootschap) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek. De Raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstrengeling tussen de Vennootschap en leden van de Raad, 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 hebben gedurende het verslagjaar – via het (familie)bedrijf waarbij zij zijn betrokken – voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers gelden:

mevrouw Addink-Berendsen en de heren Gerritzen, 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.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (de 'Raad') kent de volgende drie kerncommissies: een auditcommissie (AC), een remuneratiecommissie (RC) en een selectie- en benoemingscommissie (S&BC). Deze commissies zijn door de Raad uit haar midden ingesteld. Zoals vastgelegd in het [reglement van de Raad](#), blijft de Raad verantwoordelijk voor besluiten, ook al zijn deze voorbereid door één van haar commissies. De Raad heeft voor iedere kerncommissie een reglement opgesteld. Voorts heeft de Raad in het verslagjaar een tijdelijke M&A commissie ingesteld. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad 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

Tot 1 juli 2018 bestond de Auditcommissie uit twee leden, te weten mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter) en de heer Cees van Rijn (lid en financieel expert). Per 1 juli 2018 is de Auditcommissie uitgebreid met de heer Roger Gerritzen (lid). Zoals vastgelegd in het [Reglement van de Auditcommissie](#), ondersteunt deze commissie de Raad in haar toezichthoudende 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 kwam in 2018 vijf keer bijeen in een reguliere vergadering en twee keer in een extra vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen aanwezig. De interne auditor heeft uitsluitend de reguliere vergaderingen bijgewoond. Voorts waren de CFO, de director Accounting, Treasury & Tax en/of de Group Finance Director en de Corporate

Secretary bij alle vergaderingen aanwezig. De CEO was bij één reguliere vergadering afwezig.

De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2017, het bestuursverslag 2017, de halfjaarcijfers 2018, de operationele voortgangsrapportages met de persberichten hierover en het interne en externe auditplan 2018 besproken. In de decembervergadering heeft de externe accountant de Management Letter toegelicht met bevindingen op het gebied van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor de controle. De belangrijkste onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gekomen zien toe op de aanscherping van het ICF-raamwerk in de IT-applicaties en de functiescheiding bij de geacquireerde ondernemingen. Het Bestuur heeft met aanvullende maatregelen de risico's beheersbaar gemaakt. Voorts kwamen tijdens de commissievergaderingen - onder andere - de opvolging van aanbevelingen van de interne auditor en de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële integratie van overnames, de implementatie van nieuwe IFRS standaarden, de bezetting van de finance afdeling, de uitvoering van het debiteuren- en dividendbeleid, informatie- en communicatietechnologie (inclusief risico's op het gebied van cybersecurity en bescherming van persoonsgegevens), de belastingplanning en de status van de belastingaangiftes in de betreffende landen aan de orde. Ten aanzien van de bezetting van de finance afdeling werd door de commissie opnieuw aandacht gevraagd voor een goede balans tussen de werkdruk en beheersing van kosten. Tijdens de extra vergaderingen heeft de commissie gesproken over de achtergronden bij - en parameters voor de goodwill impairment test, de kooprijns-allocatie van de overgenomen ondernemingen, de verantwoording van de call-optie op 40% van de aandelen en de earn-out met betrekking tot Tasomix (Polen). Daarnaast werd gesproken over de verantwoording van leasecontracten in het kader van IFRS 16.

Gedurende het jaar zijn verschillende leden van het senior managementteam uitgenodigd om aan de Auditcommissie een nadere toelichting te geven op diverse onderwerpen,

zoals treasury, belastingen, verzekeringen en de voortgang van investeringsprojecten. Als vaste bijlage bij de agenda werd 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) het Bestuur met de externe accountant gesproken. Tevens heeft de Auditcommissie met de Raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. Bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant is aandacht besteed aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. Het Bestuur en de commissie hebben afzonderlijke gesprekken gevoerd voor de selectie van de nieuwe lead partner van KPMG Accountants N.V. ('KPMG') in verband met de controle voor het boekjaar 2019. De commissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt en ondersteunt het voorstel om KPMG als accountant voor het boekjaar 2019 te benoemen.

De Auditcommissie heeft de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1. tot en met 1.2.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') met het Bestuur besproken en heeft vastgesteld dat de risico's die gerelateerd zijn aan de strategie van de Vennootschap in beeld zijn gebracht en dat de beheersmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's, zijn geïmplementeerd. De Auditcommissie is door het Bestuur geïnformeerd over twee inbreuken op het inkoop risicobeleid. De materiële gevolgen van deze inbreuken zijn beperkt gebleven en het Bestuur heeft corrigerende maatregelen genomen tegenover de direct betrokkenen.

De Auditcommissie heeft aan de Raad verslag uitgebracht over de onderwerpen als bedoeld in best practice bepaling 1.5.3 van de Code en is betrokken geweest bij het werkplan dat is opgesteld door de interne auditor. Daarnaast heeft de commissie een evaluatiegesprek gevoerd met de interne auditor.

Selectie- en benoemingscommissie

Tot 1 juli 2018 bestond de Selectie- en

benoemingscommissie uit twee personen, te weten de heer Erwin Wunnekink (voorzitter) en de heer Vincent Hulshof (lid). Per genoemde datum is de commissie uitgebreid met de heer Cees de Jong (lid). Zoals vastgelegd in het [Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie](#), doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, het plan voor opvolging 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 2018 twee keer vergaderd. De commissie heeft de herbenoeming als commissaris van de heer Erwin Wunnekink voorbereid waarbij de gesprekken in dat kader werden gevoerd door de voorzitter van de Raad samen met de heer Hulshof. Bij de voorbereiding werd rekening gehouden met het diversiteitsbeleid en met het aanbevelingsrecht dat Coöperatie FromFarmers U.A. heeft als houder van het prioriteitsaandeel. Verder was de verdeling van competenties en de continuïteit binnen de Raad een belangrijke afweging voor de commissie. In dit licht heeft de commissie aan de Raad voorgesteld om, op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A., de heer Erwin Wunnekink ter herbenoeming tot lid van de Raad voor te dragen. De Raad heeft het voorstel van de commissie opgevolgd zodat de herbenoeming geagendeerd zal worden voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 26 april 2019 gehouden zal worden. Tevens heeft de benoemingscommissie met de Raad stilgestaan bij het plan van opvolging voor bestuurders, directieleden en commissarissen. De voorzitter en de vice-voorzitter van de Raad hebben gesprekken gevoerd met Arthur van Och, die in de rol van Supply Chain Directeur op 14 mei 2018 is gestart. Zoals is aangekondigd in het persbericht van 2 november 2018, heeft de heer Jan Potijk aangegeven dat hij niet voor herbenoeming beschikbaar is in 2019. Tenslotte heeft de voorzitter van de Raad, zonder begeleiding van een externe adviseur, beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad en heeft de Raad het functioneren van de Raad als geheel besproken. Ten aanzien van het functioneren van het Bestuur en de Directie heeft de commissie de uitkomsten besproken van de gesprekken die de leden van de Raad met alle individuele directieleden hebben gevoerd.

Remuneratiecommissie

Tot 1 juli 2018 bestond de Remuneratiecommissie uit twee personen, te weten de heer Cees van Rijn (voorzitter) en de heer Cees de Jong (lid). Per genoemde datum is de commissie uitgebreid met mevrouw Sandra Addink-Berendsen. Zoals vastgelegd in het [Reglement van de Remuneratiecommissie](#), doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad omtrent het te voeren remuneratiebeleid en de beloning van individuele leden van het Bestuur. Door de Algemene Vergadering van 26 april 2017 werd het remuneratiebeleid vastgesteld en werd goedkeuring verleend aan de regeling terzake rechten tot het nemen van certificaten van gewone aandelen voor leden van het Bestuur.

De Remuneratiecommissie heeft in 2018 vier keer vergaderd. De CEO was steeds bij deze vergaderingen aanwezig. De Directeur Strategie & Organisatie, in de Directie verantwoordelijk voor de portefeuille Human Resources, sloot aan bij de commissievergadering die plaatsvond in december 2018. De commissie heeft zowel in – als buiten vergadering werkzaamheden verricht zoals, onder andere, het opstellen van het remuneratierapport en het voeren van overleg over de beloning van nieuwe directieleden en over de korte-termijn (2019) en de lange-termijn (2019-2021) performance bonusplannen. Voorts heeft de Remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de korte – en lange termijn variabele bonusdoelstellingen voor de directieleden voor 2018 (STI 2018 en LTI 2018-2020). De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd.

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van het Bestuur heeft de Remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning zoals bedoeld in best practice bepaling 3.2.2 van de Code. De Remuneratiecommissie heeft de realisatie van de in 2017 overeengekomen doelstellingen voor de Directie besproken en de variabele beloning (STI en LTI 2016-2018) werd bepaald. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van de externe accountant waarin de juistheid van de berekening van de variabele beloning in relatie tot de financiële doelstellingen werd bevestigd. De Raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd.

Mede in het kader van de voorbereiding van het

remuneratierapport werden ook de voortgang van de realisatie van de korte- en lange termijn doelstellingen en de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers besproken. Verder zijn de medewerkersparticipatieplannen 2018 op advies van de Remuneratiecommissie door de Raad goedgekeurd. De [belangrijkste elementen van de contracten met leden van de Raad van Bestuur](#) zijn gepubliceerd op de website van de Vennootschap.

Tijdelijke M&A commissie

In het verslagjaar heeft de Raad een tijdelijke M&A commissie ingesteld die bestond uit de heren Cees de Jong en Roger Gerritzen. Deze commissie heeft met het Bestuur gesproken over de voorbereiding van een M&A-project en heeft de Raad regelmatig geïnformeerd over haar bevindingen.

Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen (de 'Raad') bevat een overzicht van de uitvoering van het [remuneratiebeleid](#). Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') vastgesteld op 26 april 2017.

Remuneratie 2018

In 2017 werd het remuneratiepakket van de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') door een externe adviseur vergeleken met dat van een aantal ondernemingen met vergelijkbare omvang, complexiteit en resultaat; de zogenaamde referentiegroep (1 keer per 3 jaar). De referentiegroep bestaat uit de ondernemingen die in het laatste kwartaal van 2016 op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) en op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam stonden. De uitkomsten van de vergelijking zijn gebruikt voor het bepalen van de totale directe remuneratie (vast salaris, korte - en lange-termijnbonus) van de bestuursleden.

Voorafgaand aan het opstellen van het remuneratiebeleid en de vaststelling van de remuneratie van individuele leden van het Bestuur heeft de Raad de aspecten als bedoeld in best practice-bepaling 3.1.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') geanalyseerd op basis van een voorstel van de Remuneratiecommissie. De Remuneratiecommissie heeft bij het formuleren van het voorstel voor de remuneratie van de leden van het Bestuur kennis genomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

Jaarsalaris leden van de Raad van Bestuur

Het vaste salaris van de heer Yoram Knoop werd opnieuw vastgesteld * met het oog op zijn herbenoeming op de AvA van 26 april 2018. De vaste salarissen van de heren Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) werden per 1 januari 2018 geïndexeerd. De Raad heeft bij deze indexatie een inschatting gemaakt van de verwachte inflatieontwikkeling en de relatieve bandbreedte van het salaris ten opzichte van de uitkomsten van de vergelijking met de referentiegroep. De gebruikte percentages en de salarissen per 1 januari 2018 bedroegen:

Yoram Knoop	€535.000 per jaar (gestegen met 18,8%* t.o.v. 2017)
Arnout Traas	€374.554 per jaar (gestegen met 2% t.o.v. 2017)
Jan Potijk	€389.992 per jaar (gestegen met 2% t.o.v. 2017)

**Met het oog op zijn herbenoeming als bestuurder per 26 april 2018, is het vaste salaris van Yoram Knoop, met inachtneming van het remuneratiebeleid, opnieuw vastgesteld per 1 januari 2018. De vaste korte termijn bonus die hij ontving gedurende de periode 2014 – 2018 van €100.000 per jaar is per die datum komen te vervallen en vanaf 2018 is het vaste salaris bepaald op basis van de referentiegroep.*

Korte-termijn performance bonus van leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijn performance bonus voor ieder afzonderlijk Bestuurslid voor 2018 waren voor 70% financieel – en voor 30% kwalitatief bepaald. De realisatie van de vooraf vastgestelde korte-termijn performance bonusdoelstellingen voor 2018 werd begin 2019 beoordeeld. Onderstaande tabel geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het target (doelstelling) percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

	Financieel		Kwalitatief		Totaal		STI 2018 % van target ⁽¹⁾
	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target	
Yoram Knoop	27,6%	42,0%	18,9%	18,0%	46,5%	60,0%	77,5%
Arnout Traas	18,4%	28,0%	12,0%	12,0%	30,4%	40,0%	76,0%
Jan Potijk	12,7%	28,0%	12,8%	12,0%	25,5%	40,0%	63,8%

⁽¹⁾ Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

De financiële doelstellingen waren in het verslagjaar gerelateerd aan de nettowinst van ForFarmers en voor de COO van ForFarmers Nederland ook het bedrijfsresultaat van dit cluster, exclusief (vooraf) vastgestelde incidentele kosten en/of opbrengsten. De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op debiteurenbeheer en specifieke strategische projecten voor 2018 zoals het invullen van de M&A-portfolio, het verhogen van efficiëntie in de supply chain en het creëren van 'world class teams'. Afhankelijk van het betreffende Bestuurslid, weegt een project mee voor een aandeel tussen 5% en 20% van de doelstelling. Als de prestaties onder de 90% van een afgesproken doelstelling blijven, zal voor die doelstelling geen bonus worden uitbetaald. De maximumbonus wordt uitgekeerd wanneer tenminste 110% van de doelstelling is behaald.

Lange-termijn performance bonus van de leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de lange-termijn performance bonus waren voor ieder afzonderlijk Bestuurslid voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn performance bonus werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2016-2018.

De realisatie van de begin 2016 vastgestelde lange-termijn performance bonusdoelstellingen voor de jaren 2016-2018 werd eveneens begin 2019 beoordeeld. Onderstaande tabel geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het target (doelstelling) percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

	Financieel		Kwalitatief		Totaal		LTI 2018 % van target ⁽¹⁾
	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target	
Yoram Knoop	43,2%	36,0%	25,1%	24,0%	68,3%	60,0%	113,8%
Arnout Traas	28,8%	24,0%	16,9%	16,0%	45,7%	40,0%	114,3%
Jan Potijk	28,8%	24,0%	16,9%	16,0%	45,7%	40,0%	114,3%

(1) Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

Voor de lange-termijn performance bonus 2016-2018 waren de (cumulatief) financiële doelstellingen de realisatie van de nettowinst-groei over drie jaar, zowel autonoom als door acquisities. De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op duurzaamheid, de implementatie van strategie Horizon 2020 en de tevredenheid onder werknemers. De doelstellingen voor de lange-termijn performance bonus 2017-2019 hebben eveneens betrekking op deze onderdelen.

Voor de lange-termijn performancebonus 2017-2019 en 2018-2020 zijn de financiële doelstellingen de ontwikkeling van de winst per aandeel na belasting (EPS), (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen), de totale waardeontwikkeling van het aandeel en rendement op het gemiddeld geïnvesteerd kapitaal (ROACE). De onderdelen waarop de kwalitatieve doelstellingen voor 2018-2020 betrekking hebben, betreffen de nog te definiëren strategie 2025 en de implementatie hiervan, M&A en duurzaamheid. Als de prestatie voor een onderdeel onder de 90% van de afgesproken doelstelling blijft, zal voor dat onderdeel geen bonus worden uitbetaald. De maximum bonus wordt uitgekeerd wanneer tenminste 110% van de doelstelling is behaald. Voor de doelstelling met

betrekking tot ROACE gelden de percentages 80% en 120%.

De Raad heeft in verband met de doelstelling voor Total Shareholder Return (TSR) voor de plannen 2018-2020 en 2019-2021 vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Daarbij is als uitgangspunt genomen de tien ondernemingen die per 1 oktober 2017 /2018 op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) staan plus de tien ondernemingen die per die datum op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam voorkomen. Het percentage bonus dat wordt toegekend op basis van TSR wordt bepaald aan de hand van de positie die ForFarmers inneemt binnen de referentiegroep volgens de volgende schaal.

Positie	11-20	10	9	8	7	4-6	1-3
Realisatie %	0	50	66,7	83,4	100	110	120

Het onderstaande overzicht geeft de bonuspercentages weer die voor de 2018 korte-termijn performance bonus en voor de 2016-2018 lange-termijn performance bonus zijn behaald door ieder individueel Bestuurslid.

	Behaalde korte termijn bonus %⁽¹⁾	Target korte termijn Bonus %	Behaalde lange termijn bonus %⁽¹⁾	Target lange termijn bonus %
Yoram Knoop	46,5%	60,0%	68,3%	60,0%
Arnout Traas	30,4%	40,0%	45,7%	40,0%
Jan Potijk	25,5%	40,0%	45,7%	40,0%

(1) Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

Door de leden van het Bestuur is (een deel van) de korte-termijn performance bonus en de vaste korte-termijn bonus (van 2017) aangewend voor deelname aan het medewerkersparticipatieplan voor senior management. Yoram Knoop heeft met 20.541 certificaten van aandelen deelgenomen, Arnout Traas met geen en Jan Potijk met 19.965. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling in 2018 zijn verkregen geldt een lock-up periode van vijf jaar. Op de verkrijgingsprijs werd een korting van 20% verleend 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 26 april 2017.

Per 31 december 2018 werden door de leden van het Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

	Certificaten in lock-up van 3 jaar met vrijval in 2019	Certificaten in lock-up van 3 jaar met vrijval in 2022	Certificaten in lock-up van 5 jaar met vrijval in 2023	Certificaten/Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Yoram Knoop	58.305	61.034	20.541	164.662	304.542
Arnout Traas	15.024	9.094	-	85.211	109.329
Jan Potijk	20.347	26.048	19.965	556.198	622.558
Totaal	93.676	96.176	40.506	806.071	1.036.429

In het remuneratiebeleid is een streven vastgelegd ten aanzien van aandelenbezit in ForFarmers door leden van het Bestuur. De leden van het Bestuur zullen (certificaten van) aandelen in ForFarmers voor een bedrag dat tenminste gelijk is aan tweemaal hun bruto vaste jaarsalaris houden.

Conform het remuneratiebeleid heeft ForFarmers geen beloning in de vorm van opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van het Bestuur en/of de Directie. De beloning van de leden van het Bestuur is niet

afhankelijk van een 'change of control' in de Vennootschap. Aan leden van het Bestuur zijn geen leningen verstrekt.

Het schematisch overzicht van de kosten die ForFarmers N.V. in het boekjaar 2018 heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van leden van het Bestuur geeft een samenvatting van de remuneratie van de individuele Bestuursleden. Aan de leden van het Bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in het overzicht weergegeven. Tevens wordt verwezen naar Noot 37 van de Jaarrekening.

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
In duizenden euro	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
Raad van Bestuur							
2018							
Y.M. Knoop	546	248	47	107	258	83	1.289
A.E. Traas	386	113	65	13	133	14	724
J.N. Potijk	402	99	77	13	139	40	771
Totaal	1.334	460	189	133	531	137	2.784
2017							
Y.M. Knoop	461	406	48	90	309	71	1.385
A.E. Traas	378	172	64	15	163	22	814
J.N. Potijk	394	178	70	15	165	33	855
Totaal	1.233	756	182	120	637	126	3.054

(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, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.

(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 bestuursleden.

De Raad heeft in het verslagjaar 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 verslagjaar werden aan (voormalig) leden van het Bestuur geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald.

Beloningsverhoudingen

Voor de bepaling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers is uitgegaan van de totale directe beloning, dat wil zeggen het vaste salaris en de (korte – en lange-termijn) variabele beloning van alle ForFarmers medewerkers. Mede gezien de landen waar ForFarmers op dit moment actief is, betreft dit een relatief homogene en representatieve referentiegroep. Dit uitgangspunt zal jaarlijks opnieuw worden beoordeeld.

Het gemiddelde van de totale directe beloning van alle ForFarmers medewerkers (met uitzondering van de Bestuursleden) bedroeg in 2018 €43.887 bruto (versus €45.903 bruto in 2017). Dit bedrag is berekend op basis van de aanname dat alle medewerkers full time werken. Het feitelijk gemiddelde ligt dus lager. Dit bedrag, afgezet

tegen de totale directe beloning die Yoram Knoop (CEO) in 2018 heeft ontvangen, zijnde een bedrag van €1.148.784 geeft een beloningsverhouding van 1:26,2 (versus 1:24,1 in 2017). De verhouding steeg omdat in 2018 in het gemiddelde ook de gemiddelde loonkosten in Polen zijn meegenomen. Voor Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) is de beloningsverhouding ten opzichte van de heer Yoram Knoop (CEO) respectievelijk 1:1,6 en 1:1,6.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad bedroeg, conform de vaststelling door de AvA van 26 april 2017, €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige leden van de Raad, met een aanvullende vergoeding van: €10.000 voor de voorzitter van de Auditcommissie, €7.500 voor de voorzitter van een van de andere commissies, €7.000 voor de commissaris die lid (niet-voorzitter) is van de Auditcommissie en €6.000 voor de commissaris die lid (niet-voorzitter) is van een van de andere door de Raad ingestelde commissies. Genoemde bedragen zijn bruto. De leden van de Raad ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van

€500. In 2018 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

2018

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink ⁽²⁾	20,0	0,0	0,4	20,4
C. de Jong ⁽³⁾	54,5	9,0	0,5	64,0
J.W. Addink-Berendsen	46,0	13,0	1,2	60,2
R.H.A. Gerritzen ⁽⁴⁾	29,2	3,5	0,3	33,0
V.A.M. Hulshof	43,0	6,0	0,5	49,5
C.J.M. van Rijn	43,0	14,5	3,2	60,7
W.M. Wunnekink	43,0	7,5	1,1	51,6
Totaal	278,7	53,5	7,2	339,4

⁽¹⁾ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

⁽²⁾ Afgetreden per 26 april 2018

⁽³⁾ Vanaf 26 april 2018 Voorzitter van de Raad

⁽⁴⁾ Benoemd per 26 april 2018

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

Per 31 december 2018 werden door de leden van de Raad de volgende (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en/of een saldo op de participatierekening van Coöperatie FromFarmers U.A. ('FromFarmers') gehouden:

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen ⁽¹⁾	Totaal
C. de Jong	-	-	-
J.W. Addink-Berendsen	9.640	12.294	21.934
R.H.A. Gerritzen	-	-	-
V.A.M. Hulshof	-	8.640	8.640
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
Totaal	9.640	20.934	30.574

⁽¹⁾ Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

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

Lochem, 12 maart 2019

Raad van Commissarissen

JAARREKENING 2018

Geconsolideerde jaarrekening	122
Geconsolideerde balans	122
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	123
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	124
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	125
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	126
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127
1. ForFarmers N.V.	127
2. Toegepaste accounting standaarden	127
3. Functionele valuta en presentatie valuta	128
4. Gebruik van schattingen en oordelen	129
5. Operationele segmenten	132
6. Bedrijfscombinaties	135
7. Desinvesteringen	139
8. Omzet	140
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	140
10. Overige bedrijfsopbrengsten	140
11. Bedrijfslasten	141
12. Netto financieringslasten	142
13. Winst per aandeel	142
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	143
15. Personeelsbeloningen	145
16. Winstbelastingen	152
17. Materiële vaste activa	157
18. Immateriële activa en goodwill	159
19. Vastgoedbeleggingen	162
20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	163
21. Handels- en overige vorderingen	165
22. Voorraden	166
23. Biologische activa	166
24. Geldmiddelen en kasequivalenten	168
25. Activa aangehouden voor verkoop	168
26. Eigen vermogen	169
27. Alternatieve prestatie maatstaven	173
28. Kapitaalmanagement	175
29. Leningen en overige financieringsverplichtingen	176
30. Voorzieningen	180
31. Handelsschulden en overige verplichtingen	181
32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	182

33. Lijst met belangrijkste deelnemingen	191
34. Minderheidsbelangen	192
35. Operationele leaseovereenkomsten	194
36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	194
37. Verbonden partijen	195
38. Gebeurtenissen na balansdatum	199
39. Basis voor waardering	200
40. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	200
41. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	219
Enkelvoudige jaarrekening	221
Enkelvoudige balans	221
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	222
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	223
42. Algemeen	223
43. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	223
44. Investerings in deelnemingen	223
45. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	224
46. Financiële instrumenten	224
47. Belastingen en premies sociale verzekeringen	224
48. Eigen vermogen	225
Voorstel tot resultaatbestemming	228
49. Voorzieningen	229
50. Kredietfaciliteiten	229
51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	229
52. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	229
Overige gegevens	230
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	230
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	232
Nevenvestigingen	233
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	234
Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	247
Meerjarenoverzicht	254

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Materiële vaste activa	17	261.555	205.904
Immateriële activa en goodwill	18	168.023	96.229
Vastgoedbeleggingen	19	643	830
Handels- en overige vorderingen	21	13.690	9.298
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	25.392	24.018
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2.099	2.998
Vaste activa		471.402	339.277
Vorraden	22	93.555	72.010
Biologische activa	23	4.314	4.714
Handels- en overige vorderingen	21	250.618	208.170
Actuele belastingvorderingen	16	2.072	86
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	51.756	161.297
Activa aangehouden voor verkoop	25	-	1.737
Vlottende activa		402.315	448.014
Totaal activa		873.717	787.291
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-61	-55
Reserve omrekeningsverschillen		-6.653	-5.692
Reserve kasstroomafdekkingen		-896	-
Overige reserves en ingehouden winsten		239.990	207.878
Onverdeeld resultaat		58.590	58.554
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	26	435.587	405.302
Minderheidsbelangen	34	5.166	4.629
Totaal eigen vermogen		440.753	409.931
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	52.540	44.508
Personeelsbeloningen	15	33.496	46.910
Voorzieningen	30	2.024	2.249
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	41.258	8.255
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	13.174	9.939
Langlopende verplichtingen		142.492	111.861
Bankschulden	24	13.307	49.690
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	2.963	28
Voorzieningen	30	1.372	1.132
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	267.695	206.982
Actuele belastingverplichtingen	16	5.135	7.667
Kortlopende verplichtingen		290.472	265.499
Totaal verplichtingen		432.964	377.360
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		873.717	787.291

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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2018	2017
Omzet	8	2.404.663	2.218.660
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-1.961.255	-1.798.820
Brutowinst		443.408	419.840
Overige bedrijfsopbrengsten	10	5.408	961
Bedrijfsopbrengsten		448.816	420.801
Personeelskosten	15	-158.573	-151.429
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	17, 18	-27.988	-27.627
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	2, 32	1.050	1.821
Overige bedrijfskosten	11	-187.373	-169.544
Bedrijfslasten	11	-372.884	-346.779
Bedrijfsresultaat		75.932	74.022
Financieringsbaten		1.096	1.396
Financieringslasten		-5.481	-3.770
Netto financieringslasten	12	-4.385	-2.374
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	2.907	3.884
Winst vóór belastingen		74.454	75.532
Winstbelastingen	16	-15.224	-16.229
Winst over het boekjaar		59.230	59.303
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		58.590	58.554
Minderheidsbelangen	34	640	749
Winst over het boekjaar		59.230	59.303
Winst per aandeel in euro⁽¹⁾			
Gewone winst per aandeel	13	0,58	0,56
Verwaterde winst per aandeel	13	0,58	0,56

(1) Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

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

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In duizenden euro	noot	2018	2017
Winst over het boekjaar		59.230	59.303
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15 , 16	12.000	5.158
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	20 , 26	-13	5
Gerelateerde belastingen	16	-2.134	-990
		9.853	4.173
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		-1.128	-2.373
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		-417	8
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-754	-44
Gerelateerde belastingen	16	442	299
		-1.857	-2.110
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		7.996	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		67.226	61.366
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		66.586	60.617
Minderheidsbelangen	34	640	749
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		67.226	61.366

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

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2018

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap											
In duizenden euro	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
Stand op 31 december 2017		1.063	143.554	-55	-5.692	-	207.878	58.554	405.302	4.629	409.931
IFRS 9 aanpassing	2	-	-	-	-	-	-97	-	-97	-	-97
Stand op 1 januari 2018		1.063	143.554	-55	-5.692	-	207.781	58.554	405.205	4.629	409.834
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	58.554	-58.554	-	-	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	58.590	58.590	640	59.230
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-961	-896	9.853	-	7.996	-	7.996
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-961	-896	9.853	58.590	66.586	640	67.226

Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-30.053	-	-30.053	-400	-30.453
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-6	-	-	-6.023	-	-6.029	-	-6.029
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	-122	-	-122	-	-122
Belasting direct in het eigen vermogen		-	-	-	-	-	-	-	-	297	297
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-6	-	-	-36.198	-	-36.204	-103	-36.307
Stand op 31 december 2018		1.063	143.554	-61	-6.653	-896	239.990	58.590	435.587	5.166	440.753

2017

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap											
In duizenden euro	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
Stand op 1 januari 2017		1.063	143.554	-1	-3.609	27	229.816	53.260	424.110	4.880	428.990
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	53.260	-53.260	-	-	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	58.554	58.554	749	59.303
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-2.083	-27	4.173	-	2.063	-	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-2.083	-27	4.173	58.554	60.617	749	61.366

Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-25.716	-	-25.716	-1.000	-26.716
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-54	-	-	-53.700	-	-53.754	-	-53.754
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	45	-	45	-	45
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-54	-	-	-79.371	-	-79.425	-1.000	-80.425
Stand op 31 december 2017		1.063	143.554	-55	-5.692	-	207.878	58.554	405.302	4.629	409.931

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	noot	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		59.230	59.303
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	17	21.638	19.360
Amortisatie	18	6.917	6.332
(Terugneming) bijzondere waardeverminderversverlies op vaste activa	17	-567	1.935
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	23	-13	-5
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderversverlies op handelsvorderingen	32	-1.050	-1.821
Netto financieringslasten	12	4.385	2.374
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	-2.907	-3.884
Resultaat op verkoop materiële vaste activa		-520	-517
Resultaat op verkoop van belangen in deelnemingen	10	-411	-261
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	-4.509	-
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	316	556
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	1.649	936
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	1.217	1.940
Winstbelastingen		15.224	16.229
		100.599	102.477
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		-14.328	-2.064
Handels- en overige vorderingen		-625	5.703
Handelsschulden en overige verplichtingen		22.781	44.482
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-4.503	-16.877
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		103.924	133.721
Betaalde rente		-1.334	-1.462
Betaalde winstbelastingen		-20.495	-15.924
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		82.095	116.335
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.426	1.085
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	2.124	2.431
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		2.238	1.657
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		411	261
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	5.650	-
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen		-81.046	-537
Verwerving van materiële vaste activa	17	-43.226	-36.560
Verwerving van immateriële activa	18	-820	-1.403
Betaling van afwikkeling derivaten		-754	-
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-113.997	-33.066
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	29	-5.879	-53.558
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	29	1.503	2.335
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	29	-2.192	-3.151
Betaling van financial lease	29	-1.115	-130
Opname leningen	29	1.608	-
Terugbetaling leningen	29	-5.928	-
Betaling van afwikkeling derivaten	29	-81	-
Betaald dividend	26, 29	-29.477	-25.672
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-41.561	-80.176
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		-73.463	3.093
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾		111.607	107.319
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		305	1.195
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	24	38.449	111.607

(1) Na aftrek van bankschulden

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. ForFarmers N.V.

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 2018 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa.

Per 31 december 2018 is het kapitaalbelang en stemrecht in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2018		31 december 2017	
	Kapitaalbelang	Stemrecht	Kapitaalbelang	Stemrecht
Eigen bezit ForFarmers	5,73%		5,15%	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	17,41%	18,47%	17,41%	18,35%
Participatierekening bij leden (Indirect)	28,35%	30,08%	31,80%	33,53%
Coöperatie FromFarmers U.A.	45,76%	48,54%	49,21%	51,88%
Certificaten bij leden	4,78%	5,07%	5,25%	5,54%
Certificaten in lock up	0,92%	0,98%	1,36%	1,43%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1,23%	1,30%	1,10%	1,15%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	6,93%	7,35%	7,71%	8,13%
Aandeelhouders (derden)	41,58%	44,10%	37,93%	39,99%
Totaal gewone aandelen in omloop	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

⁽¹⁾ 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 voer-onderneming 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 agrarische sector.

2. Toegepaste accounting 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 12 maart 2019. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2019.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2018

IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten zijn per 1 januari 2018 effectief en de Groep heeft deze standaarden voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2018. Onder de gekozen transitiemethoden is de vergelijkende informatie niet aangepast.

IFRS 9 introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting voor financiële instrumenten. De transitie naar de nieuwe waarderingsvereisten van IFRS 9 heeft geleid tot een effect van €97 duizend (na belastingen), welke is verwerkt in de ingehouden winsten per 1 januari 2018. Zie het geconsolideerd overzicht van het eigen vermogen. Tevens is de classificatie van financiële instrumenten gewijzigd, zie noot 32A voor zowel de oude als nieuwe classificatie.

Als gevolg van de overgang naar IFRS 9 heeft de Groep tevens bijbehorende aanpassingen aan IAS 1 Presentatie

vereisten voor de jaarrekening toegepast. Dit heeft tot gevolg dat netto (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen van financiële activa apart in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening gepresenteerd moeten worden. In het verleden werden netto (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen op handelsdebiteuren verwerkt in de overige bedrijfskosten. Als gevolg van deze aanpassing heeft de Groep €1.821 duizend geherclassificeerd in de vergelijkende cijfers.

IFRS 15 hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing is 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 impact van IFRS 15 is niet materieel en de Groep heeft de zogenaamde cumulatief effect benadering in de transitie toegepast.

Voor de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 41.

Vergelijkende cijfers

Indien noodzakelijk zijn vergelijkende cijfers aangepast in overeenstemming met de huidige presentatie.

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, het Britse pond en de Poolse zloty. Het merendeel van de transacties en resulterende saldi vinden plaats in de lokale en functionele valuta. De volgende wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

Koers op 31 december	€ 1,00	€ 1,00
2016	£0,8562	-
2017	£0,8872	-
2018	£0,8945	PLN4,3014
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2017	£0,8767	-
2018	£0,8847	PLN4,3013

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 uiteindelijke waardering van activa en verplichtingen kan afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden continu beoordeeld, rekening houdend met de meningen en de adviezen van (externe) specialisten. Aanpassing van de schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien en in de toekomstige perioden waarin deze 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 33);

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 uitgestelde belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 16);
- economische levensduur 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 met betrekking tot voorzieningen (noot 30).

- waardering van putoptie verplichtingen en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 31).

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 waarderingsdatum 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.

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. 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.

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 gekozen waarderingstechniek omvat alle factoren waarmee marktpartijen rekening zouden houden bij het bepalen van de prijs van de transactie.

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.

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 de 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 waarderingsaangelegenheden worden gerapporteerd aan de auditcommissie van de Groep.

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 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 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.

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 biologische activa 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, sterftecijfers en de actuele levensfase van het dier.

Derivaten (noot 32)

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 waarderingssystemen en waarderingstechnieken.

Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 32)

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 (geamortiseerde kostprijs), 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 heeft de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland
- Duitsland / België / Polen
- Verenigd Koninkrijk

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

Elk land is een separaat operationeel segment, maar kan worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van gelijksoortige economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn. In 2018 heeft de Groep de activiteiten van Tasomix in Polen (zie noot 6) opgenomen in het te rapporteren segment Duitsland / België / Polen.

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

Er bestaan verschillende niveaus van integratie tussen de segmenten. Deze integratie betreft onder andere onderlinge leveringen van producten en gezamenlijke logistieke dienstverlening. De prijsvaststelling hiervan tussen segmenten vindt plaats op basis van zakelijke afspraken zoals die tussen onafhankelijke partijen zouden zijn gemaakt. Informatie over de grondslagen met betrekking tot segmentatie zijn opgenomen in noot 40.

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is hierna gepresenteerd.

Te rapporteren segmenten

2018

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/ België/Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	1.079.889	662.478	662.231	65	2.404.663
Omzet uit transacties tussen segmenten	72.930	2.778	-	-75.708	-
Omzet	1.152.819	665.256	662.231	-75.643	2.404.663
Brutowinst	223.084	92.163	127.478	683	443.408
Overige bedrijfsopbrengsten	4.905	59	443	1	5.408
Bedrijfslasten	-158.797	-78.388	-120.292	-15.407	-372.884
Bedrijfsresultaat	69.192	13.834	7.629	-14.723	75.932
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	6.850	6.209	12.214	2.715	27.988
EBITDA	76.042	20.043	19.843	-12.008	103.920
Materiële vaste activa	96.254	71.171	89.174	4.956	261.555
Immateriële activa en goodwill	53.768	69.592	40.466	4.197	168.023
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	25.392	-	-	25.392
Overige vaste activa	2.089	10.986	107	3.250	16.432
Vaste activa	152.111	177.141	129.747	12.403	471.402
Vlottende activa	153.992	186.329	121.072	-59.078	402.315
Totaal activa	306.103	363.470	250.819	-46.675	873.717
Eigen vermogen	-143.957	-80.696	-51.081	-165.019	-440.753
Verplichtingen	-162.146	-282.774	-199.738	211.694	-432.964
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-306.103	-363.470	-250.819	46.675	-873.717
Investerings ⁽¹⁾	18.452	7.531	17.017	2.892	45.892
Werkkapitaal	-11.427	63.522	33.215	- 9.017	76.293

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/ België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	1.052.338	543.906	622.398	18	2.218.660
Omzet uit transacties tussen segmenten	64.774	2.636	-	-67.410	-
Omzet	1.117.112	546.542	622.398	-67.392	2.218.660
Brutowinst	221.714	75.919	121.301	906	419.840
Overige bedrijfsopbrengsten	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten	-154.106	-63.919	-116.290	-12.464	-346.779
Bedrijfsresultaat	68.020	12.211	5.349	-11.558	74.022
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	7.491	3.279	13.475	3.382	27.627
EBITDA	75.511	15.490	18.824	-8.176	101.649
Materiële vaste activa	82.860	36.288	82.572	4.184	205.904
Immateriële activa en goodwill	43.309	4.772	43.351	4.797	96.229
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	24.018	-	-	24.018
Overige vaste activa	2.378	7.424	98	3.226	13.126
Vaste activa	128.547	72.502	126.021	12.207	339.277
Vlottende activa	191.384	167.072	101.787	-12.229	448.014
Totaal activa	319.931	239.574	227.808	-22	787.291
Eigen vermogen	-180.419	-78.753	-38.226	-112.533	-409.931
Verplichtingen	-139.512	-160.821	-189.582	112.555	-377.360
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-319.931	-239.574	-227.808	22	-787.291
Investerings ⁽¹⁾	13.762	4.899	17.739	3.231	39.631
Werkkapitaal	14.403	24.131	41.270	- 10.635	69.169

⁽¹⁾ Heeft betrekking op immateriële activa en materiële vaste activa

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 vastgoedbeleggingen, langlopende handels- en overige vorderingen en uitgestelde belastingvorderingen.

Het werkkapitaal bestaat uit de voorraden, biologische activa, kortlopende handels- en overige vorderingen minus de kortlopende handels- en overige 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	2018	2017
Bedrijfsresultaat segmenten		75.932	74.022
Financieringsbatens	12	1.096	1.396
Financieringskosten	12	-5.481	-3.770
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	20	2.907	3.884
Winst voor belastingen		74.454	75.532

De stijging van de financieringskosten met €1,7 miljoen wordt met name veroorzaakt door discontering van de putoptie verplichting tot aankoop van de resterende 40% van de aandelen van Tasomix tegen een discontovoet hoger dan 10% en de discontering van de voorwaardelijke vergoedingen (earn-out verplichtingen) voor de overnames.

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2018

De Groep heeft de onderstaande bedrijven in 2018 overgenomen met de volgende verkrijgingsprijzen:

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	02/07/2018	03/09/2018	01/10/2018	02/10/2018	
Overgedragen vergoeding	55.101	6.246	14.359	8.798	84.504
Voorwaardelijke vergoeding	6.893	2.030	1.180	339	10.442
Putoptie verplichting	29.956	-	-	-	29.956
Verkrijgingsprijs	91.950	8.276	15.539	9.137	124.902

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven per acquisitiedatum waren:

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	02/07/2018	03/09/2018	01/10/2018	02/10/2018	
Openingsbalans					
Materiële vaste activa	30.565	354	1.912	436	33.267
Immateriële activa (klantenrelaties)	20.564	2.682	4.415	3.095	30.756
Voorraden	4.980	19	1.191	733	6.923
Handels- en overige vorderingen	34.472	4.147	6.096	2.259	46.974
Actuele belastingvorderingen	10	-	8	-	18
Uitgestelde belastingvorderingen	4.239	-	-	-	4.239
Geldmiddelen en kasequivalenten	905	-	2.900	1.472	5.277
Activa aangehouden voor verkoop	-	187	-	-	187
Activa	95.735	7.389	16.522	7.995	127.641
Uitgestelde belastingverplichtingen	5.091	-	1.421	564	7.076
Leningen en overige financieringsverplichtingen	14.830	-	970	-	15.800
Handelsschulden en overige verplichtingen	16.699	725	3.723	2.323	23.470
Personeelsbeloningen	26	25	-	25	76
Voorzieningen	-	-	180	150	330
Actuele belastingverplichtingen	-	-	126	-	126
Bankschulden	1.819	-	-	-	1.819
Verplichtingen	38.465	750	6.420	3.062	48.697
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	57.270	6.639	10.102	4.933	78.944
Goodwill gerelateerd aan de overname	34.680	1.637	5.437	4.204	45.958
Verkrijgingsprijs	91.950	8.276	15.539	9.137	124.902
Acquisitie-gerelateerde kosten	1.382	143	574	205	2.304

De acquisitie-gerelateerde kosten hebben betrekking op kosten om de bedrijfscombinaties tot stand te brengen zoals transactiekosten, due diligence-kosten en (juridische) advieskosten. Deze kosten zijn verantwoord in de overige bedrijfskosten.

Tasomix Groep (Polen)

Op 19 februari 2018 ondertekenden de Groep en de eigenaren van Tasomix een overeenkomst waarbij de Groep 60% van de aandelen verkrijgt van Tasomix Sp. z o.o., Tasomix 2 Sp. z o.o., Kaboro Sp. z o.o. en Tasomix Pasze Sp. z o.o. (hierna gezamenlijk "Tasomix"), een groot en innovatief voeronderneming, voornamelijk actief in de pluimveesector. Tasomix is een bedrijf met een ervaren management en heeft ongeveer 250 werknemers in dienst. Tasomix exploiteert twee productiefaciliteiten (in Biskupice en Kaboro) met een gezamenlijke capaciteit van ongeveer 450.000 ton en produceert momenteel de eerste hoeveelheden voer in de nieuwe fabriek in Pionki. In 2017 produceerde Tasomix 402.000 ton voeder. De genormaliseerde omzet in 2017 bedroeg PLN451 miljoen (€105,9 miljoen^[1]). De genormaliseerde EBITDA bedroeg in 2017 PLN33 miljoen (€7,8 miljoen^[1]).

2 juli 2018 was de datum van acquisitie, nadat alle voorwaarden voor het afsluiten van de eerder aangekondigde 60% -aankooptransactie waren vervuld, inclusief goedkeuring door de mededingingsautoriteiten.

ForFarmers heeft een bedrag van PLN242 miljoen (op overnamedatum €55,1 miljoen) in contanten betaald en daarmee 60% van de aandelen in handen gekregen. De ondernemingswaarde voor 100% van de aandelen bedroeg €92,0 miljoen. De betaling werd uitgevoerd in PLN, maar was afgedekt door valutatermijncontracten en valutaswaps in de periode tussen datum van overeenkomst en acquisitiedatum. Inclusief het valuta-effect van €0,6 miljoen van deze afdekking (na aftrek van belastingen), bedraagt de betaling €55,7 miljoen. Deze betaling heeft betrekking op de activiteiten van twee operationele fabrieken, een nieuw hoofdkantoor en een eerste betaling voor de nieuwe voerfabriek. Een tweede betaling ('earn-out') voor deze transactie (dat wil zeggen het belang van 60% in Tasomix) zal worden gedaan in 2021. Dit bedrag is volledig afhankelijk van het behalen van operationele doelen door de nieuwe voerfabriek gerelateerd aan de 2019/2020 EBITDA hiervan en wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Hiertoe heeft de Groep een verplichting van €6.893 duizend opgenomen als voorwaardelijke vergoeding, zijnde de reële waarde op de datum van acquisitie (2 juli 2018). Op 31 december 2018 was de voorwaardelijke vergoeding door het effect van oprenting gestegen tot €7.428 duizend (zie noot 32).

ForFarmers heeft de Tasomix-resultaten vanaf 2 juli 2018 volledig geconsolideerd op basis van de geanticipeerde acquisitiemethode, aangezien de overeenkomst een call- en putoptie bevat voor de resterende 40% aandelen. De putoptie-verplichting welke in PLN moet worden voldaan is op datum van acquisitie (2 juli 2018) gewaardeerd op €29.956 duizend en is op basis van reële waarde. Op 31 december 2018 was de putoptie-verplichting toegenomen tot €32.279 duizend (zie noot 32). De toename van deze verplichting bestond uit een verandering in de reële waarde van de put-optie door oprenting (€1.792 duizend) welke is opgenomen als financiële last in de winst-en-verliesrekening, en een wisselkoerseffect (€531 duizend) welke is opgenomen via niet-gerealiseerde resultaten binnen de reserve omrekeningsverschillen (die ontstaan uit de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten).

Vanaf de datum van acquisitie (d.w.z. 6 maanden eindigend op 31 december 2018) bedroeg de omzet van Tasomix €62,5 miljoen en was het resultaat na belasting een verlies van €1,8 miljoen. Dit verlies omvat lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten in verband met de reële-waarde-aanpassing van de optie en de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit verlies inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €35.743 duizend, waarvan €1.271 duizend naar verwachting oninbaar was op datum van acquisitie. Dit is meegenomen in de waardering op datum van acquisitie.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan het cluster Duitsland / België / Polen, aangezien de bedrijfsactiviteiten van Tasomix in dit cluster zijn geïntegreerd.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties, de reële-waarde-aanpassingen op het handelsmerk en materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

^[1] euro bedragen worden berekend op basis van de gemiddelde wisselkoersen van het betreffende jaar (PLN versus euro)

Maatman (Nederland)

Op 2 juli 2018 hebben de Groep en de eigenaren van VOF Maatman een overeenkomst getekend waarin ForFarmers Nederland de activa verwierf van VOF Maatman Veevoeders en Kunstmest (hierna "Maatman"), een voeronderneming dat zich richt op de pluimveesector, voornamelijk in het noorden van Nederland en Duitsland. Maatman realiseerde in 2017 een omzet van circa €30 miljoen en een EBITDA van circa €0,9 miljoen uit de verkoop van ongeveer 105.000 ton voer. Maatman had de voerproductie uitbesteed aan derden (waarvan een groot deel aan ForFarmers). De transportactiviteiten (15 bulktrailers) van Maatman maken deel uit van de transactie. Verder heeft Maatman zestien personeelsleden, waaronder de huidige twee managers die ook eigenaar waren van het bedrijf. Tien personeelsleden maken deel uit van de transactie en één van de vorige eigenaren zal voorlopig blijven toezien op een soepele integratie van Maatman in ForFarmers.

3 september 2018 was de datum van acquisitie, nadat aan alle voorwaarden van de activa-passiva transactie was voldaan inclusief goedkeuring door de Duitse mededingingsautoriteiten.

De overname van Maatman is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €8.276 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €6.246 duizend en een uitgestelde betaling over één jaar, die als voorwaardelijke vergoeding wordt beschouwd aangezien deze afhankelijk is van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out). De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €2.030 duizend op datum van acquisitie (3 september 2018) en was per 31 december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €2.045 duizend (zie noot 32).

Vanaf de overnamedatum (d.w.z. 4 maanden eindigend op 31 december 2018) droeg Maatman €0,8 miljoen bij aan omzet en was het resultaat na belastingen een winst van €0,2 miljoen. Dit resultaat is inclusief lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten die verband houden met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit resultaat inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen zijn gelijk aan de bruto contractuele vorderingen van €4.147 duizend, aangezien deze naar verwachting geheel op de datum van acquisitie inbaar zijn.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan cluster Nederland. De opgenomen goodwill en klantrelaties zijn aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen (d.w.z. dat zowel goodwill als klantenrelaties fiscaal kunnen worden afgeschreven).

Voeders Algoet (België)

Op 12 juni 2018 kondigde ForFarmers de overname aan van Voeders Algoet, een voeronderneming gevestigd in Zulte, dicht bij de Belgische ForFarmers-locaties. Als gevolg hiervan versterkte ForFarmers zijn positie als voeronderneming in België met het aanbod van Total Feed-oplossingen. Voeders Algoet verkocht ongeveer 150.000 ton mengvoer aan boeren met varkens- en herkauwers. In het gebroken boekjaar (1 juli tot 30 juni) 2016/2017 genereerde het bedrijf een omzet van ongeveer €40 miljoen met een EBITDA van ongeveer €2 miljoen. Het huidige management van Voeders Algoet en 22 medewerkers maakten deel uit van de transactie. Daarnaast waren de transportactiviteiten (12 bulktrailers) van Voeders Algoet onderdeel van de transactie. Als gevolg hiervan start ForFarmers zijn eigen transportactiviteiten in België. Op termijn zal de voerproductie van Voeders Algoet waarschijnlijk worden overgedragen aan de huidige ForFarmers-fabrieken in Izegem en Ingelmunster.

1 oktober 2018 was de datum van acquisitie, nadat aan alle voorwaarden van de aandelentransactie was voldaan inclusief goedkeuring door de Belgische mededingingsautoriteiten.

De overname van Voeders Algoet is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €15.539 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €14.359 duizend en een voorwaardelijke uitgestelde betaling, uit te betalen over twee jaar, welke afhankelijk is van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out). De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €1.180 duizend op datum van acquisitie (1 oktober 2018) en was per 31

december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €1.187 duizend (zie noot 32).

Vanaf de datum van acquisitie (d.w.z. 3 maanden eindigend op 31 december 2018) bedroeg de omzet van Voeders Algoet €10,4 miljoen en was het resultaat na belasting een verlies van €0,4 miljoen. Dit verlies omvat lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten in verband met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit verlies inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €7.518 duizend, waarvan naar verwachting €1.422 duizend op de datum van acquisitie oninbaar was. Dit is meegenomen bij de waardering op datum van acquisitie.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan cluster Duitsland / België / Polen, aangezien Voeders Algoet is geïntegreerd in ForFarmers België.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties en de reële-waarde-aanpassingen op materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

Van Gorp (Nederland)

Op 2 oktober 2018 hebben ForFarmers' dochteronderneming Reudink BV en Van Gorp-Teurlings Beheer BV, de eigenaren van Van Gorp Schalkwijk BV, een overeenkomst getekend waarbij Reudink BV 100% van de aandelen van Van Gorp Schalkwijk BV heeft overgenomen (samen met haar 100% dochteronderneming Van Gorp Biologische Voeders BV hierna aangeduid als "Van Gorp"), een voeronderneming dat zich richt op de productie van biologisch mengvoeder, voornamelijk aan klanten in Nederland en België. Van Gorp Schalkwijk was eigenaar van de fabriek waarin Van Gorp Biologische Voeders B.V. zijn mengvoeder produceert. Deze fabriek bevindt zich in Schalkwijk. Van Gorp genereerde in 2017 een omzet van ongeveer €31 miljoen met een EBITDA van €1,2 miljoen uit de verkoop van ongeveer 67.000 ton voer. Van Gorp had twaalf personeelsleden, waaronder de huidige directeur, die voorlopig betrokken blijft om een soepele

integratie te vergemakkelijken.

Aangezien voor deze acquisitie geen goedkeuring door de toezichthouder vereist was, is de effectieve datum van acquisitie gelijk aan de datum van aankondiging (2 oktober 2018).

De overname van Van Gorp is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €9.137 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €8.798 duizend en een aantal voorwaardelijke uitgestelde betalingen, uit te betalen in een periode van 1-3 jaar, afhankelijk van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out). De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €339 duizend op datum van acquisitie (2 oktober 2018) en was door het effect van oprenting per 31 december 2018 gestegen tot €341 duizend (zie noot 32).

Vanaf de overnamedatum (d.w.z. 3 maanden eindigend op 31 december 2018), bedroeg de omzet van Van Gorp €6,9 miljoen en was het resultaat na belastingen een winst van €0,1 miljoen. Dit resultaat is inclusief lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten die verband houden met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit resultaat inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €2.364 duizend, waarvan naar verwachting €105 duizend op de datum van acquisitie oninbaar was. Dit is meegenomen bij de waardering op datum van acquisitie.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties en de reële-waarde-aanpassingen op materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

12-maands effect van alle bedrijfscombinaties over 2018

Als alle acquisities hadden plaatsgevonden op 1 januari 2018, schat het management in dat de totale omzet van alle bedrijfscombinaties tezamen in 2018 €197,6 miljoen zou hebben bedragen, de totale onderliggende EBITDA €10,0 miljoen en het resultaat na belasting een verlies van

€3,3 miljoen zou zijn geweest. Dit verlies wordt voornamelijk veroorzaakt door de oprenting van de voorwaardelijke verplichtingen en de put-optie waardering voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix tegen een discontovoet van meer dan 10% (zie noot 32).

Hiermee zou in 2018 de geconsolideerde omzet van de Groep €2.522 miljoen hebben bedragen, de geconsolideerde onderliggende EBITDA van de Groep €106,9 miljoen hebben bedragen en zou de geconsolideerde winst van de Groep voor het jaar op €57,5 miljoen zijn uitgekomen. Bij bepaling van deze bedragen is het management ervan uitgegaan dat de voorlopige reële-waarde-aanpassingen, die ontstonden op de datum van acquisitie, hetzelfde zouden zijn geweest als wanneer de acquisities hadden plaatsvonden op 1 januari 2018.

Acquisities 2017

Acquisitie Wilde Agriculture Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Op 25 mei 2017 heeft de Groep de volledige zeggenschap verworven over Wilde Agriculture Ltd. De overnamesom bedroeg €2,0 miljoen waarvan €0,5 miljoen voorwaardelijk. De reële waarde van de verkregen activa is vastgesteld op €2,1 miljoen, inclusief €0,9 miljoen geacquireerde liquide middelen. De reële waarde van verkregen passiva bedraagt €0,6 miljoen. De ontstane goodwill van €0,5 miljoen is voornamelijk toe te rekenen aan de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Wilde Agriculture Ltd. binnen het cluster Verenigd Koninkrijk. Derhalve is de goodwill gealloceerd aan dit cluster. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3.

Vaststelling reële waarden

Verworven activa	Waarderingstechniek
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 netto kasstromen 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.

7. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2018

In 2018 heeft ForFarmers haar akkerbouwactiviteiten verkocht aan CZAV. Het gaat hierbij om de niet veevoer gerelateerde producten (zoals meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en zaden) die ForFarmers aan Nederlandse akkerbouwbedrijven levert. CZAV heeft deze activiteiten overgenomen, en de daarbij behorende opslaglocatie, met ingang van 5 februari 2018. ForFarmers ontving hiervoor op de overdracht datum €5,7 miljoen, wat tot een boekwinst van €4,5 miljoen heeft geleid.

Desinvesteringen 2017

Gedurende 2017 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

In duizenden euro	2018	2017
Nederland	960.950	924.699
Duitsland	537.938	504.830
België	162.229	141.704
Polen	64.142	1.486
Verenigd Koninkrijk	661.988	622.059
Overige landen binnen EU	17.034	23.392
Overige landen buiten EU	382	490
Totaal	2.404.663	2.218.660

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

In duizenden euro	2018	2017
Mengvoer	1.965.801	1.765.297
Overige omzet	438.862	453.363
Totaal	2.404.663	2.218.660

De toename van de omzet van €186,0 miljoen is inclusief een negatief valuta-effect van €5,6 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €80,7 miljoen, voornamelijk in mengvoer. Dit resulteert in een toename van de autonome omzet met €110,9 miljoen. Deze autonome toename wordt verklaard door een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijzen van grondstoffen en energie welke worden doorbelast aan klanten.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening (deze categorieën zijn individueel allen niet materieel voor separate presentatie). De in 2018 verkochte akkerbouwactiviteiten waren in deze categorie opgenomen, wat tot een desinvesteringseffect van €1,9 miljoen heeft geleid.

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De stijging van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt verklaard door het effect van acquisities en desinvesteringen van €71,0 miljoen en een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijs van de grondstoffen, gecompenseerd door een negatief valuta-effect van €4,5 miljoen.

In 2018 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2017: €40 duizend), waarvan de lasten zijn verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2018

De overige bedrijfsopbrengsten in 2018 hebben met name betrekking op de boekwinst van €4,5 miljoen in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV, zie noot 7 voor meer informatie. Daarnaast heeft ForFarmers een nabetaling van €0,4 miljoen ontvangen in verband met de verkoop van Adaptris (2015) in het Verenigd Koninkrijk.

2017

De overige bedrijfsopbrengsten in 2017 bestaan met name uit een ontvangen nabetaling van €0,3 miljoen inzake de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk) en de verkoop van overige vaste bedrijfsmiddelen in Nederland ter hoogte van €0,2 miljoen.

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €26,1 miljoen, ondanks een daling van €1,1 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €12,2 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €15,0 miljoen.

A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2018	2017
Energie, transport en onderhoudskosten	128.503	116.822
Verkoopkosten	8.090	7.626
Overige	50.780	45.096
Totaal	187.373	169.544

De overige bedrijfskosten stijgen met €17,8 miljoen, ondanks een daling van €0,5 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen is €6,6 miljoen. De autonome stijging van de overige bedrijfskosten komt daarmee op €11,7 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor energie, brandstof, transport en onderhoudskosten. De verkoopkosten zijn met name hoger door meer kosten voor beurzen en evenementen. Hiernaast waren de automatiseringskosten en verzekeringskosten hoger in 2018.

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2018 €5,7 miljoen (2017: €5,6 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

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
2018			
Onderzoek van de jaarrekening	670	446	1.116
Andere controleopdrachten	112	10	122
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	782	456	1.238
2017			
Onderzoek van de jaarrekening	569	347	916
Andere controleopdrachten	30	38	68
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	599	385	984

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.

De opdrachten naast de controle van de jaarrekening hebben betrekking op specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging, bonusdoelstellingen, duurzaamheid en bankconvenanten. Daarnaast zijn diverse subsidieverklaringen afgegeven door KPMG.

De toename van het honoraria van de accountant is met name het gevolg van de acquisities.

12. Netto financieringslasten

In duizenden euro	noot	2018	2017
Rentebaten		1.096	1.396
Totaal financieringsbaten¹		1.096	1.396
Rentelasten		-1.037	-1.195
Overige financiële lasten		-1.129	-1.224
Rentelasten op leningen¹		-2.166	-2.419
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		43	-180
Rentelasten pensioen	15	-924	-1.083
Verandering in fair value instrumenten		-118	-
Oprenting voorwaardelijke vergoedingen	6, 31	-524	-88
Oprenting putoptie verplichting	6, 31	-1.792	-
Overige financiële lasten		-3.315	-1.351
Totaal financieringslasten		-5.481	-3.770
Netto financieringslasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-4.385	-2.374

(1) Onderdeel van interest coverage ratio berekening, zie noot 28

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

Als gevolg van de revaluatie van de Poolse zloty, deels ongedaan gemaakt door de devaluatie van het Britse pond, is in 2018 een kleine winst gemaakt inzake omrekening van vreemde valuta. In 2017 is een verlies gemaakt als gevolg van de devaluatie van het Britse pond.

De oprenting van de voorwaardelijke vergoedingen heeft betrekking op de acquisities, zoals nader toegelicht in noot 6. Daarnaast heeft de oprenting van de putoptie verplichting volledig betrekking op de acquisitie van Tasomix (Polen), zoals nader toegelicht in noot 6.

De overige rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,4 miljoen (2017: €0,4 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor een in 2014 afgesloten financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 29.

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	2018	2017
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	58.590	58.554

Gewogen gemiddeld aantal aandelen

	2018	2017
Uitstaande aandelen per 1 januari	106.261.041	106.261.041
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)	-6.018.337	-2.183.545
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	100.242.704	104.077.496

Gewone winst per aandeel

In euro	2018	2017
Gewone winst per aandeel	0,58	0,56

De stijging van de gewone winst per aandeel is het gevolg van het inkoopprogramma eigen aandelen. Voor het aantal uitstaande aandelen per 31 december wordt verwezen naar noot 26.

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 2017 en 2018 geen nieuwe aandelen zijn uitgegeven. 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 vanaf 2014) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk vanaf 2015). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ('Het Nederlandse participatieplan') en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatieplan'). Het totaal aantal deelnemers aan alle lopende participatieplannen bedraagt 19,1% (2017: 24,2%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

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 participatieplannen kunnen alleen worden ingevoerd na goedkeuring van de Raad van Commissarissen en op basis van machtiging door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de inkoop van aandelen in het kader van een participatieplan.

Participatieplannen 2018

Op 26 april 2018, heeft de Groep twee participatieplannen aan haar medewerkers aangeboden. 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 aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20% (Directie en senior management) 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 voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2017.

In 2018, namen 46 medewerkers (van wie 11 medewerkers

werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 583 medewerkers (van wie 143 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2018 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	81.127	7.064
Overige medewerkers	68.077	14.148

In 2018 zijn hiervan geen toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2017 en 2016

In 2017 en 2016 heeft de Groep haar medewerkers twee participatieplannen aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers de aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20,0% (Directie en senior management) 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 voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2015, met uitzondering van het participatieplan 2017 waarbij de lock-up periode van de certificaten voor de Directie en senior management zijn aangepast naar 5 jaar ten opzichte van de 3 jaar die geldt voor de plannen van 2015 en 2016.

In 2017 namen 35 medewerkers (van wie 7 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 297 medewerkers (van wie 59 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2017 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	210.934	12.221
Overige medewerkers	108.131	24.942

In 2018 zijn hiervan geen (2017: 133) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

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. De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2016 waren als volgt:

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

In 2018 zijn hiervan in totaal 2.584 (2017: 750) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Verschillen Nederlandse en buitenlandse plannen

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

- 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 respectievelijk 2018, 2017, 2016 en 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 aan een Nederlandse participant.

Participatieplan 2015 en 2014

De participatieplannen 2015 en 2014 zijn volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2018

De waarde waartegen de medewerker (zowel 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 Euronext in de vijf handelsdagen van 2 mei 2018 tot en met 8 mei 2018. Deze waarde bedroeg €11,72 per aandeel.

Participatieplannen 2017

De waarde waartegen de medewerker (zowel 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 Euronext in de vijf handelsdagen van 2 tot en met 8 mei 2017. Deze waarde bedroeg €8,66 per aandeel.

Participatieplannen 2016

De waarde waartegen de medewerker (zowel 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 per aandeel.

De fiscale verplichtingen voor de buitenlandse werknemer zijn voor alle plannen gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op afwikkelingsdatum.

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 de betreffende jaren. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €472 duizend (2017: €565 duizend), waarvan €307 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2017: €382 duizend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €111 duizend (2017: €233 duizend).

15. Personeelsbeloningen

Verschillende beloningsplannen zijn van toepassing in de verschillende landen waarin de Groep actief is.

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	28.683	41.686
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.813	5.224
Totaal		33.496	46.910

Voor meer informatie over de personeelskosten, zie noot 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. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een nieuw pensioenplan gestart 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 beide oude pensioenplannen gesloten per 31 december 2015. 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. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit nieuwe pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €54.614 (2018). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2018 €12.653 duizend (31 december 2017: €13.097 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de stijging van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten.

Duitsland / België / Polen

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregelingen in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten voor nieuwe toetreders zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn bepaald 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 bijdrageregeling van kracht voor alle overige medewerkers van de Duitse deelnemingen.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2018 €4.817 duizend (31 december 2017: €5.149 duizend).

De Belgische deelnemingen hebben twee verzekerde pensioenplannen voor hun medewerkers welke kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen. De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in België bedraagt per 31 december 2018 €124 duizend (31 december 2017: €138 duizend).

Bij de Poolse deelnemingen is geen sprake van een pensioenregeling. In overeenstemming met de lokale wetgeving hebben de medewerkers recht op één maandsalaris bij pensionering.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht. Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM PAULS Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten voor nieuwe toetreders, zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. Het tweede plan is een klein toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds Ltd., welke onderneming 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.

Vanaf 1 oktober 2006 is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2018 €11.089 duizend (31 december 2017: €23.302 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de stijging van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten. Op basis van een uitspraak van het Hoogerechtshof in het Verenigd Koninkrijk zijn pensioenregelingen verplicht om de opgebouwde pensioenen van mannen en vrouwen gelijk te stellen voor het effect van gegarandeerde minimum pensioenen (GMPs). Dit heeft tot eenmalige service kosten uit verstreken dienstjaren geleid van €904 duizend die in de winst-en-verliesrekening van 2018 zijn verwerkt.

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.

2018

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686

Opgenomen in resultaat

Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	323	-	323	13	336
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	904	-	904	-	904
Administratieve kosten	-	409	409	-	409
Rentelasten (baten)	6.729	-5.893	836	88	924
	7.956	-5.484	2.472	101	2.573

Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.115	-	-2.115	76	-2.039
financiële veronderstellingen	-19.568	-	-19.568	-26	-19.594
aanpassingen op grond van ervaringen	43	-	43	-195	-152
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	9.785	9.785	-	9.785
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-21.640	9.785	-11.855	-145	-12.000
Effect wisselkoerswijzigingen	-1.334	1.277	-57	-	-57
	-22.974	11.062	-11.912	-145	-12.057

Overig

Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-3.231	-3.231	-	-3.231
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-288	-288
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-7.529	7.529	-	-	-
	-7.529	4.298	-3.231	-288	-3.519
Stand op 31 december	257.320	-233.454	23.866	4.817	28.683

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	292.605	-237.155	55.450	5.509	60.959

Opgenomen in resultaat

Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	281	-	281	14	295
Administratieve kosten	-	641	641	-	641
Rentelasten (baten)	7.005	-6.002	1.003	80	1.083
	7.286	-5.361	1.925	94	2.019

Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.222	-	-2.222	-	-2.222
financiële veronderstellingen	-774	-	-774	-143	-917
aanpassingen op grond van ervaringen	1	-	1	-7	-6
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-2.013	-2.013	-	-2.013
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-2.995	-2.013	-5.008	-150	-5.158
Effect wisselkoerswijzigingen	-6.976	5.742	-1.234	-	-1.234
	-9.971	3.729	-6.242	-150	-6.392

Overig

Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-14.596	-14.596	-	-14.596
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-304	-304
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10.053	10.053	-	-	-
	-10.053	-4.543	-14.596	-304	-14.900
Stand op 31 december	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686

De winst in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €12.0 miljoen (2017: winst €5.158 duizend) bedraagt na belastingen €9.870 duizend (2017: winst €4.168 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van 2017, is voornamelijk het gevolg van de stijging van de disconteringsvoet in 2018 (in 2017 was ook sprake van een stijging van de disconteringsvoet) en het rendement op de fondsbeleggingen. Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de brutoverplichting.

Op basis van een uitspraak van het Hoogerechtshof in het Verenigd Koninkrijk zijn pensioenregelingen verplicht om de opgebouwde pensioenen van mannen en vrouwen gelijk te stellen voor het effect van gegarandeerde minimum pensioenen (GMPs). Dit heeft tot eenmalige service kosten uit verstreken dienstjaren geleid van €904 duizend die in de winst-en-verliesrekening van 2018 zijn verwerkt.

In 2017 heeft de Groep een éénmalige aanvullende contributie gedaan van £10,0 miljoen (€11,7 miljoen) om een deel van het tekort bij het BOCM PAULS Ltd. pensioenplan aan te vullen.

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

	31 december 2018	31 december 2017
In duizenden euro		
Aandelen	53.603	40.317
Vastgoed	224	506
Obligaties	103.579	107.484
Liquide middelen en overige activa	490	18.743
Overig (verzekeringscontracten)	75.558	76.280
Totaal	233.454	243.330

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

De toegezegd-pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's, zoals het langlevensrisico, 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

2018 **2017**

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenrechten te bepalen

Disconteringsvoet	1,65% - 2,95%	1,50% - 2,55%
Toekomstige salariscroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,15%	1,50% - 2,95%
Inflatie	1,50% - 2,10%	1,50% - 3,10%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	2,75%	1,00%

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen

Disconteringsvoet	1,50% - 2,55%	1,40% - 2,70%
Toekomstige salariscroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,95%	1,50% - 3,10%
Inflatie	1,50% - 3,10%	1,50% - 3,15%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	2,75%	1,00%

(1) Alleen van toepassing voor België

Aannames met betrekking tot toekomstige sterftet cijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistieken en sterftetafels:

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2018 (2017: AG2016)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2017: RT Heubeck 2005G)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2017: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2017' (2017: 'CMI_2016')

De actuele verwachte levensduur van de toegezegd-pensioenverplichting op de balansdatum kan als volgt worden weergegeven (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

	2018	2017
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,2	20,0
Vrouwen	23,4	23,0
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,2	22,6
Vrouwen	25,4	25,3

Op 31 december 2018 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,3 jaar (31 december 2017: 18,0 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 €262 miljoen (31 december 2017: €285 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Daling rekenrente met 0,25%	11.556	13.075
Stijging rekenrente met 0,25%	-10.910	-12.317
Daling inflatie met 0,25%	-6.544	-7.604
Stijging inflatie met 0,25%	6.855	7.990
Stijging levensverwachting met 1 jaar	7.188	8.802

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €3,4 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2019 (verwachting voor 2018 was: €3,4 miljoen).

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben met name betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op een lange termijn beloningsplan voor de Directie. Tevens hebben

medewerkers in Polen in overeenstemming met de lokale wetgeving recht op één maandsalaris bij pensionering.

F. Personeelskosten

In duizenden euro	noot	2018	2017
Lonen en salarissen		128.415	122.546
Sociale lasten		17.608	15.769
Pensioenkosten		11.017	10.618
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen	15E	1.217	1.940
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	316	556
Totaal		158.573	151.429

De personeelskosten stijgen met €7,1 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,4 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een stijging van €2,6 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €4,9 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt door de stijging van het aantal medewerkers en gemiddelde salarisverhogingen.

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 medewerkersparticipatieplannen zoals nader is toegelicht onder noot 14.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2018	2017
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	336	295
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A, B	904	-
Administratieve kosten	15B	409	641
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		1.649	936
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		9.368	9.682
Pensioenkosten		11.017	10.618

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €924 duizend (2017: €1.083 duizend) zijn verantwoord onder de financieringslasten.

Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2018

Omgerekend naar
volledige
dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie	256	498	754
Logistiek	142	592	734
Marketing en Sales	290	359	649
Inkoop	25	22	47
Administratie	66	102	168
Management	30	25	55
Overig	130	117	247
Stand op 31 december	939	1.715	2.654

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2017

Omgerekend naar
volledige
dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie	223	379	602
Logistiek	153	515	668
Marketing en Sales	283	324	607
Inkoop	19	12	31
Administratie	54	65	119
Management	36	18	54
Overig	123	121	244
Stand op 31 december	891	1.434	2.325

Verloop aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige
dienstverbanden

	2018	2017
Stand op 1 januari	2.325	2.273
Acquisities	264	3
Desinvesteringen	-14	-
Indiensttredingen	462	340
Uitdiensttredingen	-383	-291
Stand op 31 december	2.654	2.325

De toename van 329 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van acquisities, met name Tasomix (Polen), en het versterken van de organisatie (in 2017: toename 52; als gevolg van het verder versterken van de organisatie en gerelateerd aan het gestegen verkochte volume).

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	2018	2017
Actuele belastinglast		
Actuele belastinglast huidig boekjaar	17.981	18.076
Aanpassing voorgaande boekjaren	-2.248	-939
Totaal	15.733	17.137
Uitgestelde belasting		
Uitgestelde belasting huidig boekjaar	1.544	-162
Wijziging belastingtarief	-1.190	116
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-807	-444
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	-56	-418
Totaal	-509	-908
Totale belastinglast	15.224	16.229

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €662 duizend (2017: €907 duizend), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 16G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro	2018			2017		
	Vóór belasting	Belasting-bate (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belasting-bate (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	12.000	-2.136	9.864	5.158	-990	4.168
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-13	2	-11	5	-	5
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	-1.128	167	-961	-2.373	290	-2.083
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	-417	87	-330	8	-2	6
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-754	188	-566	-44	11	-33
Totaal	9.688	-1.692	7.996	2.754	-691	2.063
Actuele belastingbate (-last)		355			290	
Uitgestelde belastingbate (-last)		-2.047			-981	
Totaal		-1.692			-691	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. De leningen in het Verenigd Koninkrijk en leningen aan Poolse entiteiten 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 2018 bedroeg dit bedrag €355 duizend positief (2017: €290 duizend positief).

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	2018		2017	
Winst vóór belastingen		74.454		75.532
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-2.907		-3.884
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		71.547		71.648
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief	25,0%	17.887	25,0%	17.912
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	0,4%	301	0,9%	611
Wijziging in belastingtarief	-1,7%	-1.190	0,2%	116
Belastingeffect van:				
Niet-aftrekbare kosten	2,8%	1.998	0,8%	625
Fiscale subsidies	-0,9%	-661	-1,7%	-1.234
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-1,1%	-807	-0,6%	-444
Aanpassingen van vorige jaren	-3,2%	-2.304	-1,9%	-1.357
Totaal	21,3%	15.224	22,7%	16.229

De wijziging in belastingtarief 2018 (€1,2 miljoen effect) heeft met name betrekking op de eind 2018 wettelijk doorgevoerde aangepaste belastingtarieven in Nederland met wijzigingen in de jaren 2019 tot en met 2021 (zie noot 16F). De toename van de niet-aftrekbare kosten is met name het gevolg van acquisitiekosten, niet-aftrekbare rentekosten op voorwaardelijke vergoedingen en de putoptie verplichting en amortisatie van immateriële activa in het kader van de acquisities. De opname van uitgestelde belastingvorderingen (€0,8 miljoen) heeft met name betrekking op het waarden van een uitgestelde belastingvordering in Duitsland (zie noot 16E). De aanpassing van vorige jaren in 2018 heeft met name betrekking op een éénmalig effect van het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren.

D. Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2018

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig ⁽¹⁾	Netto balans	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-13.146	1.140	-	-1.618	60	-13.564	1.492	-15.056
Immateriële activa	-4.424	871	-	-5.733	5	-9.281	119	-9.400
Voorraden en biologische activa	194	-219	-	-	-	-25	25	-50
Vorderingen en andere activa	-319	-81	-	367	-250	-283	1.325	-1.608
Derivaten	-	7	87	-	-	94	94	-
Personeelsbeloningen	9.739	-1.124	-2.134	10	-18	6.473	6.483	-10
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	32	95	-	8	-448	-313	96	-409
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-647	177	-	4.170	837	4.537	5.786	-1.249
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.630	-357	-	14	-	1.287	1.292	-5
Saldering	-	-	-	-	-	-	-14.613	14.613
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.941	509	-2.047	-2.782	186	-11.075	2.099	-13.174

(1) Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden en Poolse zloty's.

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2017

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig ⁽¹⁾	Netto	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-14.289	963	-	-	180	-13.146	1.311	-14.457
Immateriële activa	-4.936	443	-	-96	165	-4.424	2.827	-7.251
Voorraden en biologische activa	120	74	-	-	-	194	240	-46
Vorderingen en andere activa	-825	324	-	-	182	-319	113	-432
Derivaten	-9	-	9	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	11.441	-912	-990	-	200	9.739	9.739	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	196	-	-	-164	32	49	-17
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	265	-222	-	-	-690	-647	147	-794
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.588	42	-	-	-	1.630	1.630	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-13.058	13.058
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.645	908	-981	-96	-127	-6.941	2.998	-9.939

(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

In 2018 zijn uitgestelde belastingvorderingen in Duitsland volledig opgenomen, omdat de Directie het hoogst waarschijnlijk acht dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd (2017: niet volledig opgenomen). De niet gewaardeerde belastingvorderingen 2017 waren opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale

verliezen voor een bedrag van €3,2 miljoen per 31 December 2017, met een belastingeffect van €0,9 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 2018 ter grootte van €8,4 miljoen (31 december 2017: €2,7 miljoen), met een belastingeffect van €1,5 miljoen (31 december 2017: €0,5 miljoen). Deze 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 aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

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. 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. Per 1 januari 2018 is de Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Organschaft' voor 'Körperschaftsteuer' en 'Gewerbsteuer'). 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.

In de overige landen is geen sprake van fiscale eenheden.

Belastingtarieven

	2018	2017
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,87%	28,38%
België	29,58%	33,99%
Polen	19,00%	n.v.t.
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	19,00%	19,25%

Effectieve belastingdruk

	2018	2017
Effectieve belastingdruk		
Nederland	20,91%	22,04%
Duitsland	20,13%	25,19%
België	30,97%	36,19%
Polen	4,19%	n.v.t.
Verenigd Koninkrijk	17,82%	1,60%

De hierboven genoemde effectieve belastingdruk wijkt af van het wettelijke vennootschapsbelastingtarief onder andere door de volgende onderwerpen:

Nederland

De effectieve belastingdruk is lager vanwege onder andere innovatiebox voordelen en het belastingeffect als gevolg van de verandering van de toekomstige Nederlandse belastingtarieven. Gebaseerd op aangenomen Nederlandse belastingwetgeving zullen de Nederlandse vennootschapsbelastingen tarieven afnemen van 25% naar 22,55% per 1 januari 2020 en naar 20,5% per 1 januari 2021. Alle uitgestelde belastingposities zijn bepaald op basis van deze nieuwe belastingtarieven. Deze aanpassing heeft een positief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

De effectieve belastingdruk is lager vanwege het waarden van de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot de netto operationele verliezen.

België

De effectieve belastingdruk is hoger vanwege niet aftrekbare kosten.

Polen

De effectieve belastingdruk is lager als gevolg van het gebruik van subsidies voor regionale investeringen.

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk was met name in 2017 lager vanwege een aanpassing met betrekking tot voorgaande jaren. In 2018 is dit effect kleiner.

G. Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, 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 2018 €662 duizend (2017: €907 duizend).

Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

17. Materiële vaste activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2017	144.911	182.369	79.809	11.383	418.472
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	35	-	35
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Verworven	4.848	6.826	6.301	20.253	38.228
Herclassificatie	27.849	5.360	-19.121	-14.088	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	413	-	413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-901	-1.461	-	-	-2.362
Afgestoten	-675	-3.722	-2.618	-141	-7.156
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-1.036	-1.334	-1.040	-334	-3.744
Stand op 31 december 2017	174.996	188.038	63.779	17.073	443.886
Stand op 1 januari 2018	174.996	188.038	63.779	17.073	443.886
Verworven via bedrijfscombinaties	17.437	10.230	4.736	865	33.268
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Verworven	3.546	10.357	4.387	26.782	45.072
Herclassificatie	10.428	7.633	9.397	-27.458	-
Herclassificatie naar immateriële activa	-	-	-	-521	-521
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	187	906	-	-	1.093
Afgestoten	-	-1.083	-2.372	-	-3.455
Overige mutatie	507	685	43	-	1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-113	-161	-262	-24	-560
Stand op 31 december 2018	206.988	216.605	79.708	16.717	520.018
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 1 januari 2017	-60.662	-118.028	-45.033	-	-223.723
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.791	-9.279	-5.290	-	-19.360
Bijzonder waardevermindervingsverlies	-576	-1.359	-	-	-1.935
Herclassificatie	-17.729	1.032	16.697	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	-279	-	-279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	181	771	-	-	952
Afgestoten	270	3.424	1.749	-	5.443
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	204	193	523	-	920
Stand op 31 december 2017	-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982
Stand op 1 januari 2018	-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.809	-9.948	-6.881	-	-21.638
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervingsverlies op vaste activa	399	156	12	-	567
Herclassificatie	-	4.355	-4.355	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	-2	-	-2
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	-	-906	-	-	-906
Afgestoten	-	950	1.486	-	2.436
Overige mutatie	-507	-685	-43	-	-1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	47	67	183	-	297
Stand op 31 december 2018	-87.973	-129.257	-41.233	-	-258.463
Boekwaarden					
Op 1 januari 2017	84.249	64.341	34.776	11.383	194.749
Op 31 december 2017	91.893	64.792	32.146	17.073	205.904
Op 31 december 2018	119.015	87.348	38.475	16.717	261.555

De grotere investeringsprojecten in 2018 bestaan uit vrachtwagens (€6,4 miljoen), investeringen voor het afronden van de nieuwe productiefaciliteit in Exeter (€2,9 miljoen), de bouw van een biomassa-energiecentrale (€4,1 miljoen), investeringen in IT (€3,0 miljoen) en investeringen in verband met het heropenen van de tweede fabriek in Deventer (€2,3 miljoen). De terugnemering van een bijzondere waardevermindering ter hoogte van €0,6 miljoen heeft betrekking op het heropenen van een tweede fabriekslocatie in Deventer (Nederland).

De overige mutatie van €1,2 miljoen heeft betrekking op de terugnemering van de bijzondere waardevermindering van de opnieuw geopende fabriek in Deventer. Deze overige mutatie heeft geen resultaatseffect en geen gevolg voor de oorspronkelijke boekwaarde van de materiële vast activa.

Als onderdeel van de periodieke herbeoordeling van de verwachte resterende economische levensduur van de materiële vaste activa zijn, met ingang van 1 januari 2017, de afschrijvingstermijnen en indien van toepassing de restwaarde van de materiële vaste activa herzien. Dit heeft over het algemeen geresulteerd in een verlenging van de afschrijvingstermijn waarbij afschrijvingslasten op basis van deze herziene afschrijvingstermijnen €2,4 miljoen lager zijn ten opzichte van de voorheen gehanteerde afschrijvingstermijnen. In Nederland, Duitsland en België heeft dit tot lagere afschrijvingskosten geleid, terwijl de afschrijvingskosten in het Verenigd Koninkrijk zijn toegenomen. De herbeoordeling van de verwachte resterende economische levensduur van de materiële vaste activa heeft in 2018 niet tot wijzigingen geleid.

Tevens zijn items die onjuist gerubriceerd stonden gecorrigeerd, wat heeft geleid tot een herclassificatie binnen de materiële vaste activa en tussen materiële vaste activa en immateriële vaste activa.

Van de in 2018 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €45,1 miljoen (2017: €38,2 miljoen) is per jaareinde €41,7 miljoen (2017: €36,6 miljoen) betaald en het restant is als verplichting in de balans opgenomen.

B. Bijzondere waardeverminderingen

In 2018 zijn geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa. In 2017 heeft als gevolg van het supply chain optimalisatieplan in het Verenigd Koninkrijk heeft een bijzondere waardevermindering van een fabriek plaatsgevonden ter hoogte van €1,9 miljoen.

C. Lease van andere vaste bedrijfsmiddelen

De Groep least activa via een aantal financiële leasecontracten. De daarbij behorende leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de leningen en overige financieringsverplichtingen. Per 31 december 2018 bedroeg de netto boekwaarde van de geleasede activa €1.271 duizend (2017: €101 duizend). Het effect van acquisities en desinvesteringen is €1.209 duizend en heeft betrekking op Tasomix (Polen). De autonome daling komt daarmee op €39 duizend en wordt veroorzaakt doordat geleasede activa vervangen worden door gekochte activa.

18. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Goodwill	Klantenrelaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2017	64.483	42.454	878	10.399	963	119.177
Verworven via bedrijfscombinaties	510	546	-	-	-	1.056
Verworven	-	-	-	1.403	-	1.403
Herclassificatie (naar materiële vaste activa)	-	-	-	550	-963	-413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-228	-252	-9	-	-	-489
Afgestoten	-	-	-	-78	-	-78
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-836	-1.093	-	-299	-	-2.228
Stand op 31 december 2017	63.929	41.655	869	11.975	-	118.428
Stand op 1 januari 2018	63.929	41.655	869	11.975	-	118.428
Verworven via bedrijfscombinaties	45.958	28.838	1.805	54	58	76.713
Verworven	-	-	-	649	171	820
Herclassificatie (van materiële vaste activa)	-	-	-	319	202	521
Afgestoten	-	-	-	-107	-	-107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	424	81	33	-67	2	473
Stand op 31 december 2018	110.311	70.574	2.707	12.823	433	196.848
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen						
Stand op 1 januari 2017	-	-9.547	-878	-6.571	-	-16.996
Amortisatie	-	-3.902	-	-2.430	-	-6.332
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-	-	-	279	-	279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-	153	9	-	-	162
Afgestoten	-	-	-	74	-	74
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	324	-	290	-	614
Stand op 31 december 2017	-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199
Stand op 1 januari 2018	-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199
Amortisatie	-	-5.138	-199	-1.580	-	-6.917
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-	-	-	2	-	2
Afgestoten	-	-	-	107	-	107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	118	-	64	-	182
Stand op 31 december 2018	-	-17.992	-1.068	-9.765	-	-28.825
Boekwaarden						
Op 1 januari 2017	64.483	32.907	-	3.828	963	102.181
Op 31 december 2017	63.929	28.683	-	3.617	-	96.229
Op 31 december 2018	110.311	52.582	1.639	3.058	433	168.023

De post 'verworven via bedrijfscombinaties' van €76,7 miljoen hebben betrekking op de acquisities van Maatman, Van Gorp (beide Nederland), Algoet (België) en Tasomix (Polen) (2017: in totaal €1.056 duizend verkregen immateriële activa en goodwill met betrekking tot de acquisitie van Wilde Agriculture Ltd.), zie noot 6.

De herclassificatie van materiële vaste activa heeft betrekking op software die onjuist gerubriceerd stond, zie ook noot 17.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €6.917 duizend (2017: €6.332 duizend) is verantwoord onder de kosten van afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

C. Impairment test

(i) Impairment test op kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Jaarlijks wordt de goodwill impairment test in het derde kwartaal uitgevoerd. Tevens wordt de test op een ander moment uitgevoerd indien sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden. 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 2018	31 december 2017
Nederland	40.494	34.653
Duitsland/België	9.454	4.017
Polen	35.295	-
Verenigd Koninkrijk	25.068	25.259
Totaal	110.311	63.929

De toename van de goodwill is het gevolg van de acquisities Maatman, Van Gorp (beide Nederland), Algoet (België) en Tasomix (Polen), zie tevens noot 6. De mutatie in de goodwill van het Verenigd Koninkrijk is het gevolg van een gewijzigde wisselkoers.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Voor de 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. De bepaling van de reële waarde is ingedeeld

als reële waarde van niveau 3, op basis van de input gebruikt bij de waarderingstechnieken (zie noot 4).

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2018 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	9,01%	1,05%	2,47%
Duitsland/België	9,75%	1,05%	7,92%
Polen	10,96%	1,93%	17,62%
Verenigd Koninkrijk	9,06%	1,38%	6,08%

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2017 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	9,53%	1,05%	3,97%
Duitsland/België	11,22%	1,05%	8,71%
Verenigd Koninkrijk	9,64%	1,38%	7,25%

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,

echter worden deze doorbelast aan de klanten. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met het volume, de inflatie en besparingen.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2018 (2017: budget 2017) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. Voor de periode na 2023 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de eindwaarde groeivoet, zoals in de markt gebruikelijk is.

Uitkomst van de goodwill impairment test en gevoeligheidsanalyse

De uitkomst van de goodwill impairment test in 2018 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden overstijgen, waardoor geen noodzaak bestaat tot het verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingverlies (2017: idem).

Voor de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland/België en Polen overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde ruimschoots. Voor de kasstroomgenererende eenheid Verenigd Koninkrijk is het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde toegenomen tot €30,9 miljoen (£27,4 miljoen) (2017: €7,8 miljoen, £7,1 miljoen), met name veroorzaakt door een dalende disconteringsvoet (0,5%) en in mindere mate door verbeterde verwachte toekomstige operationele prestaties.

In 2018 leidde een redelijke aanpassing van de aannames, als onderdeel van de sensitiviteitsanalyse, niet tot realiseerbare waarden lager dan de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden. Echter, een redelijke aanpassing van de aannames kan leiden tot een beperkt, maar nog steeds positief, verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid het Verenigd Koninkrijk. De maximale veranderingen die kunnen leiden tot een realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van deze kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in de tabel hieronder:

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Gehanteerde aannames	9,06%	1,38%	6,08%
Aanpassing	1,35%	-1,80%	-0,81%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,41%	-0,42%	5,27%

In 2017 kon een redelijke aanpassing van de aannames in de goodwill impairment test van het Verenigd Koninkrijk leiden tot een realiseerbare waarde die lager lag dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2017 van het Verenigd Koninkrijk en de veranderingen die konden leiden tot een realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Gehanteerde aannames	9,64%	1,38%	7,25%
Aanpassing	0,37%	-0,49%	-0,54%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,01%	0,89%	6,71%

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

Net als voor goodwill heeft de Groep zowel in 2018 als in 2017 geen afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.

19. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	830	830
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-187	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand op 31 december	643	830
Kostprijs	1.717	3.735
Cumulatieve afschrijvingen	-1.074	-2.905
Boekwaarde op 31 december	643	830

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar zijn aan de activiteiten van de Groep. De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op het heropenen van een tweede fabriek in Deventer.

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 €0,7 miljoen (31 december 2017: €2,1 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties. De daling in de vastgestelde reële waarde is het gevolg van de herclassificatie naar materiële activa in verband met het heropenen van een tweede fabriek in Deventer.

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

Type	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:	• Conditie van de vastgoedbelegging	De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
De reële waarde van de vastgoedbelegging wordt vastgesteld op beschikbare marktinformatie voor grond op een vergelijkbare locatie in vergelijkbare condities	• Vergelijkbaarheid van locatie	• De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn
	• Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	• De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd
		• De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Onderstaande tabel geeft het belang in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode weer:

In duizenden euro	2018	2017
Belang in joint venture	25.392	24.018

Onderstaande tabel geeft aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen weer:

In duizenden euro	2018	2017
Joint venture	2.847	3.884
Afwikkeling deelneming	60	-
	2.907	3.884

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 met betrekking tot het belang van de Groep wordt met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, 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 2018 €662 duizend (2017: €907 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbesteuer') 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 2018	31 december 2017
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	48.299	45.838
Geldmiddelen en kasequivalenten	103	203
Overige vlottende activa	31.763	26.302
Vlottende activa	31.866	26.505
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-3.629	-4.679
Overige langlopende verplichtingen	-9.191	-8.823
Langlopende verplichtingen	-12.820	-13.502
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-11.683	-6.744
Overige kortlopende verplichtingen	-4.878	-4.061
Kortlopende verplichtingen	-16.561	-10.805
Netto-activa (100%)	50.784	48.036
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	25.392	24.018
Boekwaarde belang joint venture	25.392	24.018

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Omzet		165.327	176.721
Afschrijvingen en amortisatie		-4.285	-4.112
Rentelasten		-322	-226
Belastinglast		-1.367	-1.870
Gerealiseerd resultaat (100%)		7.018	9.581
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-22	10
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		6.996	9.591
Gerealiseerd resultaat (50%)		3.509	4.791
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-662	-907
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		2.847	3.884
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	26D	-11	5
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		2.836	3.889
Door Groep ontvangen dividenden		2.124	2.431

21. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op handelsdebiteuren		213.273	178.724
Vordering op verbonden partij	37	5.853	3.297
Leningen aan medewerkers		266	289
Overige beleggingen		28	28
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		9.598	4.690
Vooruitbetalingen		2.825	3.117
Overlopende activa		32.465	27.323
Totaal		264.308	217.468
Langlopend		13.690	9.298
Kortlopend		250.618	208.170
Totaal		264.308	217.468

De toename van de handels- en overige vorderingen wordt met name veroorzaakt door het effect van acquisities ter hoogte van €47,0 miljoen.

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 en/of onroerend goed.
- Het beleid is geen leningen aan medewerkers te verstrekken.

Leningen aan Nederlandse 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 overlopende activa en vooruitbetalingen 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 32.

22. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Grond- en hulpstoffen	72.646	54.193
Gereed product	11.282	10.327
Overige voorraden	9.627	7.490
Totaal	93.555	72.010

De stijging van de voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door acquisities en de stijging van de grondstofprijzen. Per 31 december was het aandeel van de aangekochte en verkochte entiteiten ongeveer €6,9 miljoen. De resterende stijging is het gevolg van hogere grondstofprijzen.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral specialty handelsartikelen, meststoffen en zaden. De toename van deze voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de grondstofprijzen.

In 2018 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2017: €40 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 36.

23. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	4.714	5.117
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	28.654	29.991
Verkopen van pluimvee	-30.366	-32.787
Wijziging in reële waarde	1.312	2.393
Stand op 31 december	4.314	4.714

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 902.756 dieren (2017: 934.732 dieren) met een waarde van €4,3 miljoen (2017: €4,7 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 hennen en hanen is 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 dieren 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 (pluimveestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

In duizenden euro	2018	2017
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.299	2.388
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	13	5
Totaal	1.312	2.393

Bedragen verwerkt in de balans

Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	198	184
---	-----	-----

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	Waarderingstechniek	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingstechniek en transactieprijs	De geschatte referentieprijs is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
Vee bestaat uit hanen en hennen	De reële waarde van de hennen en hanen 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 volgroeidheid (0% - 91%), uitvalpercentage inclusief sterfte (4,0%)	· het aantal dieren toeneemt (afneemt)
			· het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt)
			· het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer afneemt (toeneemt)

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 en hanen.

Risico's met betrekking tot dierziekten

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan dierziekten. 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 afname in geldmiddelen en kasequivalenten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door acquisities, investeringen, het gedurende 2018 afgeronde inkoopprogramma eigen aandelen en betaald dividend, deels gecompenseerd door de gerealiseerde EBITDA.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Deposito's	611	23.003
Banksaldi	51.145	138.294
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	51.756	161.297
Bankschulden	-13.307	-49.690
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	38.449	111.607

25. Activa aangehouden voor verkoop

Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	1.737	-
Verworven via bedrijfscombinaties	187	-
Herclassificatie van vaste activa	-	1.410
Herclassificatie van immateriële activa	-	327
Afgestoten	-1.924	-
Aanpassing voor koersverschillen	-	-
Stand op 31 december	-	1.737

De activa verworven via bedrijfscombinaties in 2018 heeft betrekking op een aantal vrachtwagens die overgenomen is als gevolg van de acquisitie van Maatman. Deze vrachtwagens zijn gedurende 2018 verkocht. Tevens is een stuk grond in Doetinchem (Nederland) geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Deze grond heeft een boekwaarde van nihil en een reële waarde van €0,9 miljoen.

In 2017 is een aantal vrachtwagens gereclassificeerd van materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop als gevolg van de strategische samenwerking tussen ForFarmers Nederland en Baks. Tevens is in 2017 een opslaglocatie, klantrelaties, en goodwill verantwoord als activa aangehouden voor verkoop in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV. Deze activa zijn in 2018 verkocht.

Eigen vermogen en verplichtingen

26. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2018	31 december 2017	31 december 2018	31 december 2017
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	106.261.041	106.261.041	144.617	144.617

Op 15 april 2016 is besloten de statuten van de Vennootschap te wijzigen en de juridische vorm van de Vennootschap om te zetten in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016. Op 31 december 2018, 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.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten voor (a) een bedrag dat ligt tussen de €40 miljoen en €60 miljoen om onder meer de balans van de Groep efficiënter te maken en (b) aanvullend aandelen in te kopen voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen. De Groep heeft in 2018 802.291 aandelen (2017: 5.747.993) ingekocht voor een bedrag van €8,1 miljoen (2017: €56,7 miljoen) (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 179.579 aandelen (2017: 358.465) voor een bedrag van €1,8 miljoen (2017: 3,0 miljoen) als certificaten heruitgegeven ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €60,0 miljoen (2017: €53,7 miljoen) (inclusief kosten inkoop) bedraagt. Gedurende 2018 heeft de Groep het inkoopprogramma eigen aandelen afgesloten.

(i) Gewone aandelen

Alle houders van 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. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

(ii) Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Vennootschap kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2019 voor 48,5% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (zie noot 1). Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen (7,4%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 55,9% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

- (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 minder dan 50% 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 op 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 802.291 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en

teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2018, hield de Groep 6.092.004 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2017 verwierf de Vennootschap 5.747.993 van haar eigen (certificaten van) aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Naast de inkoop van het genoemde aantal aandelen zijn ook de 358.465 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquiditeitsverschaffer contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2017, hield de Groep 5.469.292 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap 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 duizend euro	
	2018	2017	2018	2017
Stand op 1 januari	5.469.292	77.580	55	1
Terugkoop werknemersparticipatieplan	186.502	301.560	-	-
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-179.579	-358.465	-	-
Inkoop eigen aandelen	615.789	5.446.433	6	54
Aanpassing nominale waarde aandelen	-	-	-	-
Overige mutaties	-	2.184	-	-
Stand op 31 december	6.092.004	5.469.292	61	55

De overige mutaties 2017 hebben betrekking op certificaten van aandelen die verrekend zijn met openstaande vorderingen.

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze reserve per 31 december 2018 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond, deels ongedaan gemaakt door de revaluatie van de Poolse zloty.

(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. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

(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.

Ten aanzien van dividendbesluiten wordt verwezen naar de statutaire resultaatbestemmingsregeling in de overige gegevens.

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:

Uitbetaald in het jaar

In duizenden euro	2018	2017
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2017: €0,24)	30.053	25.716
	30.053	25.716

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 100,2 miljoen (2017: 100,8 miljoen). In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend met uitstaande debiteuren en vorderingen op de Coöperatie FromFarmers U.A. (€1,0 miljoen in 2018), waardoor het in 2018 betaalde dividend uitkomt op €29,5 miljoen (inclusief €0,4 miljoen dividend aan de minderheidsaandeelhouder van Thesing GmbH). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

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.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	noot	2018	2017
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2017: €0,30)	48	30.051	30.238
		30.051	30.238

Het totale dividend van €30.051 duizend bestaat uit een dividend van €28.360 duizend en een speciaal dividend van €1.691 duizend.

D. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap							
In duizenden euro	noot	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal niet- gerealiseerde resultaten
2018							
Herwaardering van toegezegd- pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	9.864	9.864	-	9.864
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-961	-	-	-961	-	-961
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-330	-	-330	-	-330
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-566	-	-566	-	-566
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet- gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-11	-11	-	-11
Totaal		-961	-896	9.853	7.996	-	7.996
2017							
Herwaardering van toegezegd- pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	4.168	4.168	-	4.168
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-2.083	-	-	-2.083	-	-2.083
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	6	-	6	-	6
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-33	-	-33	-	-33
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet- gerealiseerde resultaten	16B	-	-	5	5	-	5
Totaal		-2.083	-27	4.173	2.063	-	2.063

27. Alternatieve prestatimaatstaven

De Directie heeft 'onderliggende kengetallen' gedefinieerd als prestatimaatstaf, aangezien zij van mening is dat deze maatstaf relevant is voor een begrip van de financiële prestaties van de Groep. Deze prestatimaatstaven worden zowel op geconsolideerd als ook op Operationeel Segment niveau gevolgd. Management gelooft dat deze onderliggende kengetallen een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, omdat ze de impact van materiële posten elimineren, welke worden beschouwd als eenmalig, en die niet direct gerelateerd zijn aan de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van EBITDA, EBIT en winst voor aandeelhouders.

Vier verschillende eliminaties zijn gedefinieerd:

i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen, inclusief het disconterings-effect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities, en desinvestering gerelateerde kosten; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

Onderliggende kengetallen zijn geen gedefinieerde prestatimaatstaven binnen IFRS. De definitie van de Groep van onderliggende EBIT(DA) en onderliggende winst voor aandeelhouders van de onderneming over het boekjaar is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatimaatstaven en toelichtingen van andere entiteiten. ForFarmers heeft eerder de doelstelling afgegeven voor de middellange termijn ten aanzien van een gemiddelde jaarlijkse onderliggende EDITDA groei van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen.

2018

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items ⁽²⁾	Onderliggende ⁽²⁾
EBITDA ⁽¹⁾	103.920	-	4.920	-149	-904	3.867	100.052
EBIT	75.932	569	4.920	-149	-904	4.435	71.497
Financieringslasten		-	-2.316	-	-	-2.316	
Belastingeffect		-142	-1.205	28	160	-1.159	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	58.590	427	1.399	-121	-744	961	57.629
Winst per aandeel in euro ⁽³⁾	0,58	-	0,01	-	-0,01	-	0,58

2017

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items ⁽²⁾	Onderliggende ⁽²⁾
EBITDA ⁽¹⁾	101.649	-	363	-160	-	203	101.446
EBIT	74.022	-1.932	363	-160	-	-1.729	75.751
Financieringslasten		-	-88	-	-	-88	
Belastingeffect		266	-76	45	-	235	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	58.554	-1.666	199	-115	-	-1.582	60.136
Winst per aandeel in euro ⁽³⁾	0,56	-0,02	-	-	-	-0,02	0,58

⁽¹⁾ EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen en amortisatie.

⁽²⁾ Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatimaatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers.

⁽³⁾ Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap. Exclusief het effect van het inkoopprogramma eigen aandelen zou de onderliggende winst per aandeel in 2018 €0,56 zijn geweest.

De APM posten in 2018 bestaan uit:

Bijzondere waardeverminderingen

- €0,6 miljoen (€0,4 miljoen na belasting) terugname van een bijzondere waardevermindering uit 2014 op de (tweede) fabriek in Deventer, die opnieuw in gebruik is genomen voor de productie van niet-genetisch gemodificeerd (non-GGO) voer.

Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen

- €4,5 miljoen (€3,4 miljoen na belasting) incidentele bate in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland;
- €0,4 miljoen (€0,3 miljoen na belasting) ontvangen nabetaling inzake de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk);
- €0,5 miljoen (€0,5 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de uitgestelde betalingen voor de overname van VleutenSteijn, Maatman, Van Gorp en Tasomix;
- €1,8 miljoen (€1,8 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de optieregeling verplichting voor de overname van Tasomix.

Herstructurering

- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) herstructureringskosten met betrekking tot een verkoopkantoor in het Verenigd Koninkrijk.

Overig

- €0,9 miljoen (€0,7 miljoen na belasting) toevoeging aan de (niet actieve) Toegezegde Pensioen regeling in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van een uitspraak van het Hoogerechtshof over gelijke pensioenrechten voor mannen en vrouwen.

De APM posten in 2017 bestaan uit:

Bijzondere waardeverminderingen

- €1,9 miljoen (€1,7 miljoen na belasting) bijzondere waardevermindering van een fabriek als gevolg van het supply chain optimalisatieplan in het Verenigd Koninkrijk.

Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen

- €0,3 miljoen (€0,2 miljoen na belasting) boekwinst op de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk);
- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) boekwinst op de verkoop van overige vaste bedrijfsmiddelen in Nederland;
- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de uitgestelde betaling voor de overname van VleutenSteijn.

Herstructurering

- €0,2 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) herstructureringskosten voor de introductie van een financieel shared service center voor continentaal Europa.

28. Kapitaalmanagement

ForFarmers maakt bij de bewaking van haar vermogenspositie gebruik van het rendementscijfer rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Dit rendementscijfer is gedefinieerd als de onderliggende EBIT(DA) 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, bankschulden, activa aangehouden voor verkoop en deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode). Het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2018 €434,5 miljoen (2017: €417,0 miljoen) en het EBITDA rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 23,0% (2017: 24,3%). Deze ratio wordt per cluster berekend en maakt de clusters beter vergelijkbaar. Het EBIT rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 16,4% (2017: 18,2%).

Financiering

De lange termijn doelstelling van ForFarmers is om de verhouding netto schuld 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 29. De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2018 en 31 december 2017 kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	noot	2018	2017
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	55.503	44.536
Bankschulden	24	13.307	49.690
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	24	-51.756	-161.297
Netto schuld		17.054	-67.071
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		103.920	101.649
Aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		7.137	142
Genormaliseerde EBITDA		111.057	101.791
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		0,15	-0,66
Interest coverage ratio (verhouding bedrijfsresultaat - netto rentelasten op leningen)		-70,96	-72,36

Deze lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste ratio, zie noot 29. ForFarmers heeft in het boekjaar voldaan aan alle financieringsconvenanten.

Inkoopprogramma eigen aandelen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten.

Het totaal aantal aandelen dat volgens het inkoopprogramma eigen aandelen is ingekocht bedraagt 6.062.222 aandelen (exclusief inkoop ten behoeve van de participatieplannen), voor een totaalbedrag van €60,0 miljoen, zie noot 26A voor meer informatie.

29. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Bankleningen zonder zekerheden		39.083	44.429
Bankleningen met zekerheden	29C	10.220	-
Financiële-leaseverplichtingen		186	79
Leningen van verbonden partijen		3.051	-
Totaal langlopend		52.540	44.508
Bankleningen zonder zekerheden		131	-
Bankleningen met zekerheden	29C	2.432	-
Financiële-leaseverplichtingen		400	28
Totaal kortlopend		2.963	28

De financieringsovereenkomst die in 2014 is afgesloten heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2018 (31 december 2017: 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 32.

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 2018	Boekwaarde 31 december 2018	Nominale waarde 31 december 2017	Boekwaarde 31 december 2017
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP	LIBOR + 0.7%	2020	39.456	39.214	45.086	44.429
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)	PLN	WIBOR + 0.85% - 1.2%	2019 - 2027	12.286	12.285	-	-
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 1.6%	2019	367	367	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	GBP	4.2% - 7.9%	2019-2021	107	72	147	107
Financiële-leaseverplichtingen	PLN	3.7% - 4.2%	2022	533	514	-	-
Leningen van verbonden partijen	PLN	3.8%	2021	3.051	3.051	-	-
Totaal rentedragende verplichtingen				55.800	55.503	45.233	44.536

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 2018 nominaal £35,0 miljoen (€39,1 miljoen)

(31 december 2017: £40,0 miljoen (€44,4 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 1,6%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2018 bedraagt deze marge 0,7% (2017: 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 leaseovereenkomsten) 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 €25,0 miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van €10,0 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 2018 was de leverage ratio positief en de interest coverage ratio negatief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Per 31 december 2017 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2018 als per 31 december 2017 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 voor €1,8 miljoen gebruik gemaakt (per 31 december 2017 werd van deze faciliteit geen gebruik gemaakt).

C. Bankleningen met zekerheden

De bankleningen met zekerheden ter hoogte van €12,7 miljoen hebben betrekking op de in 2018 geacquireerde entiteiten Voeders Algoet (België) en Tasomix (Polen). Ten behoeve van deze leningen zijn de volgende zekerheden verstrekt:

Voeders Algoet - ING Bank

- Mandaat pandrecht op roerende goederen.

Tasomix - Credit Agricole, PKO BP S.A.

- Stille verpanding op de vorderingen voor een totaalbedrag van €3,5 miljoen (PLN 15 miljoen).
- Hypothecaire zekerheid op vastgoed voor een totaalbedrag van €20,9 miljoen (PLN 89,7 miljoen).
- Pandrecht op de bedrijfsinventaris en voorraden.

D. Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018			31 december 2017		
	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen
Minder dan 1 jaar	427	27	400	39	11	28
Tussen 1 en 5 jaar	213	27	186	108	29	79
Meer dan 5 jaar	-	-	-	-	-	-
Totaal	640	54	586	147	40	107

De stijging van de toekomstige lease betalingen wordt veroorzaakt door de Tasomix acquisitie.

E. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

In duizenden euro	Leningen en overige financieringsverplichtingen	Financiële leaseverplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2018	44.429	107	-5.747	207.781	58.554	4.629	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	-	-	-6	-5.873	-	-	-5.879
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	1.503	-	-	1.503
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-2.192	-	-	-2.192
Betalingen uit hoofde van financiële-leaseverplichtingen	-	-1.115	-	-	-	-	-1.115
Opname leningen	1.608	-	-	-	-	-	1.608
Terugbetaling banklening	-5.928	-	-	-	-	-	-5.928
Betaling van afwikkeling derivaten	-	-	-	-81	-	-	-81
Betaald dividend	26	-	-	-29.077	-	-400	-29.477
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-4.320	-1.115	-6	-35.720	-	-400	-41.561
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-120	30	-	-	-	-	-90
Mutaties in reële waarde	460	-	-	-	-	-	460
Nieuwe financiële-leaseverplichtingen	-	125	-	-	-	-	125
Overige mutaties / Gerelateerd aan verplichtingen							
Verwerving dochteronderneming	6	14.468	1.439	-	-	-	15.907
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	14.808	1.594	-	-	-	-	15.907
Verrekend dividend	26C	-	-	-976	-	-	-976
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	-1.857	68.905	36	937	68.021
Stand op 31 december 2018	54.917	586	-7.610	239.990	58.590	5.166	

In duizenden euro	Leningen en overige financieringsverplichtingen	Financiële leaseverplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2017	45.564	214	-3.583	229.816	53.260	4.880	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	-	-	-54	-53.504	-	-	-53.558
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	2.335	-	-	2.335
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-3.151	-	-	-3.151
Betalingen uit hoofde van financiële-leaseverplichtingen	-	-130	-	-	-	-	-130
Betaald dividend	-	-	-	-24.672	-	-1.000	-25.672
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-130	-54	-78.992	-	-1.000	-80.176
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-1.628	-7	-	-	-	-	-1.635
Mutaties in reële waarde	493	-	-	-	-	-	493
Overige mutaties / Gerelateerd aan verplichtingen							
Verwerving dochteronderneming	6	30	-	-	-	-	30
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	-	30	-	-	-	-	30
Verrekend dividend	26C	-	-	-1.044	-	-	-1.044
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	-2.110	58.098	5.294	749	62.031
Stand op 31 december 2017	44.429	107	-5.747	207.878	58.554	4.629	

30. Voorzieningen

2018

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2018	684	383	398	572	1.344	3.381
Verworven via bedrijfscombinaties	150	-	-	-	180	330
In boekjaar getroffen voorzieningen	32	39	227	1.137	297	1.732
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-88	-220	-134	-453	-213	-1.108
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-285	-597	-270	-1.152
Effect van discontering	6	3	-	2	8	19
Overige mutatie	-	-	-	-	199	199
Translatie verschillen	-	-	-2	-	-3	-5
Stand op 31 december 2018	784	205	204	661	1.542	3.396
Langlopend	784	129	-	-	1.111	2.024
Kortlopend	-	76	204	661	431	1.372
Stand op 31 december 2018	784	205	204	661	1.542	3.396

2017

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2017	791	371	1.518	583	2.082	5.345
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	129	344	414	275	1.162
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-100	-	-46	-53	-41	-240
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-7	-117	-1.386	-380	-953	-2.843
Effect van discontering	-	-	-	8	-	8
Translatie verschillen	-	-	-32	-	-19	-51
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381
Langlopend	534	129	2	450	1.134	2.249
Kortlopend	150	254	396	122	210	1.132
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381

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 stijging in de voorziening heeft betrekking op de acquisities.

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 kortlopend. De langlopende voorziening voor sloopkosten is getroffen voor een in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend. De vrijval heeft betrekking op de heropening van de fabriek in Deventer.

C. Herstructurering

Gedurende het jaar is de herstructureringsvoorziening voor de financiële shared service centers op het continent gebruikt en het restant vrijgevallen. In 2018 is een nieuwe voorziening gevormd voor de reorganisatie van een verkoopkantoor in het Verenigd Koninkrijk.

D. Verlieslatende contracten

De vrijval van de voorziening voor verlieslatende contracten heeft betrekking op de beslissing om een opslaglocatie toch te blijven gebruiken tot het einde van het contract. De toevoegingen aan de voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op een aantal verlieslatend termijncontracten voor verkoop als gevolg van prijsstijging in grondstoffen.

E. Overig

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op juridische geschillen en claims.

Daarnaast is ForFarmers betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen financiële impact als resultaat heeft of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 36 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

31. Handelsschulden en overige verplichtingen

In duizenden euro		31 december 2018	31 december 2017
Handelsschulden aan verbonden partijen	37	2.847	1.893
Overige handelsschulden		160.280	109.927
Overlopende passiva		87.669	88.814
Handelsschulden		250.796	200.634
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		6.206	6.348
Voorwaardelijke vergoeding	6	19.211	8.255
Derivaten	32A	461	-
Putoptie verplichting	6	32.279	-
Overige verplichtingen		58.157	14.603
Totaal		308.953	215.237
Langlopend		41.258	8.255
Kortlopend		267.695	206.982
Totaal		308.953	215.237

De toename van de handelsschulden en overige verplichtingen wordt voornamelijk veroorzaakt door acquisities. Het totale effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €85,7 miljoen.

De toename van de voorwaardelijke vergoeding heeft met name betrekking op de overnames van Tasomix, Maatman, Van Gorp en Algoet. De putoptie verplichting heeft betrekking op de overname van Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. Voor meer informatie over de overnames wordt verwezen naar noot 6.

De overlopende passiva hebben onder andere betrekking op nog te ontvangen facturen en nog te betalen personeelskosten.

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32C.

Financiële instrumenten

32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management

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 2018

					Boekwaarde		Reële waarde			
In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	28	-	-	-	-	
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	-	-	264.280	264.280	-	-	-	-	
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	51.756	51.756	-	-	-	-	
		-	-	316.064	316.064	-	-	-	-	
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Voorwaardelijke vergoeding	31	-19.211	-	-	-19.211	-	-	-19.211	-19.211	
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	31	-	-36	-	-36	-	-36	-	-36	
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31	-	-425	-	-425	-	-425	-	-425	
Putoptie verplichting	31	-32.279	-	-	-32.279	-	-	-32.279	-32.279	
		-51.490	-461	-	-51.951	-	-461	-51.490	-51.951	
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Bankschulden	24	-	-	-13.307	-13.307	-	-	-	-	
Bankleningen	29	-	-	-51.866	-51.866	-	-	-	-	
Financiële-leaseverplichtingen	29	-	-	-586	-586	-	-	-	-	
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-267.695	-267.695	-	-	-	-	
		-	-	-333.454	-333.454	-	-	-	-	

⁽¹⁾ Reële waarde door winst en verlies

⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen

⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoeding

31 december 2017

Boekwaarde						Reële waarde					
In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL – overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	-	-	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	-	-	-	217.440	-	217.440	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	161.297	-	161.297	-	-	-	-
		-	-	28	378.737	-	378.765	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Voorwaardelijke vergoeding	31	-8.255	-	-	-	-	-8.255	-	-	-8.255	-8.255
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Bankschulden	24	-	-	-	-	-49.690	-49.690	-	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	29	-	-	-	-	-44.429	-44.429	-	-	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	29	-	-	-	-	-107	-107	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-	-	-206.982	-206.982	-	-	-	-
		-	-	-	-	-301.208	-301.208	-	-	-	-

(1) Reële waarde door winst en verlies
(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen
(3) Exclusief voorwaardelijke vergoeding

B. Bepaling van de reële waarden

Waarderingstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderingstechnieken 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 waarderingprocessen zijn beschreven in noot 4.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijntkoersen 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 waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderingstechnieken 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.	• Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume. • Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen. • Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang: • de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume hoger (lager) uitvalt; • de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaardbetaaltermijn positief (negatief) afwijken; • de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	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 is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele markttrentetarieven 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, de Audit Committee en de Raad van Commissarissen 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 bruto 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.

De Groep handelt met 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.

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 en/of 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 in 2018 individueel verantwoordelijk voor meer dan 2,7% (2017: 2,6%) van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 21.

Per 31 december 2018 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Bruto handels- en overige vorderingen	281.217	235.279
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-16.909	-17.811
Totaal	264.308	217.468
Langlopend (waaronder leningen)	13.690	9.298
Kortlopend	250.618	208.170
Totaal	264.308	217.468

Per 31 december 2018 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	216.614	12.066	228.680
Overschrijding < 30 dagen	24.682	2.475	27.157
Overschrijding 31 - 60 dagen	4.764	2.583	7.347
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.140	1.432	3.572
Overschrijding > 90 dagen	3.410	11.051	14.461
Bruto bedrag	251.610	29.607	281.217
Bijzondere waardevermindering		-16.909	-16.909
Totaal	251.610	12.698	264.308
Achterstallige vorderingen	13,9%	59,2%	18,7%

Het percentage achterstallige vorderingen is toegenomen als gevolg van de achterstallige vorderingen bij de overgenomen ondernemingen.

Per 31 december 2017 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	188.010	12.188	200.198
Overschrijding < 30 dagen	16.254	2.391	18.645
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.415	705	3.120
Overschrijding 61 - 90 dagen	255	471	726
Overschrijding > 90 dagen	3.797	8.793	12.590
Bruto bedrag	210.731	24.548	235.279
Bijzondere waardevermindering		-17.811	-17.811
Totaal	210.731	6.737	217.468
Achterstallige vorderingen	10,8%	50,4%	14,9%

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 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	2018	2017
Stand op 1 januari	17.811	22.149
In het boekjaar afgeschreven	-2.649	-2.455
In het boekjaar vrijgevallen	-3.620	-4.002
In het boekjaar toegevoegd	5.368	2.181
Translatie verschillen	-1	-62
Stand op 31 december	16.909	17.811
Langlopend	4.862	5.287
Kortlopend	12.047	12.524
Stand op 31 december	16.909	17.811

In de winst-en-verliesrekening is een netto vrijval van €1.050 duizend (2017: €1.821 duizend) verantwoord, terwijl het saldo van in het boekjaar toegevoegde en vrijgevallen bedragen een netto toevoeging van €1.748 duizend (2017: netto vrijval €1.821) is. Het verschil van €2.798 duizend (2017: nihil) betreft het acquisitie-effect.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met een credit rating van tenminste A-. In derivaten wordt alleen gehandeld met banken met een hoge creditrating; AA- tot AA+.

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Voor meer informatie zie 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. Tevens houdt de Groep financieringsfaciliteiten aan om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 29 voor meer details.

Blootstelling 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 2018 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Totaal	Contractuele kasstromen			
	noot			< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Voorwaardelijke vergoeding	6, 31	19.211	21.650	10.218	1.550	9.882	-
Putoptie verplichting	6, 31	32.280	67.820		-	-	67.820
Bankschulden	24	13.307	13.307	13.307	-	-	-
Bankleningen	29	51.866	52.108	2.563	40.652	5.736	3.157
Financiële-leaseverplichtingen	29	586	640	427	136	77	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	254.155	254.155	254.155	-	-	-
		371.405	409.680	280.670	42.338	15.695	70.977

(1) Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de putoptie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2018 ten bedrage van €51.756 duizend.

31 december 2017 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Totaal	Contractuele kasstromen			
	noot			< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Voorwaardelijke vergoeding	6, 31	8.255	8.407	-	8.407	-	-
Bankschulden	24	49.690	49.690	49.690	-	-	-
Bankleningen	29	44.429	45.086	-	-	45.086	-
Financiële-leaseverplichtingen	29	107	147	39	52	56	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	205.089	205.089	205.089	-	-	-
		307.570	308.419	254.818	8.459	45.142	-

(1) Exclusief verbonden partijen en voorwaardelijke vergoeding

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2017 ten bedrage van €161.297 duizend.

Zoals toegelicht in noot 28 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant 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 convenant, zoals nader is toegelicht in noot 29.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige marktrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de marktrente 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.

(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 marktriscobeheer is het beheren en beheersen van de marktriscopositie 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 (€), het Britse pond (£) en de Poolse zloty (PLN). 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 en de Poolse zloty.

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 2018 valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2017: geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken).

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 2018			31 december 2017	
	€	£	zł	€	£
Handels- en overige vorderingen	136.670	86.785	131.700	130.320	77.318
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	25.369	10.099	-3.329	133.270	-19.219
Bankleningen zonder zekerheden	-160	-34.973	-566	-	-40.000
Bankleningen met zekerheden	-367	-	-52.845	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	-361	-64	-2.211	-	-95
Handelsschulden en overige verplichtingen	-184.166	-68.711	-206.344	-155.587	-52.720
Netto transactie-positie	-23.015	-6.864	-133.595	108.003	-34.716

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

	Gemiddelde koers		Koers op		
1€=	2018	2017	31 december 2018	31 december 2017	31 december 2016
£	0,8847	0,8767	0,8945	0,8872	0,8562
zł	4,3013		4,3014		

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 indien gewenst 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:

	Boekwaarde	
In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	13.662	9.270

Instrumenten met een variabele rente

Financiële verplichtingen	51.866	44.429
---------------------------	--------	--------

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 voor belastingen 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 voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2018				
Instrumenten met een variabele rente	-247	247	-196	196

31 december 2017

Instrumenten met een variabele rente	-224	224	-176	176
--------------------------------------	------	-----	------	-----

Grondstoffen prijsrisico's

Het grootste deel van de kostprijs van de omzet bestaat uit grondstoffen. De markten voor deze grondstoffen zijn volatiel 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 inkoop 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.

Gedurende 2018 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 vervallen op verschillende momenten in 2019, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2019 zullen plaatsvinden.

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	2018	Verwachte kasstromen				2017	Verwachte kasstromen			
	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-36	-36	-36	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-425	-425	-266	-159	-	-	-	-	-	-
	-461	-461	-302	-159	-	-	-	-	-	-

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	2018	Verwachte impact				2017	Verwachte impact			
	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-36	-36	-36	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-425	-425	-266	-159	-	-	-	-	-	-
	-461	-461	-302	-159	-	-	-	-	-	-

Groepssamenstelling

33. 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 ⁽¹⁾
Nederland		
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.	Lochem	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoerders B.V.	Eindhoven	100%
Van Gorp Biologische Voeders B.V.	Schalkwijk	100%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG ⁽²⁾	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ⁽²⁾	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Voeders Algoet N.V.	Zulte	100%
Polen		
Tasomix Sp. z o.o. ⁽⁴⁾	Biskupice Ołoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o. ⁽⁴⁾	Pionki	60%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft ⁽³⁾	Hamburg	50%

⁽¹⁾ Belangen in deelnemingen per 31 december 2018

⁽²⁾ De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.

⁽³⁾ Verwerkt volgens de 'equity'-methode zie noot 20

⁽⁴⁾ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat te allen tijde de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden

34. 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 2018

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Totaal
Percentage minderheidsbelang			
In duizenden euro			
Vaste activa	174	2.723	2.897
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	1.465	1.470
Overige vlottende activa	41	14.955	14.996
Vlottende activa	46	16.420	16.466
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	-	-129	-129
Langlopende verplichtingen	-	-129	-129
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-9	-6.313	-6.322
Kortlopende verplichtingen	-9	-6.313	-6.322
Netto activa	211	12.701	12.912
Boekwaarde van minderheidsbelang	84	5.082	5.166
Omzet	-	70.119	70.119
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-2	1.601	1.599
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-2	1.601	1.599
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	641	640
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2018

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
In duizenden euro			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	-2.992	-2.992
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-230	-230
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.000	-1.000
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	-4.222	-4.222

De verandering van kasstroom uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.

31 december 2017

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Totaal
Percentage minderheidsbelang			
In duizenden euro			
Vaste activa	172	3.247	3.419
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	5.687	5.692
Overige vlottende activa	41	11.312	11.353
Vlottende activa	46	16.999	17.045
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-4.296	-4.296
Overige langlopende verplichtingen	-	-134	-134
Langlopende verplichtingen	-	-4.430	-4.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-5	-4.457	-4.462
Kortlopende verplichtingen	-5	-4.457	-4.462
Netto activa	213	11.359	11.572
Boekwaarde van minderheidsbelang	85	4.544	4.629
Omzet	17	66.773	66.790
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	15	1.857	1.872
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	15	1.857	1.872
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	6	743	749
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2017

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
In duizenden euro			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	7.201	7.201
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-280	-280
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-2.500	-2.500
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	4.421	4.421

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 leaseovereenkomsten.

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 leaseovereenkomsten kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Minder dan 1 jaar	5.866	5.398
Tussen 1 - 5 jaar	10.152	6.067
Meer dan 5 jaar	17.088	4.795
Totaal	33.106	16.260

De totale toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten zijn gestegen naar €33,1 miljoen (31 december 2017: €16,3 miljoen). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een verhoging van de huur en verlenging van de huurperiode van fabriekslocaties in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Het totale effect van acquisities en desinvesteringen is beperkt.

Van de leasebetalingen is in 2018 een bedrag van €8.068 duizend (2017: €8.279 duizend) verantwoord in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de leasebetalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen. De

daling wordt deels ongedaan gemaakt door de huurverhogingen in 2018.

36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Algemeen

De Groep en haar groepsmaatschappijen zijn of kunnen betrokken zijn bij diverse claims, juridische en/of administratieve procedures en onderzoeken in de normale gang van de business of anderszins (bijvoorbeeld commerciële transacties, productaansprakelijkheid, gezondheid & veiligheid en milieuvervuiling). Aangezien de uitkomst van beweerd claims en procedures (potentieel of actueel), of de impact van eventuele claims of onderzoeken die in de toekomst kunnen ontstaan, niet met zekerheid kunnen worden voorspeld, kunnen de financiële positie en bedrijfsresultaten van de Groep materieel worden beïnvloed door de uitkomsten.

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

31 december 2018

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	609.175	2.029	-	611.204
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	6.584	-	-	6.584
Koopverplichting overig	3.455	261	-	3.716
Totaal	619.214	2.290	-	621.504

31 december 2017

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	495.566	622	-	496.188
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	4.971	-	-	4.971
Koopverplichting overig	2.505	-	-	2.505
Totaal	503.042	622	-	503.664

De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten en de overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties. De toename ten opzichte van 2017 wordt voornamelijk veroorzaakt door de overnames.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Met betrekking tot de verwerving van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) zijn garanties afgegeven ter grootte van €45 duizend (2017: €0,1 miljoen).

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 29.

37. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 33) en de pensioenfondsen van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) en HST Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 15A voor de relevante transacties) kent de Groep nog additionele verbonden partijen en transacties die hierna zijn toegelicht. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2018 en 2017 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 (2017: 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 2018 6,9% (31 december 2017: 7,7%) 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 2018 een direct belang van 17,4% (2017: 17,4%) en een indirect belang van 28,4% (2017: 31,8%) 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	2018	2017
Rentebaten	4	-
Rentelasten	4	-
Vorderingen op	66	3.297
Schulden aan	-	-

De vordering op de Coöperatie heeft in 2017 voornamelijk betrekking op posities uit hoofde van BTW, aangezien de Coöperatie het hoofd was van de fiscale eenheid voor de BTW. Per 1 januari 2018 is de Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd (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 €5,2 miljoen (2017: €6,3 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

2018

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
In duizenden euro							
Raad van Bestuur							
Y.M. Knoop	546	248	47	107	258	83	1.289
A.E. Traas	386	113	65	13	133	14	724
J.N. Potijk	402	99	77	13	139	40	771
Directieleden	1.254	351	218	144	586	101	2.654
Totaal	2.588	811	407	278	1.116	238	5.438

(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, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.

(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 bestuursleden.

2017

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
In duizenden euro	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
Raad van Bestuur							
Y.M. Knoop	461	406	48	90	309	71	1.385
A.E. Traas	378	172	64	15	163	22	814
J.N. Potijk	394	178	70	15	165	33	855
Directieleden	1.285	470	884	29	480	89	3.237
Totaal	2.518	1.226	1.066	149	1.117	215	6.291

(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, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.

(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 bestuursleden.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit per jaareinde weer.

In aantallen	(Certificaten van) aandelen	2018	2017
Y.M. Knoop		304.542	284.001
A.E. Traas		109.329	109.329
J.N. Potijk		622.558	602.593
Overige directieleden		98.379	178.501
Totaal		1.134.808	1.174.424

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 €339 duizend (2017: €338 duizend). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

2018

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink ⁽²⁾	20,0	0,0	0,4	20,4
C. de Jong ⁽³⁾	54,5	9,0	0,5	64,0
J.W. Addink- Berendsen	46,0	13,0	1,2	60,2
R.H.A. Gerritzen ⁽⁴⁾	29,2	3,5	0,3	33,0
V.A.M. Hulshof	43,0	6,0	0,5	49,5
C.J.M. van Rijn	43,0	14,5	3,2	60,7
W.M. Wunnekink	43,0	7,5	1,1	51,6
Totaal	278,7	53,5	7,2	339,4

(1) Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

(2) Afgetreden per 26 april 2018

(3) Vanaf 26 april 2018 Voorzitter van de Raad

(4) Benoemd per 26 april 2018

2017

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink	60,0	2,5	2,6	65,1
J.W. Addink- Berendsen	45,0	10,0	1,5	56,5
V.A.M. Hulshof	43,0	4,0	1,3	48,3
C. de Jong ⁽²⁾	28,7	4,0	2,2	34,9
H. Mulder ⁽³⁾	15,3	2,0	3,7	21,0
C.J.M. van Rijn	43,0	14,5	3,3	60,8
W.M. Wunnekink	43,0	7,0	1,0	51,0
Totaal	278,0	44,0	15,5	337,5

(1) Inclusief sociale lasten

(2) Benoemd per 26 april 2017

(3) Afgetreden per 26 april 2017

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep trans-

acties aan met leden van de Raad van Commissarissen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met gelieerde entiteiten van de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	465	525
Gekocht van	703	497

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	36	26
Schulden aan	-	-

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.

2018

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ⁽¹⁾	Totaal
C. de Jong	-	-	-
J.W. Addink- Berendsen	9.640	12.294	21.934
R.H.A. Gerritzen	-	-	-
V.A.M. Hulshof	-	8.640	8.640
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
Totaal	9.640	20.934	30.574

(1) Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen (1)	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.799	19.978
J.W. Addink- Berendsen	9.640	12.294	21.934
V.A.M. Hulshof		8.640	8.640
C. de Jong			-
C.J.M. van Rijn			-
W.M. Wunnekink			-
Totaal	16.819	33.733	50.552

(1) Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

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.

Als gevolg van de benoeming van de heer C. de Jong tot lid van de Raad van Commissarissen, is Chr. Hansen Holding A/S inclusief haar deelnemingen (hierna tezamen: Chr. Hansen) vanaf 26 april 2017 tot 1 juni 2018 een verbonden partij van de Groep aangezien de heer C. de Jong tot 1 juni 2018 de functie van CEO heeft bekleed bij deze onderneming. De Groep heeft op 31 december 2018 geen contractuele verplichtingen naar Chr. Hansen (2017: Idem) en heeft voor een bedrag van €0,7 miljoen aan goederen gekocht in de periode van 1 januari 2018 tot 1 juni 2018 (2017: €0,5 miljoen in de periode van 26 april 2017 tot en met 31 december 2017). Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

D. Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	1.612	805
Gekocht van	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	20	33
Schulden aan	-	-

De transacties met, de vorderingen op en schulden aan de leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. zijn inclusief de transacties met en posities van de bestuursleden die onderdeel uitmaken van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

E. Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	2018	2017
Leveringen van goederen en diensten		
Verkocht aan	10	5
Gekocht van	46.426	45.075

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	-	-
Schulden aan	2.847	1.893

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	3.736	-
Gekocht van	326	-

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	5.730	-
Schulden aan	3.051	-

38. Gebeurtenissen na balansdatum

Polen

In januari 2019 zijn garanties afgegeven ter hoogte van €1,9 miljoen (PLN 8,0 miljoen) aan leveranciers van de nieuwe fabriek in Pionki (Polen).

Verenigd Koninkrijk

In februari 2019 kondigde ForFarmers UK aan de vestiging in Blandford te willen sluiten, nadat de verplichte 'consultatie' procedure in het Verenigd Koninkrijk zal zijn afgerond. In Blandford wordt momenteel conventioneel (meng)voer en biologisch voer geproduceerd. Het plan is om de productie van conventioneel voer te verhuizen naar de nieuwe fabriek in Exeter en de productie van biologische voer naar Portbury, waar de faciliteiten onlangs zijn uitgebreid met extra opslagcapaciteit voor grondstoffen voor biologisch voer. De beoogde sluiting in Blandford heeft gevolgen voor circa 30 medewerkers.

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 2018. 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 veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling 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 belastingverplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen.

Geanticipeerde acquisitiemethode

De Groep past de geanticipeerde acquisitiemethode toe indien ze zowel het recht als de verplichting heeft om via een put- en calloptieregeling enig overblijvend minderheidsbelang in een bestaande dochteronderneming te verwerven. Volgens de geanticipeerde acquisitiemethode worden de belangen van de minderheidsaandeelhouders gepresenteerd als reeds in bezit, hoewel ze juridisch gezien nog steeds minderheidsbelang zijn. Met andere woorden, alsof de putoptie al was uitgeoefend of de calloptie was vervuld door de minderheidsaandeelhouders. Dit is onafhankelijk van hoe de uitoefenprijs wordt bepaald (bijvoorbeeld vast of variabel) en hoe waarschijnlijk het is dat de putoptie of calloptie zal worden uitgeoefend. De verplichting om het minderheidsbelang te verwerven (middels de putoptie verplichting) wordt verantwoord als financiële verplichting, waarbij de initiële waardering van de reële waarde die door de Groep wordt verantwoord deel uitmaakt van de voorwaardelijke vergoeding. Latere wijzigingen in de reële waarde van de putoptie verplichting en dividenden aan de minderheidsaandeelhouders worden opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (financieringskosten).

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 bij eerste waardering 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 en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waarde veranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (2017: 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

Opname op de balans en eerste waardering
Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer de Groep een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hierna: FVOCI) - schuldinstrument; FVOCI - eigenvermogensinstrument; of reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat (hierna: FVTPL).

Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun eerste verwerking, tenzij de Groep haar bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval alle betreffende financiële activa worden geherrubriceerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de eerste verwerking van een aandelenbelegging die niet voor handelsdoeleinden wordt aangehouden, kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere wijzigingen in de reële waarde van de belegging in de niet-gerealiseerde resultaten te presenteren. Deze keuze wordt gemaakt op het niveau van individuele beleggingen.

Alle financiële activa die niet zijn geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan de Groep onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI, aanwijzen als te waarden tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

De Groep beoordeelt de doelstelling van het bedrijfsmodel waarbinnen een financieel actief wordt aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop het bedrijf wordt aangestuurd en tevens hoe informatie aan het management wordt gerapporteerd. Gezien de aard van de activiteiten van ForFarmers is het houden van activa om contractuele kasstromen te ontvangen het belangrijkste bedrijfsmodel binnen de Groep.

Overdrachten van financiële activa aan derden bij transacties die niet in aanmerking komen voor verwijdering uit de balans, worden voor dit doel niet als verkopen beschouwd, in overeenstemming met de voortgezette verwerking van de activa door de Groep.

Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden of worden beheerd en waarvan de prestaties worden geëvalueerd op basis van de reële waarde worden gewaardeerd op basis van FVTPL.

Financiële activa - Beoordeling of contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn

Ten behoeve van deze beoordeling wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij eerste verwerking. 'Rente' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat is verbonden aan de uitstaande hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere elementaire kredietrisico's en kosten (bijvoorbeeld liquiditeitsrisico en administratieve kosten), evenals een winstmarge.

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn, neemt de Groep de contractuele bepalingen van het instrument in overweging. Dit omvat het beoordelen of het financiële actief een contractuele termijn kent die het tijdstip of bedrag van contractuele kasstromen zodanig zou kunnen wijzigen dat het niet aan deze voorwaarde zou voldoen.

Een vooruitbetalingsbepaling is consistent met het criterium 'uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente' als het vooruitbetalingsbedrag in hoofdzaak onbetaalde bedragen van hoofdsom en rente vertegenwoordigt op de uitstaande hoofdsom, die een redelijke aanvullende vergoeding voor vroegtijdige beëindiging van het contract kan omvatten.

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendbaten, worden verwerkt in winst of verlies.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, worden opgenomen in winst of verlies.

Schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten berekend op basis van de effectieve-rentemethode, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in winst of verlies. Andere netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Bij het niet langer verwerken van schuldinstrumenten worden de baten en lasten die zijn geaccumuleerd in niet-gerealiseerde resultaten, geherclassificeerd naar winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Financiële instrumenten: Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

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: Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om

de blootstelling aan valuta-, rente- en grondstoffenrisico's af te dekken. Als de Groep betrokken is bij hybride contracten, past de Groep het volgende toe met betrekking tot de besloten derivaten in het hybride contract. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en afzonderlijk verantwoord indien het basiscontract geen financieel actief is en aan de volgende criteria is voldaan:

- de economische kenmerken en het risico van het in een contract besloten derivaat staan niet in nauw verband met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in een contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het hybride contract wordt niet gewaardeerd tegen reële waarde met wijzigingen in de reële waarde verwerkt in winst of verlies (FVTPL).

Als een in een contract besloten derivaat wordt gescheiden van het hybride contract, wordt het basiscontract verwerkt volgens de vastgestelde grondslagen voor een dergelijk contract. Het in een contract besloten derivaat wordt verwerkt in overeenstemming met de principes van de Groep voor de van toepassing zijnde derivaten.

Derivaten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden derivaten gewaardeerd tegen reële waarde, en wijzigingen daarin worden over het algemeen opgenomen in winst of verlies.

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge instrumenten om de variabiliteit in kasstromen die gepaard gaan met zeer waarschijnlijke verwachte transacties die voortvloeien uit veranderingen in wisselkoersen, grondstofprijzen en rentetarieven en bepaalde derivaten.

Bij het aangaan van aangewezen hedge relaties documenteert de Groep de risicobeheerdoelstelling en -strategie voor het uitvoeren van de hedge. De Groep documenteert ook de economische relatie tussen de afgedekte positie en het hedge instrument, waaronder of de veranderingen in kasstromen van de afgedekte positie en het hedge instrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangemerkt als een kasstroom-hedge instrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in een hedge reserve. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve verandering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan. Ieder niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk verwerkt in winst of verlies.

De Groep wijst de verandering in de reële waarde van valutatermijncontracten aan als het hedge instrument in kasstroom-hedge relaties. De verandering in de reële waarde van het termijnelement van valutatermijncontracten ('termijnpunten') wordt niet afzonderlijk verantwoord als kosten van hedging.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie vervolgens resulteert in de verwerking van een niet-financieel item zoals voorraden, wordt het bedrag dat is opgebouwd in de hedge reserve direct opgenomen in de initiële kosten van het niet-financiële item wanneer het wordt opgenomen.

Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de hedge reserve geherclassificeerd naar winst of verlies in dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen winst of verlies beïnvloeden.

Als de afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting of als het hedge instrument wordt verkocht, vervalt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Wanneer hedge accounting voor kasstroomafdekkingen wordt beëindigd, blijft het bedrag dat in de hedge reserve is geaccumuleerd in het eigen vermogen totdat, voor een hedge van een transactie die resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief, het wordt verwerkt in de kostprijs van het niet-financiële actief bij eerste verwerking of, voor andere kasstroomhedges, het wordt geherclassificeerd naar winst of verlies over dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen van invloed zijn op winst of verlies.

Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de hedge reserve onmiddellijk geherclassificeerd naar winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting: Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

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 is 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

Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële instrumenten

De Groep verwerkt voorzieningen voor verwachte kredietverliezen op:

- financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs; en
- schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI.

De Groep waardeert voorzieningen voor kredietverliezen op een bedrag gelijk aan de gedurende de gehele looptijd van de activa verwachte kredietverliezen, met uitzondering van de volgende, die worden gewaardeerd op de verwachte kredietverliezen' in de komende 12 maanden:

- schuldbewijzen waarvan wordt vastgesteld dat zij op de verslagdatum een laag kredietrisico hebben; en
- andere schuldbewijzen en banksaldi waarvoor het kredietrisico (dat wil zeggen het risico van wanbetaling dat optreedt over de verwachte levensduur van het financiële instrument) sinds de eerste verwerking niet significant is toegenomen.

Voorzieningen voor kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd op een bedrag gelijk aan de verwachte kredietverliezen gedurende de gehele looptijd van de activa.

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste verwerking en bij het schatten van verwachte kredietverliezen, gebruikt de Groep redelijke en ondersteunende informatie die relevant en beschikbaar is zonder onevenredige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op historische ervaring van en uitgevoerde kredietbeoordeling door de Groep en inclusief toekomstgerichte informatie.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn kredietverplichtingen jegens de Groep volledig zal voldoen, zonder verhaal van de Groep via acties zoals het realiseren van garanties (indien aanwezig).

De Groep beschouwt het merendeel van de financiële activa als een schuldinstrument met een laag kredietrisico. Gehele looptijd verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die resulteren uit alle mogelijke gebeurtenissen van verzuim gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument.

12-maands verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit gebeurtenissen van verzuim die mogelijk zijn binnen 12 maanden na de rapportagedatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden is).

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van de verwachte kredietverliezen is de maximale contractuele periode waarover de Groep is blootgesteld aan kredietrisico.

Waardering van verwachte kredietverliezen

Verwachte kredietverliezen zijn een kansgewogen schatting van kredietverliezen. Kredietverliezen worden gemeten als de contante waarde van alle kastekorten (i.c. het verschil tussen de kasstromen die aan de entiteit verschuldigd zijn in overeenstemming met het contract en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen).

Verwachte kredietverliezen worden contant gemaakt tegen de effectieve rente van het financieel actief.

Financiële activa met verminderde kredietwaardigheid

Op iedere rapportagedatum beoordeelt de Groep of

financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI een verminderde kredietwaardigheid hebben. Een financieel actief heeft 'een verminderde kredietwaardigheid' wanneer zich een of meerdere gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen inzake het financieel actief.

Bewijs dat een financieel actief verminderd kredietwaardig is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële problemen van de debiteur;
- een contractbreuk, zoals een wezenlijke achterstalligheid; of
- het is waarschijnlijk dat de debiteur failliet zal gaan of dat een andere financiële reorganisatie zal plaatsvinden.

Presentatie van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de balans

Voorzieningen voor kredietverliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de activa.

Afboekingen

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeboekt wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft om een financieel actief in zijn geheel of een deel daarvan te innen. Voor individuele klanten heeft de Groep de grondslag om de bruto boekwaarde af te schrijven wanneer geen redelijke verwachting van een eventuele inning is. Voor afgeboekte financiële activa kunnen echter nog steeds activiteiten worden uitgevoerd om te voldoen aan de procedures van de Groep met betrekking tot de inning van achterstallige bedragen.

Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

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 wezenlijke 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingsverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingsverlies teruggenomen via het resultaat.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies in het resultaat, wordt het bijzondere waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverliezen 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 teruggedenomen 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 waardeverminderingverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggedenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies uitsluitend teruggedenomen 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen.

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 eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

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 waardeverminderingverliezen.

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 waardevermindervingsverliezen. 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:	7 - 30 jaar
Overige vaste bedrijfsmiddelen:	4 - 20 jaar

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast. Zie noot 17 voor meer informatie.

Herclassificatie 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 waardevermindervingsverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingen.

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.

Vorraden

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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverliezen 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.

Voorzieningen

Voorzieningen 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.

Voorzieningen 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 waardeverminderingsverlies 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 dat 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 actuaris 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 dienstdtijd 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.

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: Grondslagen vanaf 1 januari 2018 (IFRS 15)

Omzet uit de verkoop van goederen wordt verwerkt op het moment dat de klant controle over de goederen verkrijgt. Klanten verkrijgen controle over de goederen als deze geleverd en geaccepteerd zijn door de klant. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Verkoop van goederen: Grondslagen voor 1 januari 2018 (IAS 18)

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, over het algemeen zal de overdracht plaatsvinden bij levering. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

Verlenen van diensten: Grondslagen vanaf 1 januari

2018 (IFRS 15)

De Groep verleent diensten op het gebied van landbouw. De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten over de tijd. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden, over het algemeen zal dit op basis van de bestede uren zijn.

Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de op zichzelf staande verkoopprijzen van deze diensten.

Verlenen van diensten: Grondslagen voor 1 januari 2018 (IAS 18)

De Groep verleent diensten op het gebied van landbouw. 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, over het algemeen zal dit op basis van de bestede uren zijn.

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 provisies 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 netto financieringslasten, 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, dividend inkomsten, 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, dividend aan minderheidsbelang, oprenting van voorzieningen en voorwaardelijke vergoedingen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen 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. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op de bedrijfsplannen van de individuele dochterondernemingen binnen de Groep. 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 landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Directie van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan over de allocatie van beschikbare middelen aan een operationeel segment, teneinde de prestaties van het segment vast te stellen. Hoewel elk land als een afzonderlijk operationeel segment wordt beschouwd, is er maar één overkoepelend bedrijfsmodel in alle landen, de productie en levering van de Total Feed oplossingen. De operationele segmenten kunnen worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De Groep heeft de operationele segmenten respectievelijk clusters verdeeld in de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland
- Duitsland/België/Polen
- 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 na 2018. 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 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- IFRIC 23 Onzekerheid over belasting behandelingen.
- Aanpassingen op bestaande standaarden (IFRS 9 Financiële instrumenten, IAS 28 deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, IAS 19 personeelsbeloningen, IFRS 10 geconcolideerde jaarrekeningen).
- Jaarlijkse verbeteringen op IFRS Standaarden 2015–2017 Cyclus – diverse standaarden.

IFRS 16 - Leases, effectief 1 januari 2019 (IASB en EU)

IFRS 16 (uitgebracht 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. 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 leaseovereenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is of de incrementele rentevoet.

De groep zal IFRS 16 niet toe passen op leases met een looptijd korter dan 1 jaar en op leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde heeft.

Daarnaast zal de Groep IFRS 16 niet toe passen voor immateriële vaste activa.

Transitie

De Groep past de aangepaste retrospectieve transitie methode toe en zal als gevolg tijdens de transitie de IFRS 16 leasedefinitie enkel toe passen op de leasecontracten die op de transitiedatum voldoen aan de leasedefinitie van IAS 17 en vergelijkende cijfers niet aan passen. Door de gekozen transitie methode zal geen aanpassing in het eigen vermogen geboekt worden. Daarnaast zal de Groep op de transitiedatum alle leases met een resterende looptijd korter dan 1 jaar behandelen als korte termijn leases, een gelijke disconteringsvoet hanteren voor alle leases met dezelfde karakteristieken en initiële directe kosten niet mee nemen in de waardering van het actief met gebruiksrecht.

Impact

De Groep heeft een beoordeling van het effect op 1 januari 2019 op de geconsolideerde jaarrekening uitgevoerd. De daadwerkelijke impact van het toepassen van IFRS 16 op het resultaat van 2019 is afhankelijk van toekomstige economische omstandigheden, inclusief de rentevoet van de Groep, valuta-effecten, acquisitie-effecten en de laatste inschatting met betrekking tot verlengingsopties.

De meest significante impact is dat de Groep nieuwe activa en verplichtingen zal opnemen voor de operationele leaseverplichtingen van land, gebouwen, productielocaties, leaseauto's en vrachtwagens.

Op transitiedatum zal IFRS 16 leiden tot het verantwoorden van een gebruiksrecht van activa en een leaseverplichting van ongeveer €25,0 miljoen.

De impact van de toepassing van de nieuwe accounting standaard IFRS 16, per 1 januari 2019 en uitgaand van de contracten per die datum, zal naar verwachting resulteren in een stijging van de EBITDA met ongeveer €5,0 miljoen, een nagenoeg gelijkblijvende EBIT en een daling van de winst voor belasting met ongeveer €0,5 miljoen.

Dit heeft tot gevolg dat kritische prestatie indicatoren als (onderliggende) EBITDA en ROACE zullen veranderen, met een verwachte daling van de ROACE (gebaseerd op onderliggende EBITDA) van ongeveer 0,15% en een verwachte daling van de ROACE (gebaseerd op onderliggende EBIT) van ongeveer 0,7%. Zie noot 28 voor een nadere toelichting op (onderliggende) EBIT(DA) en ROACE.

Het belangrijkste gevolg voor het kasstroomoverzicht is een toename van de operationele kasstroom, aangezien betalingen met betrekking tot de leaseverplichting als financieringskasstromen zullen worden verantwoord.

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden en interpretaties. De Groep verwacht thans geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling met betrekking tot deze aanpassingen en zal de gewijzigde standaarden toepassen zodra deze zijn aanvaard door de EU.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Overige vorderingen		165	183
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	44	363.447	444.435
Uitgestelde belastingvorderingen		86	-
Vaste activa		363.698	444.618
Overige vorderingen		310	382
Vorderingen op groepsmaatschappijen	45	106.092	15.426
Geldmiddelen en kasequivalenten		7.040	9.632
Vlottende activa		113.442	25.440
Totaal activa		477.140	470.058
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-61	-55
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-6.653	-5.692
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-896	-
Overige wettelijke reserves		19.188	18.478
Ingehouden winsten		220.802	189.400
Onverdeeld resultaat		58.590	58.554
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	48	435.587	405.302
Verplichtingen			
Voorzieningen	49	500	500
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	-
Langlopende verplichtingen		500	500
Bankschulden		-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen		435	237
Schulden aan groepsmaatschappijen	45	36.601	58.872
Belastingen en sociale verzekeringen	47	4.017	5.147
Kortlopende verplichtingen		41.053	64.256
Totaal verplichtingen		41.553	64.756
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		477.140	470.058

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2018	2017
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-554	-514
Bedrijfslasten		-554	-514
Bedrijfsresultaat		-554	-514
Financieringsbaten		393	332
Financieringslasten		-1.671	-738
Netto financieringslasten		-1.278	-406
Winst (verlies) vóór belastingen		-1.832	-920
Winstbelastingen		1.116	-964
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	44	59.306	60.438
Winst over het boekjaar		58.590	58.554

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

42. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 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	2018	2017
Boekwaarde op 1 januari		444.435	405.739
Ontvangen dividend		-74.000	-23.832
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		59.306	60.438
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	26D	-961	-2.083
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	26D	9.864	4.168
Overige mutaties		-75.197	5
Boekwaarde 31 december		363.447	444.435

De overige mutatie in 2018 heeft met name betrekking op de liquidatie van een deelneming.

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 €3,9 miljoen (2017: €5,0 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. 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. Per 1 januari 2018 is Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd.

48. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2018

In duizenden euro	Aandelen- noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 31 december 2017		1.063	143.554	-55	-5.692	-	18.478	189.400	58.554	405.302
IFRS 9 aanpassing	2	-	-	-	-	-	-	-97	-	-97
Stand op 1 januari 2018		1.063	143.554	-55	-5.692	-	18.478	189.303	58.554	405.205
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	58.554	-58.554	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	-	58.590	58.590
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-961	-896	-	9.853	-	7.996
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-961	-896	-	9.853	58.590	66.586

Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-30.053	-	-30.053
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-6	-	-	-	-6.023	-	-6.029
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	-	-122	-	-122
Herclassificaties		-	-	-	-	-	710	-710	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-6	-	-	710	-36.908	-	-36.204
Stand op 31 december 2018		1.063	143.554	-61	-6.653	-896	19.188	220.802	58.590	435.587

2017

In duizenden euro	Aandelen- noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2017		1.063	143.554	-1	-3.609	27	17.099	212.717	53.260	424.110
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	53.260	-53.260	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	-	58.554	58.554
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-2.083	-27	-	4.173	-	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-2.083	-27	-	4.173	58.554	60.617

Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-25.716	-	-25.716
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-54	-	-	-	-53.700	-	-53.754
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	-	45	-	45
Herclassificaties		-	-	-	-	-	1.379	-1.379	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-54	-	-	1.379	-80.750	-	-79.425
Stand op 31 december 2017		1.063	143.554	-55	-5.692	-	18.478	189.400	58.554	405.302

Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2018	31 december 2017	31 december 2018	31 december 2017
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	106.261.041	106.261.041	144.617	144.617

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 2018, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 (31 december 2017: 106.261.040) gewone aandelen en 1 (31

december 2017: 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.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten voor (a) een bedrag dat ligt tussen de €40 miljoen en €60 miljoen om onder meer de balans van de Groep efficiënter te maken en (b) aanvullend aandelen in te kopen voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen. De Groep heeft in 2018 802.291 aandelen (2017: 5.747.993) ingekocht voor een bedrag van €8,1 miljoen (2017: €56,7 miljoen) (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 179.579 aandelen (2017: 358.465) voor een bedrag van €1,8 miljoen (2017: 3,0 miljoen) als certificaten heruitgegeven ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €60,0 miljoen (2017: €53,7 miljoen) (inclusief kosten inkoop) bedraagt. Gedurende 2018 heeft de Groep het inkoopprogramma eigen aandelen afgesloten.

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. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

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 vijfenzeventig 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 op 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.

De Vennootschap verwierf gedurende het boekjaar 802.291 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2018, hield de Groep 6.092.004 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2017 verwierf gedurende het boekjaar 5.747.993 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Naast de

inkoop van het genoemde aantal aandelen zijn ook de 358.465 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquiditeitsverschaffer contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2017, hield de Groep 5.469.292 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap 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 duizend euro	
	2018	2017	2018	2017
Stand op 1 januari	5.469.292	77.580	55	1
Terugkoop werknemersparticipatieplan	186.502	301.560	-	-
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-179.579	-358.465	-	-
Inkoop eigen aandelen	615.789	5.446.433	6	54
Overige mutaties via het handelsplatform	-	2.184	-	-
Stand op 31 december	6.092.004	5.469.292	61	55

De overige mutaties 2017 hebben betrekking op certificaten van aandelen die verrekend zijn met openstaande vorderingen.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze reserve per 31 december 2018 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond, deels ongedaan gemaakt door de revaluatie van de Poolse zloty.

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. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

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 bewerkstellingen.

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

ForFarmers heeft als doel dividend te verstrekken, rekening houdend met waarde creatie op de lange termijn, een gezonde financiële positie en het behoud van voldoende opbrengsten voor het uitvoeren van de strategie. Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers N.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van de winst na belastingen (winst na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap) exclusief incidentele posten.

In duizenden euro	2018	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	57.629	
Pay-out ratio van ongeveer 50% van de onderliggende nettowinst	28.360	0,283
50% van de netto-opbrengst van de verkoop van de akkerbouwactiviteiten	1.691	0,017
Dividend	30.051	0,300

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,30 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 100,2 miljoen in omloop zijnde aandelen). Het voorgestelde dividend bevat een dividend van €0,283 en een speciaal dividend van €0,017. Aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2019 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 9 mei 2019.

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 dividenduitkering 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:

Uitbetaald in het jaar

In duizenden euro	2018	2017
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2017: €0,24)	30.053	25.716
	30.053	25.716

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 100,2 miljoen (2017: 100,8 miljoen). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

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.

Vorgesteld over het jaar

In duizenden euro	2018	2017
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2017: €0,30)	30.051	30.238
	30.051	30.238

49. Voorzieningen

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2018	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Effect van discontering	-	-
Boekwaarde op 31 december 2018	500	500

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2017	650	650
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-150	-150
Effect van discontering	-	-
Boekwaarde op 31 december 2017	500	500

Zie noot 30 voor een toelichting op de overige voorzieningen.

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 29 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., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven. Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) zijn garanties afgegeven ter grootte van €45 duizend (2017: €0,1 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 6 werknemers (2017: 6 werknemers) in dienst bij de Vennootschap welke allen deels werkzaam zijn in Nederland.

Lochem, 12 maart 2019

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.
Yoram Knoop, CEO
Arnout Traas, CFO
Jan Potijk, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.
Cees de Jong, Voorzitter
Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter
Roger Gerritzen
Vincent Hulshof
Cees van Rijn
Erwin Wunnekink

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 blijkens 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. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2019 voor 48,5% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen. Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden

aandelen, waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 55,9% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

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 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

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 2018

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. per 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018, 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. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2018: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het 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 2018;

- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat.

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 Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

Controleanpak

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 3,5 miljoen
- 4,7% van winst voor belastingen

Groepscontrole

- 97% van totale activa
- 88% van omzet

Kernpunten

- Waardering van debiteuren
- Waardering van goodwill
- Verantwoording van de Tasomix acquisitie

Oordeel

- Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,5 miljoen (2017: EUR 3,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen, waarvan dit 4,7% (2017: 4,0%) bedraagt. Wij beschouwen resultaat voor belastingen als de meest geschikte benchmark, omdat wij dit als een belangrijk 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 Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,15 miljoen (2017: EUR 0,1 miljoen) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

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.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen die (i) individueel financieel significant zijn voor de groep, of die (ii) door specifieke kenmerken, significante risico's bevatten van een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten van de groep. Wij hebben hierbij de omvang van de groepsonderdelen en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen en/of activiteiten beoordeeld.

De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in noot 33 van de toelichting op de jaarrekening.

Wij hebben 13 significante groepsonderdelen geselecteerd (2017: 13) waarvoor wij procedures uitgevoerd hebben. Voor deze significante groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot bepaalde onderdelen van de financiële rapportages van groepsonderdelen, zoals werkzaamheden in het kader van de jaarlijkse goodwill impairment test en de waardering van uitgestelde belastingvorderingen;
- gebruik gemaakt van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 11 significante groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige financiële rapportage is uitgevoerd en voor 1 significant groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, Polen, België en het Verenigd Koninkrijk.
- op groepsniveau hebben wij voor 1 significant groepsonderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle 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 2018 groepsonderdelen in Nederland en Polen bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. We hebben dossierreviews uitgevoerd bij de accountants van de groepsonderdelen in Nederland, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Er is ook telefonisch en per mail contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens onze bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen die gerapporteerd zijn aan het groepsteam in meer detail besproken.

Voor groepsonderdelen die geen significante groepsonderdelen zijn, hebben wij cijferanalyses op groepsniveau uitgevoerd om te bevestigen dat onze primaire inschatting van het ontbreken van significante risico's op een materiële onjuistheid correct was.

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 controle afdekking zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Totale activa

89%

Controle volledige
consolidatiestaten

8%

Specifieke controle-
werkzaamheden

Omzet

88%

Controle volledige
consolidatiestaten

0%

Specifieke controle-
werkzaamheden

Reikwijdte van onze controle in relatie tot risico van fraude en niet-naleving van wet en regelgeving

Op basis van de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van

materieel belang bevat die het gevolg zijn van fraude of fouten. Als onderdeel van onze fraude risico-inschatting hebben we:

- de evaluatie van management in relatie tot frauderisicomanagement besproken (preventie, detectie en respons);
- de gedragscode, klokkenluidersregeling en interne beheersomgeving van ForFarmers N.V. geëvalueerd en vastgesteld dat hierin ethische normen zijn opgenomen die een eerlijke cultuur bewerkstelligen; en
- gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die duiden op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen ('frauderisicofactoren').

Op basis van onze fraude risico-inschatting hebben wij geen additionele frauderisico's geïdentificeerd in aanvulling op de voorgedefinieerde frauderisico's opgenomen in de controlestandaarden. De voorgedefinieerde frauderisico's zijn relevant voor de controle en zijn met het Bestuur en Raad van Commissarissen besproken en zijn als volgt:

- frauderisico ten aanzien van de opbrengstverantwoording van niet-bestaande omzet door niet-routinematige (handmatige) journaalposten; en
- frauderisico ten aanzien van het doorbreken van interne beheersing door management om aan doelstellingen en/of verwachtingen te voldoen.

In onze controlewerkzaamheden hebben we:

- de opzet en het bestaan van de interne beheersing relevant voor het mitigeren van deze risico's geëvalueerd; en
- aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht, door middel van validatie van brondocumentatie, waaronder detailcontroles van (administratieve) journaalposten waarin wij een verhoogd risico hebben geïdentificeerd (bijvoorbeeld: handmatige journaalposten in de opbrengsten) in:
 - opbrengst grootboekrekeningen; en
 - niet-routinematige transacties.

Data-analyse, inclusief gedetailleerde controle op de opbrengsten, vormt een onderdeel van onze controle-aanpak, om frauderisico's te adresseren die van materieel belang kunnen zijn voor de jaarrekening. Deze controlewerkzaamheden zijn ook gericht op het adresseren van het risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Onze controlewerkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek dat vaak diepgaander van aard zal zijn.

Wij hebben risicofactoren beoordeeld ten aanzien van niet-naleving van wet- en regelgeving die zowel een direct als indirect effect hebben op de jaarrekening. Wij hebben de mate waarin wordt voldaan aan de directe wet en regelgeving beoordeeld als onderdeel van onze procedures op de betreffende jaarrekeningposten. De controlestandaarden beperken de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden inzake het vaststellen van naleving van de indirecte wet- en regelgeving tot het bespreken van de naleving van indirecte wet- en regelgeving met het Bestuur

en de Raad van Commissarissen en het kennisnemen van correspondentie met wet- en regelgevende instanties.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkst 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.

Ten opzichte van voorgaand jaar hebben we de verantwoording van de Tasomix acquisitie toegevoegd als kernpunt van de controle. Deze acquisitie is een kernpunt van onze controle omdat de transactie significant is en de toegepaste verantwoordingsmethodiek complex en nieuw is voor de onderneming.

Waardering van debiteuren

Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het met EUR 213,3 miljoen 24,4% van het balanstotaal bedraagt en de waardering van debiteuren schattingen van management bevat.

In aanvulling hierop heeft de groep IFRS 9 voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2018. Onder de gekozen transitieprocedure is de vergelijkende informatie niet aangepast zoals toegelicht in noot 2 en 32.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en debiteurenproces 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 in overeenstemming met IFRS 9 geëvalueerd, onder andere door het analyseren van het toegepaste model voor verwachte kredietverliezen en specifieke debiteurenrisico's.

In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 2 en noot 32 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 ten aanzien van de waardering van debiteuren zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 2 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Waardering van goodwill

Omschrijving

Goodwill bedraagt EUR 110,3 miljoen per 31 december 2018.

Onder EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren.

Dit is een kempunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, gebaseerd is op oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit en uitgangspunten die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten. Als gevolg van de beperkte beschikbare ruimte voor de kasstroomgenererende eenheid (KGE) Verenigd Koninkrijk in 2017 hebben wij onze controlewerkzaamheden specifiek gericht op de KGE Verenigd Koninkrijk in 2018 zoals is toegelicht in noot 18 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de kasstroomprognoses zoals opgenomen in de goodwill impairment test geëvalueerd.

Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen, in het bijzonder ten aanzien van de gehanteerde groeivoet en discontering percentages en de door de onderneming gehanteerde waarderingsmethode.

Verder hebben wij de geschiktheid van de overige gehanteerde gegevens gecontroleerd door deze te vergelijken met externe en historische informatie, zoals externe verwachtingen van de marktgroei en door de gevoeligheden van de veronderstellingen in de gehanteerde waarderingsmethode te analyseren.

Wij hebben ons met name gericht op de gevoeligheidsanalyse in de beschikbare ruimte in de kasstroomgenererende 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 veronderstellingen van het 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 veronderstellingen en schattingen van management zich ten aanzien van de waardering van goodwill binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 18 van de jaarrekening adequaat is.

Verantwoording van de Tasomix acquisitie

Omschrijving

Op 2 juli 2018 heeft ForFarmers 60% van de aandelen in de Tasomix groep (Polen) overgenomen voor een verkrijgingsprijs van EUR 62 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van EUR 6,9 miljoen. Een put/call optie voor de resterende 40% van de aandelen in de Tasomix groep is overeengekomen en als putoptie verplichting verantwoord ter grootte van EUR 30 miljoen op acquisitie datum.

ForFarmers past de geanticipeerde overnamemethode toe waarbij Tasomix volledig wordt geconsolideerd en reële waarde mutaties in de voorwaardelijke vergoeding en de put optie in de winst- en verliesrekening worden verantwoord zoals toegelicht in noot 6.

Onze aanpak

In relatie tot de verantwoording van de acquisitie van de Tasomix groep hebben wij onder meer de overname overeenkomst gelezen, de voorgestelde verantwoordingswijze getoetst aan verslaggevingsstandaarden, de betaalde verkrijgingsprijs gecontroleerd door middel van aansluiting met bankafschriften en de identificatie en waardering van overgenomen activa en passiva, inclusief reële waarde aanpassingen en de hieraan ten grondslag liggende managementschattingen, zoals disconterings- en groeivoeten, geëvalueerd.

In dit kader is een waarderingsspecialist aan het controleteam toegevoegd teneinde te ondersteunen bij de controle van de identificatie en waardering van de overgenomen activa en passiva, inclusief de waardering van de voorwaardelijke vergoeding en de putoptie.

Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting in noot 6 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

De resultaten van onze controlewerkzaamheden in relatie tot de verantwoording van de acquisitie van de Tasomix groep in de 2018 jaarrekening zijn toereikend.

Aannames van management om de reële waarde van activa en passiva, die tevens van invloed zijn op het resultaat van de deelneming, bevinden zich binnen de redelijke bandbreedte. De toelichting van de onderneming in noot 6 van de jaarrekening is adequaat.

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 Bestuursverslag; bestaande uit kerncijfers, bericht van de CEO, ForFarmers in beeld, Verslag van de Raad van Bestuur, Governance en Compliance en Verslag van de Raad van Commissarissen;
- de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;

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.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag, Governance en Compliance 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 26 april 2018 herbenoemd als externe accountant van ForFarmers N.V. voor de controle van het boekjaar 2018.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het Bestuur 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 het Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het Bestuur 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 het Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet het Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het Bestuur het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou



kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 12 maart 2019

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

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 het Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen 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.

Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Het duurzaamheid assurance rapport is opgenomen op de volgende pagina's



Assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsindicatoren in het Jaarverslag 2018 (hierna: de duurzaamheidsindicatoren) van ForFarmers N.V. (hierna 'ForFarmers') te Lochem over 2018 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsindicatoren niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

De duurzaamheidsindicatoren in scope zijn:

- Fosfaatefficiëntie in zuivel- en varkensproductiesystemen
- Uitstoot van broeikasgassen (kg CO₂ per ton geproduceerd voer en totaal tonnen CO₂)
- % inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
- Aantal LTI's
- Aantal voerveiligheidsincidenten

De duurzaamheidsindicatoren worden toegelicht in het hoofdstuk "Duurzaamheid en Innovatie" op pagina's 70 tot en met 83 van het ForFarmers Jaarverslag 2018 (hierna: het Jaarverslag).

Basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsindicatoren verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers N.V. zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (VIO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsindicatoren dienen gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. ForFarmers is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren zijn de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsindicatoren en voor de duurzaamheidsindicatoren als geheel. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad van Commissarissen tijdens onze beoordeling geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de beoordeling van de groep

ForFarmers staat aan het hoofd van een groep entiteiten (groepsonderdelen). De duurzaamheidsindicatoren omvatten de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) als ook op groepsonderdelen. De beslissing om vestigingen op te nemen in onze beoordelingswerkzaamheden steunt vooral op de individuele bijdrage van een groepsonderdeel aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de groepsonderdelen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische verspreiding.

We combineren beoordelingswerkzaamheden op groepsonderdelen met bijkomende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte

assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met de gerapporteerde informatie van de groep om een conclusie te kunnen trekken over de duurzaamheidsindicatoren.

De kernpunten van onze beoordeling

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

Wij hebben onze werkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de beoordeling van het geheel van de duurzaamheidsindicatoren die binnen onze opdracht valt. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke conclusies over deze kernpunten.

Opzet van de duurzaamheidsindicator voor fosfaatefficiëntie voor zuivel- en varkensproductiesystemen

Omschrijving

De duurzaamheidsindicator 'Fosfaatefficiëntie voor zuivel- en varkensproductiesystemen' wordt geïntroduceerd en toegelicht in de sectie 'Achtergrondinformatie over KPI voor fosfaatefficiëntie' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'. De fosfaatefficiëntie-indicator is ontworpen door ForFarmers zelf en heeft een wetenschappelijke basis die ten grondslag ligt aan de ForFarmers-methodologie. De berekeningen zijn gebaseerd op een aantal veronderstellingen en bevatten inherente onzekerheden die door ForFarmers nader worden toegelicht.

Deze duurzaamheidsindicator valt binnen de reikwijdte van onze beoordeling. De fosfaatefficiëntie-indicator wordt, naar ons beste weten, niet gerapporteerd door andere multinationale diervoederproducenten. Bovendien bevat de dataset de gegevens van een geselecteerd aantal klanten van ForFarmers waarvoor een volledige dataset kan worden opgesteld. Gezien de specifieke aard van de duurzaamheidsindicator en de complexiteit van de gebruikte methodologie beschouwen wij dit als een kernpunt van onze beoordeling.

Onze respons

De opzet van de fosfaatefficiëntie-indicator is geëvalueerd door de onderliggende wetenschappelijke basis van de ForFarmers-methodologie te beoordelen.

Wij hebben ons gericht op volledigheid en juistheid (complexiteit van de berekeningen) van de fosfaatefficiëntie-indicator. We hebben geëvalueerd of de selectie van groepsonderdelen in de reikwijdte een voldoende representatie biedt van alle ForFarmers-klanten door de selectie van bedrijven en de reden voor opname of uitsluiting in de berekeningen te beoordelen.

Verder hebben we herberekeningen uitgevoerd om deze berekeningen op rekenkundige juistheid te testen en hebben geëvalueerd of de berekeningen uitgevoerd zijn in overeenstemming met de ForFarmers-methodologie.

We hebben ook geëvalueerd of de definitie en uitleg die ForFarmers geeft in de paragraaf 'Achtergrondinformatie over KPI voor fosfaatefficiëntie' in de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers', voldoende is om een duidelijk begrip te geven van de inherente onzekerheden van de duurzaamheidsindicator over fosfaatefficiëntie in zuivel- en varkensproductiesystemen.

Onze observatie

De resultaten van onze beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd op de fosfaatefficiëntie-indicator en de gerapporteerde definitie en uitleg waren adequaat.

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de duurzaamheidsindicatoren

De Raad van Bestuur van ForFarmers is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van ForFarmers.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

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 beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsindicatoren nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de onderneming;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsindicatoren staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur;
- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsindicatoren, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsindicatoren met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsindicatoren. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groeps- en lokaal niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
 - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsindicatoren;
 - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan Lochem (Nederland), Langförden (Duitsland) en Bury St. Edmonds

- (Verenigd Koninkrijk) hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
- Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsindicatoren aansluiten op de onderliggende administraties van de entiteit;
 - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsindicatoren met de informatie in het Jaarverslag valt buiten de reikwijdte van onze beoordeling;
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsindicatoren;
- Het overwegen of de duurzaamheidsindicatoren als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Wij bepalen de kernpunten van onze beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in ons assurance-rapport, 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, 12 maart 2019

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2018	2017	2016	2015	2014
Immateriële activa en goodwill	168,0	96,2	102,2	89,2	77,3
Materiële vaste activa	261,6	205,9	194,7	197,7	190,3
Financiële vaste activa	41,8	37,1	36,7	36,2	34,7
Vaste activa	471,4	339,3	333,6	323,1	302,3
Vlottende activa	402,3	448,0	442,7	458,9	396,2
Totaal activa	873,7	787,3	776,3	782,0	698,6
Eigen vermogen	435,6	405,3	424,1	402,5	363,9
Minderheidsbelangen	5,2	4,6	4,9	4,6	4,4
Totaal eigen vermogen	440,8	409,9	429,0	407,2	368,2
Langlopende verplichtingen	142,5	111,9	131,8	135,9	138,5
Kortlopende verplichtingen	290,5	265,5	215,5	239,0	191,8
Totaal verplichtingen	873,7	787,3	776,3	782,0	698,6
Geïnvesteed vermogen	434,5	417,0	415,4	470,2	420,3
Netto schuld	17,1	-67,1	-61,5	-33,3	-25,7
Solvabiliteit⁽¹⁾	50,4%	52,1%	55,3%	52,1%	52,7%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	101,8%	108,6%	123,5%	108,6%	111,5%
ROACE onderliggende EBITDA ⁽²⁾	23,0%	24,3%	22,5%		
ROACE onderliggend EBIT ⁽³⁾	16,4%	18,2%	16,3%		

(1) Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.

(2) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteed vermogen; verwezen wordt naar noot 28 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteed vermogen.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro	2018	2017	2016	2015	2014
Omzet	2.404,7	2.218,7	2.109,0	2.244,5	2.221,3
Brutowinst	443,4	419,8	407,4	424,2	393,7
Bedrijfsresultaat	75,9	74,0	67,8	64,1	62,6
Netto financieringslasten	-4,4	-2,4	-3,5	-2,6	-4,6
Winst vóór belastingen	74,5	75,5	68,1	66,2	62,6
Winst over het boekjaar	59,2	59,3	53,8	51,3	49,0
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	58,6	58,6	53,3	50,7	48,1
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,95	6,67	6,33	6,34	6,36
DML (in miljoenen tonnen)	2,78	2,57	2,61	2,45	2,30
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,14	0,17	0,18	0,12	0,09
Overige (in miljoenen tonnen)	0,15	0,14	0,14	0,13	0,01
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)⁽¹⁾	10,02	9,55	9,26	9,04	8,76
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.654	2.325	2.273	2.370	2.286
Onderliggende EBITDA ⁽²⁾	100,1	101,4	93,6	90,4	86,5
Onderliggende EBITDA als % van de omzet ⁽³⁾	4,2%	4,6%	4,4%	4,0%	3,9%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst ⁽³⁾	22,6%	24,2%	23,0%	21,3%	22,0%
Onderliggend EBIT ⁽²⁾	71,5	75,8	67,6	64,4	59,6
Onderliggend EBIT als % van de omzet	3,0%	3,4%	3,2%	2,9%	2,7%
Onderliggende winst ^(2, 3)	57,6	60,1			
Dividend (€ miljoen)	30,1	30,2	25,7	24,7	18,7
Dividend per aandeel (€) ⁽⁴⁾	0,30	0,30	0,24	0,23	0,18
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Omzet	3,6%	2,9%	1,5%	2,0%	
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Brutowinst	2,3%	0,9%	0,7%	2,0%	
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Bedrijfsresultaat (EBIT)	-3,2%	4,3%	3,0%	0,2%	
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	0,6%	3,7%	2,6%	0,1%	

(1) Vergelijkende volumecijfers zijn aangepast in overeenstemming met de huidige presentatie

(2) Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatie­maatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers. Voor een afstemming tussen IFRS-maatstaven en onderliggende maatstaven wordt verwezen naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) Onderliggende winst is een nieuwe APM

(4) 2018: €0,283 per gewoon aandeel en €0,017 speciaal dividend

OVERIG

INDEX

Begrippenlijst

BEGRIPPENLIJST

(Enkelvoudige) grondstoffen	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.
(Statutaire) Bestuur van de Vennootschap	Raad van Bestuur, bestaande uit drie leden.
Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Adviesraad Duurzaamheid	Bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden. Geeft advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en vraagstukken waar rekening mee moet worden gehouden.
AFM	Autoriteit Financiële Markten.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers voor inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen in NL.
Agroscoop	Agroscoop is een interactief managementprogramma dat ontwikkeld is om melkveehouders een betrouwbaar inzicht te geven in de technische en economische kengetallen van het bedrijf.
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	De algemene vergadering van een vennootschap bestaat uit alle aandeelhouders en is de hoogste instantie van de vennootschap. Op grond van de statuten is de directie van de onderneming ten minste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).
AMR	Antimicrobiële resistentie.
AMX	AMX Index (afgeleid van Amsterdam Mid Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen 26 - 50, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Apollo	Voerconcept voor vleeskuikens.
AScX Index	De AScX Index (afgeleid van Amsterdam Small Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen de 51 - 75, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Autonoom	Is exclusief vertaalslag valuta-effect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
AvA	Zie Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Bedrijf	ForFarmers Groep.
Bestuur	De Raad van Bestuur van de Vennootschap (ForFarmers N.V.).
Beter Leven concept	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.

Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen, mineralen en pre-mix.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
CIEL	Centre for Innovation Excellence in Livestock : center voor uitmuntende innovatie in de veehouderij.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
Code of Conduct (gedragscode)	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.
Compliance Officer	Een functionaris die is aangesteld om binnen de organisatie toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
COO	Chief Operating Officer, directeur verantwoordelijk voor een ForFarmers cluster (operationeel segment).
Coöperatie FromFarmers U.A.	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V. De coöperatie telt ongeveer 4.500 leden, voornamelijk actief in de rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Delta-concept	Voerconcept voor vleesvarkens.
Derogatie	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. Veehouders in deze landen mogen 250 kg stikstof uit dierlijke mest op een hectare voedergrasland gebruiken.
Directie	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige vier directeuren.
Disclosure Commissie	Een groep personen die alle voorgestelde publicaties van een organisatie beoordeelt voorafgaand aan het publicatiemoment. Beursgenoteerde ondernemingen dienen een dergelijke commissie te hebben.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel (WPA).
Europa+	Europa en aangrenzende regio's.
Europese Ondernemingsraad	ForFarmers European Employees Council (FFEEC)
Executive Committee	Zie Directie ForFarmers N.V.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).

Feed Chain Alliance	De Feed Chain Alliance Standaard (voorheen GMPRegeling) is een kwaliteitssysteem. dat wordt beheerd door OVOCOM, het Belgisch overlegplatform voor de diervoedersector.
Feed2Milk	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.
Feed4Foodure	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.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation
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.
Fermentatie	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
FFEEC	ForFarmers European Employees Council. De werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hier worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen.
ForFarmers Group	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'.
ForFarmers N.V.	Wordt ook aangeduid als 'de Vennootschap'.
ForFarmers-dealers	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.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
Fosfaatrechten	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.
Fytase	Fytase is een enzym dat onder meer de fosforverteerbaarheid bij varkens en pluimvee verbetert.
Geïntegreerde voeroplossingen	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
Geplaatste gewone aandelen	Het geplaatste aandelenkapitaal is het (recht op) kapitaal dat door de onderneming is uitgegeven en dat door aandeelhouders aan de onderneming is verschaft en is inclusief eventuele door de onderneming ingekochte aandelen die op de plank worden gehouden.

Gewone aandelen in omloop	Het aantal uitstaande aandelen (geplaatste aandelen minus de aandelen ingekocht door de onderneming)
GMO	Een genetisch gemodificeerd organisme (ggo) is een organisme waarvan het genetisch materiaal is gewijzigd door gebruik te maken van genetische technologie.
GMP+	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.
GRI G4	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.
Groep	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.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Door de gezondheidsrisico's in bereidings- en behandelingsprocessen op te sporen en deze vervolgens beheersbaar te maken, wordt de veiligheid van het product verhoogd.
Halffabricaten	Grondstoffen die reeds zijn bewerkt, maar nog verder moeten worden bewerkt tot een eindproduct.
Herkauwers	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.
Home mixing	Veehouderijen die hun eigen veevoer samenstellen uit een mix van grondstoffen en co-producten en mineralen
Horizon 2020	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, de leidende voeronderneming in Europa+ te worden en een Total Feed-partner voor de veehouder.
Hulpmiddelen	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.
IFFO RS	International Fishmeal and Fishoil Organisation. Wereldwijde standaard en certificering voor verantwoord vismeel en visolie.
IFRS	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.
Inkuilmiddelen	Middelen die conserverings- en bewaringsverliezen in een gras/mais-kuil (silage) tegengaan om de voederwaarde van het ruwvoer maximaal te benutten.
Inkuiltoevoegingen	Middelen die aan een gras/mais-kuil (silage) worden toegevoegd o.a. om broei te voorkomen en conserveringsverliezen te verminderen.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.

Kip van Morgen	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimveesector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
Klokkenluidersregeling	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.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
LTI	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
Materialiteitsanalyse	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.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de onderwerpen voor de belanghebbenden en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
Materieel onderwerp	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
Medewerkersparticipatieplan	ForFarmers introduceerde in 2015 een medewerkersparticipatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband, waarbij medewerkers per persoon voor een maximum van €5.000 certificaten van ForFarmers konden kopen met een korting. Voor deze certificaten geldt een periode waarin deze niet mogen worden verhandeld.
Melasse	Melasse is een stroopachtig co-product van de productie van suiker uit suikerriet of suikerbieten.
MelkEfficiënt	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.
Melkquota	Het recht een bepaalde hoeveelheid koemelk te produceren. De melkquota zijn ingevoerd omdat in de Europese Unie meer melk werd geproduceerd dan geconsumeerd. Het melkquotum is in 1984 ingevoerd en per 1 april 2015 afgeschaft.
Mengvoeders / mengvoer	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
Micro-ingrediënten	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segmenten van de Nederlandse markt.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)	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.

NIC	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.
NL GAAP	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. ForFarmers rapporteerde volgens NL GAAP tot en met 2014. Vanaf 2015 rapporteert de Onderneming volgens IFRS.
NOVA	Een nieuw voerconcept voor zeugen. De NOVA-producten zorgen voor een hoge melkproductie per zeug, meer biggen per worp, een hoger speengewicht per big en een langere levensduur van de zeug.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers op het gebied van inkoop van micro-ingrediënten en premixen.
Nutriëntbehoeftes	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
Nutritionele matrix	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
Onderneming	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
Ovocom	OVOCOM is een Belgisch kwaliteitsplatform voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Palmolie	Plantaardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
Participatierekening	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.
Pavo	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.
Plant	De benaming van een bedrijfsonderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Premixen	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.

Prestatievoerders	Voer gericht op hoge dierprestaties (zoals mengvoer, specialiteiten e.d.)
Prioriteitsaandeel	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de Statuten van ForFarmers.
Prioriteitsaandeelhouder	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
Raad	De Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.
Raad van Bestuur	Statutaire bestuur van de Vennootschap bestaande uit drie leden.
Raad van Commissarissen	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.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
RAB	Zie Risk Advisory Board.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
Risk Advisory Board	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. (www.responsiblesoy.org)
Ruwvoer	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
Ruwvoer+	Aanpak op het boerenerv waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SDG's	United Nations Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn 17 doelstellingen opgesteld door de Verenigde Naties, om 'Onze wereld te transformeren'.
SecureFeed	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 voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange
SiloSolve©FC	Een inkuilmiddel dat ForFarmers in 2017 in NL heeft geïntroduceerd, samen met Chr. Hansen, dat broei voorkomt en conserveringsverliezen vermindert.
Snavelbehandeling	Het inkorten van de snavel bij legkippen.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuild (wijze van opslaan). Dient als veevoer.

Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke behoeften.
Steekvaste co-producten	Co-producten met veel vocht die niet vloeibaar zijn maar steekvast, zoals bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
Stichting Beheer	Zie Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	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.
Stichting Continuïteit ForFarmers	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.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Strooisels	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
Terra+	Een totaalaanpak dat ForFarmers in 2017 heeft geïntroduceerd waarmee melkveebedrijven de ruwvoeropbrengst en -kwaliteit kunnen verhogen.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voeremiddelen via de voermengwagen worden gemengd en verstrekt.
Toll manufacturing	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.
Total Feed	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.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Transitieaanpak	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode rondom het geboorteproces in de melkveehouderij.
Transitieproducten	Zie Transitieaanpak
ULTRA	Voerconcept voor vleesvarkens.
UFAS	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.

Vennootschap	ForFarmers N.V.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij circa 82,5% het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet. De laatste tranche vond plaats in 2017.
VIDA	Merknaam voor het ForFarmers biggenvoedersconcept.
Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vleeskuikenouderdieren	Produceren broedeieren die worden geleverd aan de broederij waar de vleeskuikens worden geboren.
Vleuten-Steijn	Veevoederbedrijf dat actief is in de varkenssector in Nederland en Duitsland en zich met name richt op het zeugen- en biggensegment. Het bedrijf is oktober 2016 overgenomen door ForFarmers.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Voer-evaluatiesysteem	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.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voersysteem	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
Welzijnsconcept	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
Werkelijk fosfor	Kengetal dat melkveehouders helpt om op basis van melkproductie en melksamenstelling de P-behoefte van hun melkkoeien nauwkeuriger te bepalen en gericht te sturen op het werkelijk P-aanbod.
Werknemersparticipatieplan	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.
Zaaizaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.