

For the Future of Farming

Jaarverslag 2021



for
farmers
the **total** feed business



For Farmers
PROUD
TO BE A
FARMER



2021 in het kort	2	Hoe we lange-termijn waardecreatie waarborgen	96	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	164
ForFarmers in het kort	3	Samenstelling Raad van Bestuur en Executive Team	97	Basis voor opstelling	165
Kerncijfers	4	Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	100	Resultaten voor het jaar	169
Resultaten	5	Corporate Governance	107	Personeelsbeloningen	178
Historie	6	Risicomanagement	113	Winstbelastingen	187
Bericht van de CEO	7	Bestuursverklaring	130	Alternatieve prestatie maatstaven	194
Wie we zijn en wat we doen	11	Verlag van de Raad van Commissarissen	131	Activa	196
Onze missie: For the Future of Farming	12	Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	132	Eigen vermogen en verplichtingen	214
De keten en markten waarin we opereren	15	Verlag van de Raad van Commissarissen	135	Financiële instrumenten	225
Onze strategie: Build to Grow 2025	28	Remuneratierapport	142	Groepssamenstelling	237
Onze dialoog met stakeholders: de materiële onderwerpen	36	Jaarrekening 2021	155	Overige toelichtingen	240
Ontwikkelen van talent For the Future of Farming	40	Geconsolideerde jaarrekening	155	Grondslagen voor financiële verslaggeving	244
Going Circular For the Future of Farming	48	Geconsolideerde balans	157	Enkelvoudige jaarrekening	264
Financieel en operationeel verslag 2021, Dividendvoorstel	75	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	158	Enkelvoudige balans	265
Het aandeel ForFarmers	90	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	159	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	266
Profiel ForFarmers voor Beleggers	94	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	160	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	267
		Geconsolideerd kasstroomoverzicht	162	Overige gegevens	277
				Statutaire resultaatbestemmingsregeling	278
				Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	280
				Nevenvestigingen	282
				Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	284
				Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	296
				Meerjarenoverzicht	299
				Begrippenlijst	303



2021

in het kort

ForFarmers in het kort	3
Kerncijfers	4
Resultaten	5
Historie	6
Bericht van de CEO	7





ForFarmers in het kort



#1

Europees #1 in
Total Feed-oplossingen



10mT

Volume Total Feed
circa 10 mT



35

Productielocaties



26.000

Meer dan
26.000 klanten



2.500

Ongeveer 2.500
medewerkers in 2021



1896

Opricht
als coöperatie



EU

Gevestigd in Nederland
(hoofdkantoor), België,
Duitsland, Polen en het
Verenigd Koninkrijk



15

Acquisities sinds
2014



AScX

Sinds 2016 genoteerd aan
Euronext Amsterdam



AA

AA-status in
MSCI ESG rating



Kerncijfers



Omzet

2.671 ▲

€ x miljoen

2020: 2.352 mln

Brutowinst

436,3 ▲

€ x miljoen

2020: 433,2 mln

Onderliggende EBITDA

78,2 ▼

€ x miljoen

2020: 96,2 mln

Onderliggend bedrijfsresultaat

40,7 ▼

€ x miljoen

2020: 61,6 mln

Onderliggende winst per aandeel

0,32 ▼

€

2020: 0,49

Dividend per aandeel

0,29 ■

€

2020: 0,29



Uitstoot broeikasgassen productie

18,6 ▲

(kg CO₂ per ton)

2020: 19,7 kg

Uitstoot broeikasgassen logistiek

8,0 ▲

(kg CO₂ per ton)

2020: 8,7 kg

Verantwoorde soja en palmolie

75% soja ■

70% palmolie

2020: 75% / 70%

Genderdiversiteit

22% ▲

(% vrouwen)

2020: 21%

LTI's

28 ▲

2020: 24

Voerveiligheidsincidenten

3 ▼

2020: 8

Resultaten



	2021	2020
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.670,5	2.351,9
Brutowinst	436,3	433,2
EBIT	22,6	24,2
Onderliggende EBIT	40,7	61,6
EBITDA	72,9	100,3
Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA	78,2	96,2
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	12,0	14,2
Onderliggende winst	29,0	46,3
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	366,3	362,5
Balanstotaal	943,4	816,7
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽²⁾	484,0	496,4
Netto schuld ⁽³⁾	28,7	-15,8
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	54,7	98,1
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-25,0	-9,6
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	-39,6	-35,8

	2021	2020
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	17,9%	22,2%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (EBITDA)(ROACE) ⁴	16,2%	19,4%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (EBIT)(ROACE) ⁴	8,4%	12,4%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	38,8%	44,4%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,13	0,15
Dividend per aandeel	0,29	0,29
Slotkoers	4,04	5,34
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	93,3	95,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	376,9	508,4
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.444	2.502

¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 van de jaarrekening inzake Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's))

² Op basis van 12-maands gemiddelde

³ Exclusief IFRS 16 verplichtingen

⁴ ROACE betekent onderliggende EBIT(DA) gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen

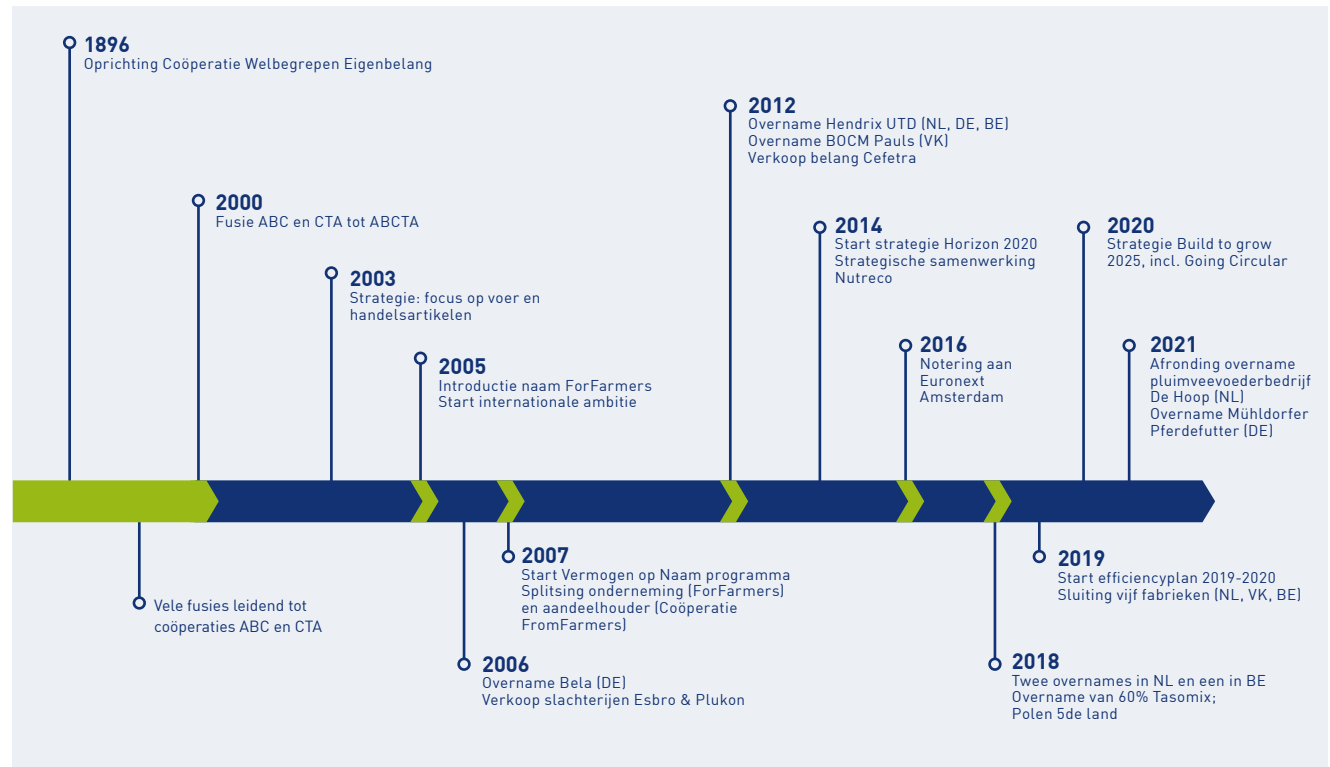
Historie



De historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de coöperatieve rechtsvoorgangers in Nederland werd opgericht. In de decennia die volgden groeide de coöperatie, en vervolgens de onderneming zowel autonoom als door fusies en overnames, waardoor we vanaf 2005 ook actief werden in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.

In 2016 werden de gewone aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam. Sinds 2018 is ForFarmers ook actief in Polen met het pluimveevoederbedrijf Tasomix.

De kernactiviteit van ForFarmers is door de jaren heen nagenoeg hetzelfde gebleven: het leveren van goede kwaliteit voer, met advies en ondersteund door datasystemen, tegen een eerlijke prijs. Eén en ander heeft ertoe geleid dat ForFarmers thans de leidende voeronderneming in Europa is met een afzet in 2021 van circa 10 miljoen Total Feed.





Bericht van de CEO

“Voor ons en onze klanten was 2021 een turbulent jaar, waarin onder meer stijgende inputkosten, dierziektes en de toenemende druk op de agrarische sector, ons parten hebben gespeeld.”

“In lijn met onze missie For the Future of Farming, zetten we ons vol in voor een duurzame toekomst voor onze stakeholders”



Uitdagende tijden voor onze sector

We kijken terug op een turbulent jaar, waarin onder meer de Covid-pandemie, dierziektes, hoge grondstof- en energieprijzen en de alsmat toenemende druk op de agrarische sector ons parten hebben gespeeld. Onze sector ligt steeds meer onder het vergrootglas wanneer het gaat om klimaat en milieu. Dit stelt ons voor uitdagingen, maar we zien ook kansen. Daarom is duurzaamheid een onlosmakelijke en belangrijke pijler van onze strategie. Zodat onze sector er voor kan blijven zorgen, dat consumenten vooral in Noordwest Europa voldoende zuivel, melk en vlees van hoge kwaliteit kunnen aanschaffen tegen relatief lage prijzen en met, wereldwijd beschouwd, een relatief zeer lage en afnemende CO₂-voetafdruk. In deze context is ForFarmers zich in 2021 blijven inzetten voor een duurzame toekomst voor onze belanghebbenden.

Resultaten: reflectie van een turbulent jaar

De resultaten in 2021 stonden onder druk. Dit kwam grotendeels door de uitdagende situatie waarin onze klanten in meer of mindere mate lage prijzen kregen voor hun producten en tegelijkertijd de grondstofprijzen snel stegen. Dit zorgde ervoor dat het voor ons lastig bleek de fluctuaties van grondstof- en energieprijzen door te berekenen aan klanten, hetgeen we normaliter doen. Bij voerondernemingen leidde dit tot margedruk, boven op de reeds bestaande overcapaciteit in de markt.

De vraag van consumenten naar meer transparantie over de herkomst van voedsel, jaagt de samenwerking in de keten aan. In de pluimveesector worden in dit verband

steeds meer 'virtuele' integraties aangegaan. Dit bood de gelegenheid aan het begin van het jaar het goed gepositioneerde pluimveevoederbedrijf De Hoop Mengvoerders over te nemen in Nederland. Naast dat De Hoop positief aan ons resultaat heeft bijgedragen, hebben we met hen onze positie in de pluimveesector aanzienlijk versterkt. Daar waar enkele jaren geleden pluimvee onze derde sector was, is dit inmiddels de grootste geworden. We namen aan het begin van dit jaar ook Mühldorfer Pferdefutter in Duitsland over. Hierdoor versterkten we de positie van Pavo, het toonaangevende merk waarmee we actief zijn in de paardensector.

Covid bleef ook dit jaar een invloed hebben op onze markten. De gedwongen sluiting van de horeca zorgde min of meer voor een terugval in vraag naar de producten van onze klanten en vervolgens op onze volumes. Bovendien bleek dat arbeidsuitval door besmettingen de supply chain verstoort, wat bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk resulteerde in lege schappen in de winkels. Ook bij ons zijn enkele medewerkers ernstig besmet geraakt door Covid. Gelukkig zijn ze allen weer hersteld.

Ik ben zeer dankbaar voor de enorme toewijding en inzet van onze medewerkers. Daardoor hebben we onze klanten continu kunnen belevaren en de enorme uitdagingen die voortkwamen uit de ernstige verstoringen in de wereldwijde supply chain, weten te adresseren.

Dierziektes zijn een terugkerend fenomeen waarmee de veehouderij te kampen heeft. De sector slaagt er steeds beter in verspreiding van dierziektes tegen te gaan. Toch werden er in 2021 weer uitbraken geconstateerd van

de Afrikaanse varkenspest en de vogelgriep. De uitbraak van de vogelgriep aan het eind van 2021 is zelfs bestempeld tot de zwaarste uitbraak in Europa ooit. Wij leven mee met onze klanten die door de uitbraak van dierziektes zijn getroffen.

In deze uitdagende marktomstandigheden bleek des te meer het belang van goede interne processen en afstemming. Helaas werden juist door onvoldoende afstemming tussen afdelingen enkele ongunstige contracten afgesloten in Duitsland, die onze resultaten hebben beïnvloed. De processen zijn ondertussen verbeterd. We hebben als gevolg van de implementatie van onze efficiencyplannen een deel van onze kosten gereduceerd en een ander deel verder geflexibiliseerd. Desondanks is als gevolg van genoemde uitdagingen, onze onderliggende EBITDA in 2021 lager uitgekomen dan de door ons in september 2020 afgegeven doelstelling.

Evaluatie strategie Build to Grow 2025

De langer aanhoudende Covid-pandemie, de versnelling van verschillende marktontwikkelingen en de verscherping van het sentiment in de markt in combinatie met onze resultaten in 2021 hebben ertoe geleid dat we besloten hebben onze strategie eerder dan gepland te evalueren en daar waar nodig aan te scherpen. Denk aan



de doelstellingen op het gebied van verbetering van klimaat, natuur, water en biodiversiteit. Deze zijn in lijn met de EU Green Deal in meerdere landen versneld. De herijking van de strategie vindt op dit moment plaats en zal potentieel leiden tot nieuwe inzichten ten aanzien van onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025. Wij zullen hier in de loop van 2022 op terugkomen. Ondertussen blijven we ons richten op het optimaal bedienen van onze klanten, met innovatieve voerconcepten en advies zodat zij hun rendement op het boerenerf duurzaam kunnen verbeteren en tegelijkertijd met een lagere CO₂-voetafdruk kunnen produceren. Dit is de basis van onze lange-termijn waardecreatie voor onze stakeholders.

Dialogo met stakeholders

In 2021 hebben we volgens plan een uitgebreid onderzoek gedaan onder meer dan 300 stakeholders. We vroegen hen wat zij belangrijk vonden als het gaat om onze activiteiten en rol in de samenleving en welke onderwerpen zij meer of minder materieel vinden. De uitkomsten van dit onderzoek worden meegenomen in de huidige evaluatie van onze strategie. Naast dit specifieke onderzoek hebben we ook onze gebruikelijk dialoog gevoerd met onder meer klanten, aandeelhouders, leveranciers en medewerkers. Bij klanten ging het in deze gesprekken veelal over de toekomst van de sector, grondstofprijzen en de impact van alle duurzaamheidsmaatregelen. Aandeelhouders waren, begrijpelijk, bezorgd over de koers van het aandeel en de impact hiervan op de verdere implementatie van de strategie. We houden regulier en constructief contact met onze belanghebbenden en zijn transparant over onze kansen en uitdagingen.

De juiste mensen op de juiste plek

We blijven het belang van een goed team en betrokken medewerkers onderkennen. Daarom investeren we vooral in deze door Covid beïnvloede tijden, in het ondersteunen van de mentale en fysieke gezondheid van onze medewerkers. Tevens organiseerden we in de verschillende landen webinars, om medewerkers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in het bedrijf en over specifieke onderwerpen die onze sector aangaan, evenals voor de social cohesie. Zo werd er bijvoorbeeld door enkele collega's een online-lezing gegeven over het gebruik van soja in de veehouderij. Dit staat nadrukkelijk in de publieke belangstelling. We vinden het van belang dat collega's goed geïnformeerd, op basis van feiten, de discussie met anderen kunnen aangaan. Zeker daar waar er andere, soms emotionele meningen heersen en het lastig lijkt gemeenschappelijke standpunten te erkennen en te bepalen. Ethisch handelen staat immers bij ons hoog in het vaandel. Hieraan geven we gestalte in onze eigen Code of Conduct evenals die voor onze leveranciers.

Omdat we het van groot belang vinden dat onze medewerkers op een veilige manier hun werk kunnen doen hebben we in de afgelopen jaren actief gecommuniceerd over veiligheid en veel geïnvesteerd in trainingen gericht op het veranderen van gedrag. Door het slechte weer aan het begin van het jaar, waardoor een groter aantal mensen uitgleden en vielen dan normaal, waren er in 2021 meer incidenten met verzuim dan in 2020. We zien echter dat de dalende trend van ongevallen doorzet en dat de aandacht van medewerkers voor veiligheid en gezondheid op het werk continu verbetert. Het blijft voor ons een punt van aandacht.

Aanpassingen in management en managementstructuur

Het is in de afgelopen jaren steeds duidelijker geworden dat het karakter van de agrarische sector per land verschilt. Het werken volgens het principe 'centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal, dicht op de klant' is cruciaal geworden, om snel en adequaat te kunnen reageren op lokale commerciële kansen en bedreigingen. Duidelijke verantwoordelijkheden en korte communicatielijnen in en tussen de landen zijn hiervoor essentieel. Daarom is in het najaar van 2021 besloten om de matrixorganisatie iets aan te passen en meer commerciële verantwoordelijkheid en slagkracht bij de verschillende landendirecteuren te beleggen. Ondertussen blijft de ondersteuning van lokale initiatieven door de centrale afdelingen essentieel om schaalvoordelen te benutten. Bovendien vinden we het belangrijk dat ieder land waarin we actief zijn, een eigen, nationale, directeur heeft die de cultuur en markt optimaal begrijpt. Zo werd als laatste landendirecteur de Duitser Ernst Friedlaender benoemd tot Directeur ForFarmers in Duitsland. We benoemden daarnaast Rob Kiers tot Directeur M&A en creëerden de functie van Directeur Business Development. De leden van de Raad van Bestuur vormen samen met de landendirecteuren en de Directeuren voor HR, Supply Chain, M&A en Business Development het Executive Team, dat onze organisatie aanstuurt.

Adrie van der Ven, lid van de Raad van Bestuur, nam in onderling overleg dit jaar afscheid van ForFarmers. Onder Adrie's leiding werd de belangrijke stap naar de groei-markt Polen gezet. Hij heeft daarnaast een grote bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de strategie Build to



Grow 2025. Mede namens de collega's dank ik Adrie hiervoor en wens ik hem het beste toe voor de toekomst.

De Raad van Commissarissen heeft vervolgens onze collega Pieter Wolleswinkel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) voorgedragen als lid van de Raad van Bestuur. Wij hopen Pieter per april aanstaande formeel in ons bestuur te verwelkomen. Pieter is op dit moment verantwoordelijk voor ons grootste cluster, Nederland/België en zal dat ook blijven. Zijn achtergrond als voormalig dierenarts en zijn brede kennis en ervaring in de sector zijn voor ons van bijzonder groot belang. We zijn er trots op dat we de vacature in het bestuur intern kunnen opvullen.

Raad van Commissarissen

Aan het eind van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021 trad Jan van Nieuwenhuizen toe tot de Raad van Commissarissen (de Raad) en werd benoemd tot voorzitter. Onder zijn leiding heeft de Raad een belangrijke en constructieve rol gespeeld bij meerdere ontwikkelingen en uitdagingen gedurende het jaar.

Sandra Addink-Berendsen zal na de komende AvA terugtreden uit de Raad. Sandra is vanaf 2010 lid geweest van de Raad. De afgelopen acht jaar was zij voorzitter van de Auditcommissie. Mede namens Roeland Tjebbes, onze CFO, wil ik Sandra bijzonder danken voor haar inzet, advies en substantiële bijdrage aan ForFarmers.

Werken aan een duurzame toekomst

We staan met de agrarische sector voor de uitdaging de groeiende wereldbevolking te voeden en tegelijkertijd de impact van de voedselketen op het milieu te verminderen.

Dit zorgt voor dilemma's in onze bedrijfsvoering en op het boereneref. Dierlijke eiwitten vormen een essentieel onderdeel van het menselijk dieet. Deze eiwitten kunnen het meest efficiënt worden geproduceerd in bepaalde geografische gebieden met een daarvoor optimaal klimaat, een goede logistieke infrastructuur en de beschikbaarheid van voldoende reststromen uit de humane voedingsmiddelenindustrie. Dit is onder meer het geval in het dichtbevolkte Noordwest-Europa. Daar is de strijd om het gebruik van land en de maatschappelijke druk op de milieu-impact van de sector echter van steeds grotere invloed op het lokale agrarisch beleid, mede als uitvloeisel van de Europese landbouwstrategie, Farm to Fork. Wij zijn ons bewust van deze dubbele materialiteit. We menen dat we met onze Total Feed-aanpak een juiste benadering hebben, om op een sociaal en maatschappelijk verantwoorde manier zowel onze klanten te helpen hun productie en rendement te verhogen, als in het totale proces de CO₂-voetafdruk te verlagen.

We zijn blij dat er begin dit jaar een kabinet is aangetreden dat knopen wil doorhakken. Het stemt ons positief dat het onlangs gepresenteerde coalitieakkoord duidelijk stelt dat er perspectief moet worden geboden aan de agrarische sector en dat er niet een 'one size fits all'-aanpak wordt nagestreefd. Dat is essentieel om de noodzakelijke investeringen bij klanten te kunnen laten plaatsvinden. Wij zullen blijven benadrukken dat we samen met spelers in de keten verschillende mogelijkheden hebben om de uitstoot te reduceren, door te innoveren. Hoe een en ander zal uitpakken zal van alle partijen inzet en enige flexibiliteit vergen. Ook wij zullen daarin onze rol oppakken en zullen blijven strijden voor een duurzaam toekomstperspectief voor de veehouderij, vanuit het bewustzijn dat

al onze klanten op de meest milieubewuste manier hun best doen, ons en anderen op de wereld te voeden.

Ik zal dit van meer afstand gaan volgen. In overleg met de Raad van Commissarissen zal ik na de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april aftreden. Na 8 jaar aan het roer te hebben mogen staan van dit prachtige bedrijf is het voor mezelf en voor de onderneming een natuurlijk moment voor een nieuwe fase. Ik heb vol passie mijn functie bekleed en kijk terug op een aantal belangrijke mijlpalen in het bestaan van ForFarmers. Ik wil mijn collega's danken voor de constructieve samenwerking en de commissarissen voor hun steun en advies. Ik wens mijn opvolger alle goeds in dit prachtige bedrijf en deze mooie sector.

Voor de realisatie van onze strategie is en blijft de toewijding en inzet van onze medewerkers cruciaal. Hiervoor spreek ik mijn oprechte dank aan hen uit, mede namens mijn collega's. We zijn uiteraard afhankelijk van vertrouwen van onze klanten/veehouders, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Ik ben hen hiervoor oprecht erkentelijk. We werken er met alle collega's binnen ForFarmers aan om voor al onze stakeholders een betrouwbare partner te blijven en om het iedere dag en ieder jaar opnieuw, een stapje beter te doen For the Future of Farming.

Lochem, 23 februari 2022

Yoram Knoop

CEO ForFarmers N.V.



Wie we zijn en wat we doen

Onze missie: For the Future of Farming	12
De keten en markten waarin we opereren	15
Onze strategie: Build to Grow 2025	28
Onze dialoog met stakeholders: de materiële onderwerpen	36
Ontwikkelen van talent For the Future of Farming	40
Going Circular For the Future of Farming	48
Financieel en operationeel verslag 2021, Dividendvoorstel	75
Het aandeel ForFarmers	90
Profiel ForFarmers voor Beleggers	94



Onze missie: For the Future of Farming

ForFarmers zet zich in For the Future of Farming met de Total Feed-aanpak. Door het leveren van voer vergezeld van goed advies en ondersteund door datasystemen, helpen we veehouders op een duurzame manier een beter rendement op het boerenerf te behalen.

Wereldwijd staat de agrarische sector voor de uitdaging de groeiende wereldbevolking te voeden en tegelijkertijd de impact van de landbouw en veeteelt op de natuur te reduceren. Dierlijke eiwitten worden veelal geproduceerd in landen met een daarvoor optimaal klimaat, zoals onder meer de Noordwest-Europese landen, en worden daar zowel lokaal geconsumeerd als naar andere landen geëxporteerd.

De maatschappelijke acceptatie van de agrarische sector is in West-Europa vooral door de milieu-impact sterk aan het veranderen. De veehouderij is daardoor onder een vergrootglas komen te liggen, ondanks dat de sector continu stappen zet om duurzamer te produceren. We hebben als Europese marktleider in de voerindustrie niet alleen de kans, maar ook de plicht, om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een internationale, efficiëntere en duurzamere productie van vlees, eieren en zuivel.

Met onze missie, **'For the Future of Farming'**, tonen we niet alleen ons vertrouwen in de toekomst van de agrarische sector. We zetten ons vóór alles in voor de verdere verduurzaming en continuïteit van het boerenbedrijf en daarmee een verantwoorde voedselproductie. Dit past geheel in onze ambitie een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn.

We zijn actief in Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk, waar we onder de merknaam ForFarmers in 35 fabrieken voeders produceren voor herkauwers, varkens en pluimvee. Daarnaast leveren we advies en data-hulpmiddelen aan veehouders. We hebben meer dan 400 adviseurs, van de ongeveer 2.500 medewerkers, die onze circa 26.000 klanten regelmatig op het boerenerf bezoeken om hen terzijde te staan in hun bedrijfsvoering en -beslissingen. We leveren ook paardenvoer in ruim 30 landen onder de merknaam Pavo en in de biologische sector zijn we met Reudink een leidinggevende speler.

We zijn ervan overtuigd dat we met de Total Feed-aanpak een duurzame lange-termijn oplossing bieden voor zowel de veehouder als de maatschappij. Met deze aanpak helpen we de veehouder een beter rendement te behalen op het boerenerf, met een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en minder emissies (o.a. ammoniak, fosfaat en geur). Dat doen we met innovatieve voerconcepten en gericht advies ondersteund door datasystemen. Door optimalisatie van de voederconversie (meer productie met minder voer) helpen we zowel de veehouder als het klimaat.

Met de Total Feed-aanpak sturen we op:

- *Resultaat:* Een gerichte planning, monitoring en analyse van de resultaten van het boerenbedrijf om continu het rendement op het boerenerf te verbeteren met gezonde dieren, een hogere voederefficiëntie en een betere fosfaat- en stikstofefficiëntie.
- *Team:* Begeleiding door gespecialiseerde en deskundige adviseurs die zij-aan-zij staan met de veehouders, zowel op het boerenerf als via de telefonische en online Total Feed support desk.
- *Producten:* Het formuleren van de beste (meng)voeders om dieren gezonder te maken en beter te laten presteren. Hiervoor maken we steeds meer gebruik van reststromen van grondstoffen die niet voor humane consumptie kunnen worden ingezet. Deze circulaire aanpak zorgt voor een verlaging van de CO₂-voetafdruk van veevoer en daardoor van de agrarische sector.





Kernwaarden

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

Ambitie

We streven ernaar het steeds beter te doen, voor al onze belanghebbenden; op het boerenerf, op de financiële markten, binnen de eigen organisatie, voor onze omgeving, voor het klimaat. Dit vraagt om helder leiderschap en een goed op elkaar ingespeeld team. Onze missie om op een duurzame wijze bij te dragen aan de uitdaging de wereldbevolking te voeden spreekt onze medewerkers en sollicitanten aan. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties is van cruciaal belang. Evenals het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan onze medewerkers.

Duurzaamheid

De kern van onze duurzaamheidsstrategie Going Circular is gebaseerd op een raamwerk met drie centrale thema's: grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. We streven naar optimale omzetting van laagwaardige ingrediënten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling en zonder vervuiling. Om dit te bereiken hebben we expliciete doelstellingen en ambities geformuleerd als onderdeel van onze strategie.

We hebben onze doelstellingen gelieerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties die gericht zijn op geen honger (2), verantwoorde consumptie en productie (12) en leven op het land (15). In ons handelen kiezen we voor een lange-termijn oriëntatie, vertrouwen en transparantie, volgen we lokale regels en procedures en houden we rekening met onze leefomgeving.

Gespecialiseerde adviseurs

Zij-aan-zij met onze klanten voor een beter en duurzaam rendement



Partnerschap

Wij geloven in doen waar we goed in zijn: het aanbieden van voeroplossingen op het boerenerf. We zijn dus ook van mening dat samenwerken met partners in de keten meerwaarde oplevert en in sommige gevallen onontbeerlijk is. Daarom werken we samen met klanten,

leveranciers en strategische partners in de verschillende sectoren aan innovatieve oplossingen voor een duurzame veehouderij. Uitgangspunt daarbij is een duurzame relatie gebaseerd op vertrouwen en een win-win voor alle betrokken partijen.



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

De keten en markten waarin we opereren

Volgens de FAO (Food and Agricultural Organisation van de Verenigde Naties) zal de wereldbevolking in 2050 met ongeveer 2 miljard mensen zijn toegenomen tot 10 miljard.

De agrarische sector staat voor de uitdaging de groeiende wereldbevolking te voeden en tegelijkertijd de impact van de voedselketen op het milieu te verminderen. ForFarmers is onderdeel van de voedselketen, die voor deze uitdaging staat. Wij zetten onze Total Feed-aanpak in om bij te dragen aan een duurzame productie van melk, vlees en eieren, belangrijke onderdelen van een gezond en gevarieerd dieet. Ontwikkelingen in zowel de algehele voedselketen als de verschillende markten waarin we actief zijn bieden ons kansen en vormen bedreigingen.



Grondstoffenmarkt

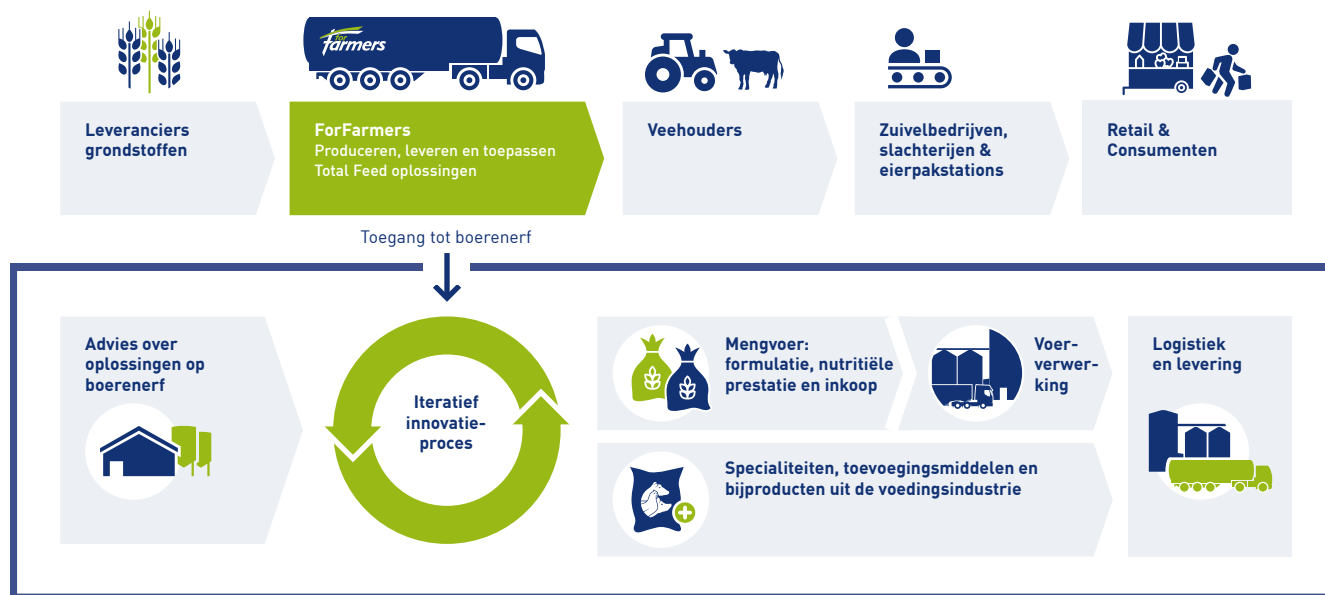
Voerondernemingen gebruiken (ruwe) grondstoffen om kwalitatieve voeders te produceren.

We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de hoeveelheid grondstoffen die we gebruiken, de herkomst van de grondstoffen en of de grondstoffen op een duurzame manier zijn geproduceerd. We onderschrijven met onze [Going Circular](#) aanpak de noodzaak om ook op dit aspect maatschappelijk verantwoordelijk te handelen, met respect voor natuur, mens en dier.

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. Grondstofprijzen fluctueren voortdurend en worden doorgaans doorberekend aan klanten, die de ontwikkelingen op de grondstofmarkten nauwlettend volgen. Het inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers. De grondstoffen die we verwerken in onze voeders zijn op te splitsen in macro-ingrediënten (zoals granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën) en micro-ingrediënten (zoals aminozuren, vitamines en mineralen).

De belangrijkste macro-ingrediënten die we inkopen zijn graansoorten als maïs, tarwe en gerst, en plantaardige eiwitbronnen als sojameel, raap- en zonnebloemschroot. Veel van wat we van deze grondstoffen gebruiken is niet geschikt voor voeding voor mensen maar wél geschikt voor voeders voor dieren. ForFarmers heeft voor de inkoop van macro-ingrediënten op groepsniveau categoriespecialisten aangesteld die samenwerken met lokale inkoopmanagers. Grondstoffen worden ingekocht bij een

De keten waarin wij opereren





klein aantal wereldwijde leveranciers, maar ook rechtstreeks bij lokale akkerbouwers. De efficiëntie en de transparantie van het inkoopproces, de kwaliteitsbewaking van de producten, het verantwoord inkopen van grondstoffen en de optimalisatie van de voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie zijn voor ons essentieel. Over het verantwoord inkopen van onder meer sojameel en palmolie wordt nader uitgeweid in het hoofdstuk: [Going Circular For the Future of Farming](#).

De inkoop van micro-ingrediënten en premixen doen we sinds 2014 zo veel mogelijk samen met en via onze strategische partner Nutreco, waardoor we onze schaalgrootte kunnen benutten.

In de tweede helft van 2020 begonnen de grondstofprijzen significant te stijgen. De stijging hield gedurende heel 2021 aan. Het bleek in 2021 lastig te zijn de stijging van de grondstofprijzen geheel door te berekenen aan veehouders. De prijzen voor de producten van veehouders waren in 2020 hard gedaald en begonnen, met uitzondering van de varkensprijzen, begin 2021 weer enigszins aan te trekken. Deze stijging was echter niet voldoende voor boeren om hogere grondstof- en energieprijzen te kunnen incasseren. Hierdoor werd het voor voerondernemingen moeilijker om de stijging van grondstofprijzen door te kunnen berekenen. Dit, in combinatie met de lagere volumes en overcapaciteit in de markt, resulteerde in druk op de marges van voerondernemingen.

Mengvoerindustrie en concurrentiepositie ForFarmers

De mengvoerindustrie is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In de verschillende landen en regio's concurreert ForFarmers met grote (multinationale) ondernemingen, lokale familiebedrijven, coöperaties en specialisten. Wereldwijd wordt circa 1,1 miljard ton diervoeders afgezet, waarvan ongeveer 165 miljoen ton mengvoer in Europa. ForFarmers is met een afzet van circa 10 miljoen ton, waarvan circa 7 miljoen ton mengvoer, de leidende Europese voeronderneming, met een Europees marktaandeel van ruwweg 4%.

De drie grootste spelers in Nederland – ForFarmers, Agrifirm en De Heus – hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 75%. De overige 25% is verdeeld over circa 70 andere voerproducenten.

In België is ForFarmers de op een na grootste voeronderneming, na Arvesta en voor VandenAvenue en de nieuwe combinatie Quartes/Agrifirm (gedeelde nummer drie). Tezamen hebben deze producenten een marktaandeel van circa 40%, in een speelveld van zo'n 50 bedrijven.

In de gefragmenteerde (vrije) Duitse markt zijn Agravis, DTC, Bröring en ForFarmers de belangrijke voerbedrijven, met een gezamenlijk marktaandeel van circa 35%. Duitsland telt verder zo'n 300 middelgrote en kleinere spelers, vaak eigendom van een coöperatie of van één of meerdere familie(s).

In de Poolse markt zijn veel voerondernemingen actief in geïntegreerde ketens. De drie grootste voerbedrijven op de vrije markt – Cargill, De Heus en Wipasz – hebben een gezamenlijk marktaandeel van meer dan 40%. ForFarmers bekleedt met Tasomix (waarin we een belang van 60% hebben) de vierde positie in de markt. Naast de top vier voerondernemingen zijn er ongeveer 35 andere vrije spelers actief in de Poolse mengvoermarkt.

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



Positie ForFarmers in de keten

	Commodity-handelaren/-verwerkers	Producenten van additieven	Producenten van premix	Voerfabrieken en producenten van speciaalvoer	Distributeurs	Veehouders	Zuivelverwerkers, slachterijen en eierpakstations en -handel
Bedrijven toegewijd aan 1 schakel van de keten	 	 	 	 	 	Toegang tot het boerenerf	
Bedrijven die actief zijn in meerdere schakels van de keten	 	 	 	 			
<p>De gefocuste positie van ForFarmers in de keten heeft een aantal voordelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtstreekse toegang tot het boerenerf • Aanbieder van integrale oplossingen voor de boeren • Geen kanaalconflicten 							

Logo's zijn niet uitputtend

Agrarische ondernemers

We bedienen voornamelijk de herkauwers-, de varkens- en de pluimvee-sector. Daarnaast zijn we actief in de paardensector met onze Pavo-voeders en nemen we een prominente positie in op de biologische veevoedermarkt onder het merk Reudink (behalve in het Verenigd Koninkrijk waar biologisch voer wordt verkocht onder het ForFarmers merk).

Veehouders werden in 2021 in meer of mindere mate nog steeds geraakt door de langer aanhoudende maatregelen rondom Covid. Het merendeel van hen kampte nog met liquiditeitskrapte doordat de stijging van prijzen voor vlees, melk en eieren achterbleef bij de stijging van grondstofprijzen. De stijging van kostprijzen leidde tot lage inkomsten voor veehouders en daardoor tot minder voerverbruik. Dit, in combinatie met onder meer de warme sanering van de varkenshouderij in Nederland, zorgde voor uitzonderlijke volume- en margedruk voor voerproducenten.

Ondanks dat de veehouderijsector in Noordwest-Europa er steeds beter in slaagt om de verspreiding van dierziektes onder controle te krijgen, werd Europa vooral in het najaar 2021 getroffen door een zeer grote uitbraak van vogelgriep.

In zowel Polen als Oost-Duitsland werd Afrikaanse varkenspest geconstateerd bij wilde zwijnen, maar ook bij enkele varkenshouders, met een importverbod door China voor varkens uit deze landen als gevolg.



Herkauwerssector

We zijn binnen de herkauwerssector vooral actief in de melkveehouderij. Daarnaast leveren we onze Total Feed oplossingen aan rundvleesveehouders. Vooral in Nederland leveren we ook aan geitenhouders en vooral in het Verenigd Koninkrijk ook aan schapehouders. De ontwikkelingen in de herkauwerssector verschillen per land. De noodzaak voor veehouders om de uitstoot van emissies van stikstof, CO₂ en methaan terug te dringen en de fosfaatefficiëntie te verbeteren geldt echter overal. Maar de manier waarop en de snelheid waarmee varieert.

De Noordwest-Europese zuivelsector, met uitzondering van die uit het Verenigd Koninkrijk, heeft een sterke exportpositie. Dit komt door het productportfolio met een hoge toegevoegde waarde in combinatie met een mondiaal toenemende vraag naar zuivelproducten, vooral vanuit Azië. Exportstromen vinden echter ook vooral binnen Europa plaats. Zo vindt circa 70% van de Nederlandse export van vlees, melk en zuivel plaats naar landen binnen de EU.

Juist in Nederland zwelt de weerstand tegen de grote exportstroom aan vanwege de milieu-impact van de veehouderij. Nederlandse melkveehouders staan onder druk om op korte termijn de stikstofuitstoot te verminderen, vooral in het licht van de stikstofdiscussie die op dit moment gaande is. Wij hebben samen met spelers in de keten verschillende mogelijkheden om de uitstoot te reduceren. Door innovatie kunnen we zowel een sterke melkvee-sector behouden als de gestelde klimaatdoelen behalen.

In Duitsland groeit evenals in andere landen de interesse voor robotmelken. Dit komt onder meer door de consolidatie tussen boerenbedrijven, waardoor de werkdruk op het boerenerf toeneemt. Het vinden van goede arbeidskrachten op het boerenerf is in bijna alle West-Europese landen lastig.

Britse melkveehouders realiseren in het algemeen een lager rendement, omdat in verhouding tot andere landen de melkprijs in het Verenigd Koninkrijk relatief laag is terwijl de kosten snel stijgen. Focus op het verhogen van productiviteit, en daarmee ook rendement is daarom cruciaal.

De melkveehouderij in België heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld qua schaalvergroting, professionaliteit en productiviteit. Niet in de laatste plaats vanwege nieuwe spelers in de zuivelverwerking en betere melkprijzen.

In de markten waarin we actief zijn, zien we meer differentiaties in de melkstromen, met meer aandacht voor duurzaamheid en dierenwelzijn. Veehouders uit Nederland en België exporteren veel non-GGO producten naar Duitsland. Daarom is er aanhoudende interesse in VLOG-gecertificeerde (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) voeders onder deze veehouders.



Varkenssector

Wereldwijd ervaart de varkenssector nog steeds de gevolgen van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in de tweede helft van 2018 in China. China was het thuisland van circa 50% van het mondiale aantal varkens, waarvan circa de helft door de ziekte is verdwenen. Dit zorgde vanaf 2019 voor een



aanzienlijke vraag naar varkensvlees vanuit China en andere Aziatische landen en dus tot een significante stijging van de varkensprijzen. Als gevolg van de maatregelen rondom de uitbraak van Covid-19 daalden de varkensprijzen echter in de eerste helft van 2020. Het sneller dan verwachte herstel van de Chinese varkensstapel, met als gevolg een overschot in de (Chinese) markt en het feit dat Chinese consumenten als alternatief voor het dure varkensvlees ook vaak voor kippenvlees kozen, drukten de prijs voor varkens eveneens.

Toen in Duitsland eind 2020 Afrikaanse varkenspest werd geconstateerd, stelde China meteen een importverbod in voor varkens uit Duitsland. Dit importverbod gold gedurende heel 2021. Duitse varkenshouders zochten andere afzetkanalen, vooral door meer te exporteren binnen Europa. Ook Spanje, van waaruit de afgelopen jaren steeds meer karkassen naar China werden geëxporteerd, had te kampen met vraaguitval en bood meer aan op de Europese markt. Hierdoor ontstond er een ongekende druk op de Europese varkensprijzen.

Terwijl andere varkenshouders in Europa reserves konden opbouwen als gevolg van de grote exporten naar China, bleef dit voor Belgische varkenshouders uit. Juist in die periode was er een importverbod voor varkens uit België ingesteld door China, omdat er toentertijd Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen was geconstateerd. Zij mochten in 2021 hun producten weer gaan exporteren naar landen ook buiten de EU, aangezien het land weer vrij was verklaard van Afrikaanse varkenspest. Dit heeft hen echter niet geholpen betere rendementen te kunnen realiseren.

In Polen zijn reeds langere tijd gevallen van Afrikaanse varkenspest geconstateerd. Deze uitbraken zijn aanleiding voor een grootschalige herstructurering, waarbij vooral kleine boerenbedrijven stoppen en grotere bedrijven groeien.

Varkenshouders in Continentaal Europa produceren zowel voor de lokale markt als voor de export. De mondiale vraag naar varkensvlees blijft groeien, maar de Europese vraag is stabiel tot licht dalend. In de meer dichtbevolkte gebieden als Nederland en West-Duitsland keert het sentiment zich steeds meer tegen de intensieve varkenshouderij. Dit leidt tot meer lokale regelgeving, onder meer om geuroverlast tegen te gaan of het dierenwelzijn te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de 'warme sanering' van de varkenshouderij in Nederland. Hiermee heeft de Nederlandse overheid door vrijwillige uitkoop van varkenshouders en hun varkensrechten de varkensstapel met circa 9% (gemeten vanaf de stand per eind 2019) gereduceerd. De overgebleven middelen uit de warme sanering varkenshouderijen zijn opgehoogd zodat de Maatregel Gerichte Opkoop in totaal €480 miljoen beschikbaar heeft voor een tweede tranche van de warme sanering. Daarnaast start in het voorjaar van 2022 de Landelijke Beëindigingsregeling Veehouderij, waarvoor bijna €1 miljard beschikbaar is gesteld. Deze vrijwillige opkoopregeling is gericht op varkens-, rund- en pluimveehouders en biedt hen de mogelijkheid een subsidie te krijgen wanneer ze stoppen met hun bedrijf. Het is een maatregel binnen de structurele stikstofaanpak van het Rijk.

Ook in Duitsland worden varkenshouders steeds meer geconfronteerd met milieu- en dierenwelzijnsmaatregelen. Meststoffen moeten beter worden benut en de uitstoot van ammoniak en de vervuiling van grondwater moet worden verminderd.

In het Verenigd Koninkrijk wordt een groot deel van de markt bediend door een aantal grote varkenshouderijen en integraties, die een andere relatie hebben met voerondernemingen zoals ForFarmers dan de familiale, vaak onafhankelijke, varkenshouders. In tegenstelling tot de andere landen waarin ForFarmers actief is houden varkenshouders in het Verenigd Koninkrijk de dieren vaak buiten. De voerbehoefte van het dier is vaak afhankelijk van de seizoenen en daarom anders dan bijvoorbeeld in Nederland of België. Engelse varkenshouders voorzien in circa 60% van de lokale vraag en daardoor is het land afhankelijk van import uit met name continentaal Europa. Als gevolg van de Brexit, is deze noodzakelijke import lastiger geworden. Het ligt daarom in de lijn der verwachting dat de lokale varkensstapel zal worden uitgebreid. Zolang de varkenshouders echter niet meer zekerheid hebben over de nieuwe handelsovereenkomsten blijven zij terughoudend bij het investeren in uitbreiding van hun bedrijf.

Ondanks dat de Poolse markt al langere tijd te maken heeft met de gevolgen van Afrikaanse varkenspest is er met name bij de grotere boerenbedrijven voortdurend sprake van expansie en consolidatie en nauwere samenwerking tussen voerondernemingen, vleesvarkensbedrijven en slachterijen. Poolse varkenshouders zijn echter grotendeels afhankelijk van de import van biggen uit

vooral Denemarken, omdat er lokaal vooralsnog te weinig biggen worden geproduceerd.



Pluimveesector

De Europese consument kiest steeds vaker voor kip. Die wordt als betaalbaar, gezonder en duurzamer vlees gezien. In Nederland gaat de voorkeur van de consument bovendien uit naar vlees van langzaam groeiende kippen en scharreleieren. De interesse voor biologische en vrije-uitloop eieren groeit ook. Pluimveehouders voeren hun dieren hiervoor met speciaal ontwikkelde welzijnsvoerders. Die voeders zijn weliswaar duurder, maar de producten van deze veehouders brengen ook meer op aangezien consumenten bereid zijn voor de meerwaarde te betalen. In 2021 deed in Nederland de laatste supermarktketen de toezegging om uiterlijk eind 2023 geen verse kip meer aan te bieden die niet ten minste één Beter Leven ster heeft. Het Beter Leven keurmerk is een onafhankelijk keurmerk van de Dierenbescherming en staat garant voor gezondere kippen die langzamer groeien. Vooral de leefomstandigheden van de kippen zijn beter: ze krijgen daglicht in de stal, meer ruimte én ze krijgen een overdekte uitloop naar buiten. In navolging van Nederlandse supermarkten hebben ook enkele Belgische retailers de ambitie uitgesproken om met het kippenvlees in 2026 te voldoen aan de criteria van het Better Chicken Commitment (BCC), vergelijkbaar met het Beter Leven keurmerk.

Een en ander versnelt de (virtuele) integratie tussen retailers, slachterijen, broederijen en voerondernemingen. Een dergelijke samenwerking maakt transparantie over herkomst en kwaliteit mogelijk. Bovendien kan er door

meer samenwerking in de keten aan te gaan efficiënter worden gewerkt en meer waarde worden toegevoegd. Voor pluimveehouders betekent de samenwerking tussen slachterijen en voerondernemingen in sommige gevallen een 'gedwongen' verandering van ofwel de voerleverancier of de slachterij. Het kan echter ook leiden tot meer afzet-zekerheid op de binnenlandse markt. De overname van De Hoop pluimveevoerders door ForFarmers in Nederland in begin 2021 moet in dit licht worden gezien.

In Duitsland wordt de traditionele kip volgens het 'Initiative Tierwohl' geproduceerd. Daarbij worden bepaalde criteria gehanteerd voor dierenwelzijn, waarvoor de pluimvee-houder wordt gecompenseerd.

Ook in het Verenigd Koninkrijk worden steeds vaker (virtuele) integraties gestart, waarbij duurzaam en diervriendelijk produceren centraal staat. Daarnaast werden in 2021 vooral kalkoenhouders extra hard geraakt door het tekort aan arbeidskrachten sinds de invoering van Brexit. Door het vertrek van arbeidsmigranten uit onder meer Oost-Europa zijn er onvoldoende seizoenarbeiders in de agrarische sector en is er een structureel tekort aan chauffeurs in het Verenigd Koninkrijk.

In andere Europese landen blijft de conventionele productie echter nog de standaard, met name voor de export. De concurrentie komt vooral uit Oekraïne en Polen, waar wij een positie hebben met ons 60% belang in het Poolse pluimveevoerbedrijf Tasomix. De pluimvee-markt in Polen is een groei- en exportmarkt, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. In 2021 heeft de markt eerst nog te lijden gehad van de impact van de

maatregelen rondom Covid en van terugkerende uitbraken van vogelgriep. In de tweede helft van het jaar begonnen pluimveehouders weer nieuwe dieren in hun stallen op te zetten. De pluimveesector zal zich naar verwachting weer herstellen en blijft op de middellange en lange-termijn een groeisector.

Aan het eind van 2021 kregen pluimveehouders in Europa te maken met een grote, wijdverspreide uitbraak van vogelgriep.



Biologische sector

De biologische sector groeit gestaag als gevolg van de toenemende consumenten-vraag. Steeds meer consumenten ervaren de toegevoegde waarde van biologisch geproduceerd voedsel en zijn bereid daarvoor te betalen. Eén van de doelstellingen van de Europese Green Deal strategie is dat 25% van het landbouwareaal in 2030 biologisch is. Dit ambitieuze plan, dat nog nader wordt uitgewerkt wat van land tot land kan verschillen, zal veel impact hebben op de groei van de sector. Vergeleken met de gangbare veehouderij blijft de biologische sector echter nog een nichemarkt.

We hebben met Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikken we over een gespecialiseerde fabriek in Nederland, waar ook biologisch voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt. Reudink heeft ook een samenwerking met een Duitse onderneming, waarvoor Reudink specifieke concepten als Bioland en Naturland produceert. In het Verenigd Koninkrijk worden de biologische voeders lokaal geproduceerd en onder de merknaam ForFarmers verkocht.



Paardensector

De aandacht voor de paardensport en paardenhouderij in België, Duitsland en Nederland blijft groeien. Onder meer de gespecialiseerde on- en offline retail profiteert hiervan. Ook in de paardensport doen data-gedreven oplossingen en/of hulpmiddelen hun intrede waardoor rantsoenen nog beter op de individuele behoefte van het (sport)paard kunnen worden afgestemd. Pavo, het merk waaronder ForFarmers al ruim 50 jaar de paardensector bedient, speelt in op deze trends.

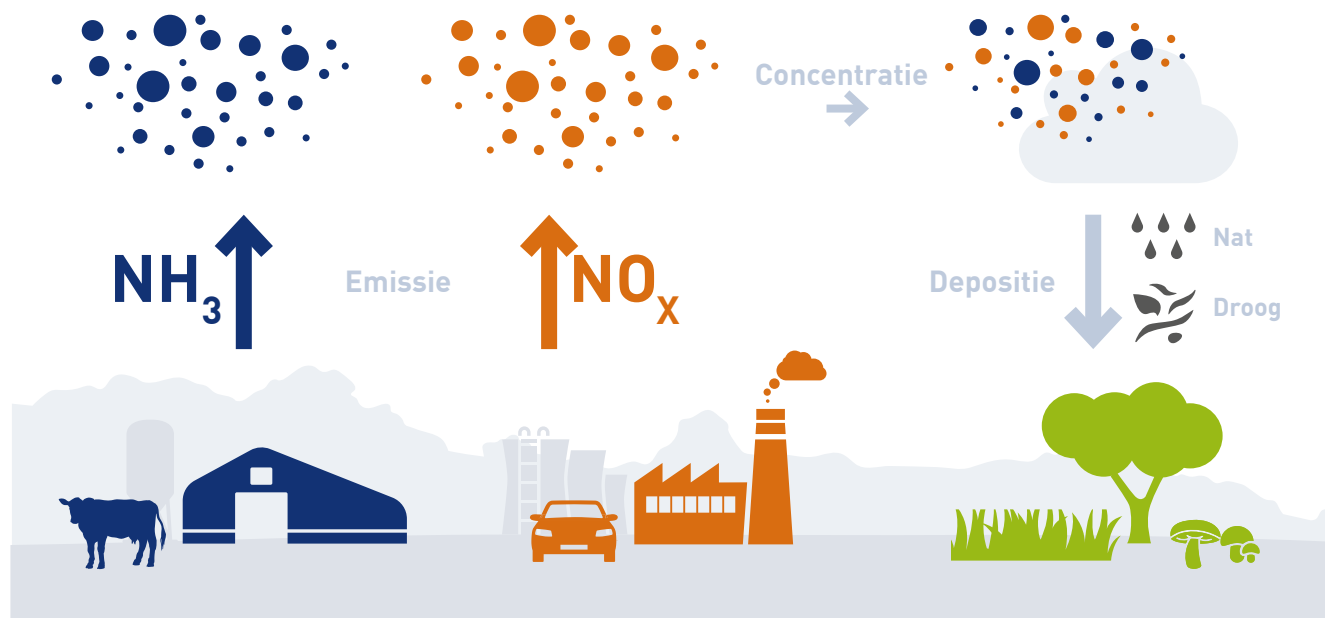
Pavo bedient de markt onder meer via het eigen online platform en ook via Amazon. Een toenemend percentage van de bestellingen wordt online gedaan. Begin 2021 nam Pavo het portfolio van Mühldorfer Pferdefutter over, waarvan de producten (zakgoed en supplementen) voornamelijk verkrijgbaar zijn in Duitsland. Door deze overname nam de omzet van Pavo in Duitsland met circa 40% toe.

Overheid

Wetgeving

De kaders van wet- en regelgeving voor de Europese agrarische sector worden veelal op Europees niveau ontwikkeld en vormen sinds kort een onderdeel van de 'Farm to Fork' strategie van de Europese Green Deal. De landspecifieke implementatie wordt echter lokaal bepaald en kan aanzienlijk scherper worden aangezet dan de oorspronkelijke Europese kaders. Vooral het verlagen van de milieuoetafdruk in het licht van klimaatverandering, het reduceren van stikstofuitstoot, verbetering van dierenwelzijn en het terugdringen van antibioticagebruik in de sector zijn cruciale thema's.

Stikstof



Een positief bijeffect van de EU Green Deal is, dat eind 2021 werd besloten diermeel (Processed Animal Proteins, 'PAP's') weer toe te laten als ingrediënt in voeders voor varkens en pluimvee, nadat het twintig jaar geleden werd verboden vanwege gezondheidsrisico's voor dieren en mensen. Door nieuwe manieren van produceren en strikte scheiding van diersoorten, kunnen nu co-producten van de vleesverwerking na intensieve behandeling weer in voeders worden opgenomen. ForFarmers staat positief ten opzichte van PAP's omdat het hoogwaardige, eiwitrijke grondstoffen zijn, die circulair zijn en een deel van de

import van sojaproducten en fosfaat van buiten de EU kunnen verminderen.

In Nederland had de sector in 2021 te kampen met het feit dat er tot negen maanden na de verkiezingen in maart 2021 geen regering was geformeerd en daarmee alle beleidsbeslissingen werden opgeschort. Dit, ondanks dat de overheid in 2020 reeds uitgebreide plannen presenteerde, inclusief een bijbehorende begroting van €5 miljard tot aan 2030, om de Nederlandse agrarische sector een duurzaam toekomstperspectief te bieden en

tegelijkertijd de natuur en biodiversiteit te verbeteren alsmede de klimaatdoelstellingen te behalen. Uit het coalitieakkoord, dat op 15 december 2021 werd gepresenteerd, blijkt dat de regering cumulatief tot 2035 €25 miljard beschikbaar stelt om de gebiedsgerichte opgaven te realiseren ten aanzien van natuurherstel, klimaat en water. Een en ander richt zich op een transitie naar kringlooplantbouw met een goed verdienmodel, zodat boeren in staat gesteld en maatschappelijk gewaardeerd worden om de benodigde verandering te realiseren, met perspectief voor de toekomst. In deze transitie verwacht de regering een niet-vrijblijvende bijdrage van banken, toeleveranciers, de verwerkende industrie en de 'retail'. De doelstellingen in de wet stikstofreductie en natuurverbetering worden versneld van 2035 naar 2030. Om op verantwoorde wijze stikstofruimte uit te geven, zal met goed onderbouwde kaders en eisen aan vergunningverlening worden gewerkt. In de gebiedsgerichte aanpak kunnen extensivering, omschakeling, innovatie, legalisering en verplaatsing helpen bij versnelling van verduurzaming in de landbouw. Daarbij wordt rekening gehouden met natuurlijk verloop in de sector. De regering spreekt ook de intentie uit een convenant op te stellen voor een dierwaardige veehouderij en de positie van de boer in de keten te versterken. Het coalitieakkoord schept op hoofdlijnen enige duidelijkheid. Hoe een en ander echter zijn beslag zal krijgen in een van 's werelds meest vooraanstaande agrarische sectoren zal nog blijven leiden tot onrust in de sector.

In Duitsland geldt de 'Düngeverordnung', voornamelijk gericht op milieuvriendelijke mestaanwending. De tweede fase van 'Initiative Tierwohl' is een programma dat zich richt op welzijnsconcepten, waaronder meer ruimte voor dieren.

Het toevoegen van antibiotica aan veevoer wordt in Nederland en Duitsland al langere tijd niet toegestaan. Indien een dier ziek is wordt antibioticum alleen separaat gegeven op voorschrift van een dierenarts. In België is dit ook gebruikelijk in de pluimvee- en melkveesector. Het nog resterende gebruik in België om antibiotica dat is voorgeschreven door de dierenarts te mengen in het varkensvoer neemt nu snel af. De belangenvereniging RUMA (Responsible Use of Medicines in Agriculture) in het Verenigd Koninkrijk meldt dat daar het antibioticagebruik in voer in 2021 verder is teruggebracht. De verkoop van antibiotica aan de veehouderij is daar tussen 2015 – 2020 met meer dan 50% gedaald. In het algemeen neemt het gebruik van antibiotica af bij dieren, wat een goede ontwikkeling is. Wij zetten ons continu in om met voer en advies de mondiale uitdaging van antimicrobiële resistentie aan te pakken. We werken samen met veehouders, om met goed voer en aandacht voor hygiëne op het boeren erf de inzet van medicatie te verminderen.

In Polen is er enige weerstand tegen het gebruik van genetisch gemodificeerde soja. Voor een deel van de markt is er een bepaalde voorkeur voor gebruik van regionale grondstoffen. Het Poolse Ministerie van Landbouw en Plattelandsontwikkeling heeft in september 2021 steunmaatregelen voor de varkenshouderijsector aangekondigd

als gevolg van de zware marktomstandigheden door vooral de Afrikaanse varkenspest.

De Brexit heeft korte-termijn en lange(re) termijn invloed op de hele sector. Op de korte termijn is vooral het gebrek aan seizoenarbeiders en chauffeurs merkbaar in de voer- en voedingsindustrie. Dit zorgt voor logistieke uitdagingen om voer en voedsel op tijd op de juiste plek af te leveren. De snel en significant stijgende logistieke kosten kunnen slechts deels en langzamer worden doorberekend in de keten. Dit zorgt voor grote margedruk bij vele spelers in de keten. De lange(re) termijn invloed van Brexit is dat vooral de varkens- en pluimveesector naar verwachting zullen opschalen om meer zelfvoorzienend te zijn.

Het nieuw aangekondigde agrarische beleid in het Verenigd Koninkrijk richt zich op het ondersteunen van een levendige en veerkrachtige agrarische sector. Het bevorderen van dierenwelzijn en het milieu staan centraal in de plannen. Er is een transitieperiode gepland van 7 jaar om los te komen van het Europese landbouwbeleid en de daaraan gekoppelde subsidieregelingen.

Retail

Retailorganisaties hebben een grote invloed op de voedselproductieketen. In algemene zin zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiëntie in de aanvoerketen. Hun invloed verschilt echter per land. Retailers willen ook steeds meer transparantie over de herkomst en de duurzaamheid van voedsel, een beheersbare keten en dierenwelzijn. Dit resulteert in toenemende mate in de eerdergenoemde 'virtuele ketens'.

Door onze sterke positie in de markt zijn we goed gepositioneerd als gesprekspartner voor de totstandkoming van dergelijke ketens.

Een aantal grote Duitse retailers, waaronder Lidl en Aldi, zetten in 2021 een opmerkelijke stap door de Duitse varkensvleesketen te steunen met extra varkensvleescampagnes om de verkoop van Duits varkensvlees te stimuleren. Ook verhoogden zij de verkoopprijzen van varkensvlees, omdat veel varkenshouders in Duitsland door de slechte marktomstandigheden in hun voortbestaan werden bedreigd.

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, ontbossing, dierenwelzijn en de herkomst van voedsel. Dit leidt tot een groeiende consumentenvraag naar biologische en/of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen, maar ook naar meer plantaardige alternatieven voor vlees. Een en ander zal leiden tot een toenemende druk op onze volumes. Als gevolg van de druk van consumenten zijn concepten in de veehouderij veranderd. Denk aan het Beter Leven concept in de pluimveesector. Naast een meer milieu-kritische houding blijft de consument echter ook beïnvloed door prijs en gemak.

Trends en kansen in onze markten

Naast Covid en het feit dat dierziektes op elk moment een rol kunnen spelen, vallen bepaalde ontwikkelingen in de agrarische sector op, zowel door hun impact als door de snelheid waarmee ze zich voordoen.

ForFarmers ziet naast uitdagingen vooral kansen in deze ontwikkelingen in de keten. We kunnen de kennis en ervaring op het gebied van de Total Feed-aanpak, vooral opgedaan door de sterke positie in de Nederlandse

agrarische sector, optimaal inzetten. De combinatie van voer, advies en data-analyse vormt de basis om veehouders te helpen kwalitatief goede voedingsmiddelen te produceren op een duurzamere en efficiëntere manier, met gezondere dieren en minder emissies (o.a. CO₂, ammoniak, stikstof, fosfaat, geur en fijnstof). In ieder land wordt bekeken wat lokaal het best zal werken. Onze schaalgrootte stelt ons hiertoe in staat. Het is ook een belangrijke voorwaarde om in de toekomst een rol van betekenis te blijven spelen in de industrie.

We hebben bij het bepalen van de strategie Build to Grow 2025 rekening gehouden met de hiernavolgende trends. In 2021 bleek echter dat bepaalde ontwikkelingen zich sneller en in sommige gevallen heviger voortzetten dan we in 2019 en 2020 hadden ingeschat. Daarom is eind 2021 besloten om in de eerste helft van 2022 de strategie, sneller dan gebruikelijk, te evalueren en daar waar nodig aan te scherpen.

Trends per speler in de keten



Trends in alle sectoren: Milieumaatregelen & -wetgeving, Data & slimme ketens





Milieumaatregelen en -wetgeving

Het efficiënt produceren van (dierlijke) eiwitten is het meest kansrijk in bepaalde geografische gebieden met een daarvoor optimaal klimaat, een goede logistieke infrastructuur en de beschikbaarheid van voldoende reststromen uit de humane voedingsmiddelenindustrie. Dit is onder meer het geval in Noordwest-Europa. De maatschappelijke druk op productie (en consumptie) van dierlijke eiwitten neemt in deze dichtbevolkte regio echter continu toe. De impact van de agrarische sector op klimaat, natuur en milieu zijn grote thema's en vormen onder meer de pijlers in de landbouwstrategie van de EU, Farm to Fork.

In 2019 heeft de Europese Commissie de Green Deal geïntroduceerd. Doelstelling is om van de EU een moderne, grondstoffenefficiënte en concurrerende economie te maken. Tegelijkertijd moet de netto-uitstoot aan broeikasgassen tegen 2050 tot nul zijn gereduceerd en moet het plan een economische groei opleveren zonder grondstoffen uit te putten. Het efficiënter gebruiken van hulpbronnen, het overschakelen op een schone, circulaire economie en het herstellen van de biodiversiteit en verlagen van emissies zijn hierbij belangrijke doelstellingen. In dit kader wordt ook van de Europese agrarische sector een aanzienlijke bijdrage verlangd.

De veehouders in Noordwest-Europa produceren dierlijke eiwitten met wereldwijd relatief gezien een zeer lage CO₂-voetafdruk. De Nederlandse veehouder behoort zelfs tot de koplopers in het meest duurzaam produceren van vlees, zuivel en eieren. Hiervan wordt circa 70% geëxporteerd naar landen binnen Europa, met Duitsland als

grootste afzetmarkt. Immers, Europa is amper zelfvoorzienend in zuivel, vlees en eieren en bij lange na niet zelfvoorzienend in plantaardige eiwitten.

Vanuit Noordwest-Europa worden dierlijke eiwitproducten ook geëxporteerd naar landen waar de vergelijkbare productie, onder meer door ligging, klimaat en infrastructuur, op een minder efficiënte manier en met een hogere CO₂-voetafdruk plaatsvindt. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de agrarische sector, zowel in absolute zin als in relatie tot (nationale) klimaatdoelstellingen worden veehouders in onze thuismarkten steeds meer geconfronteerd met maatregelen en wetten waaraan zij moeten voldoen. Dit kan leiden tot een internationaal ongelijk speelveld voor agrariërs. Bovendien leidt de verplaatsing van de productie van (dierlijke) eiwitten uit Noordwest-Europa naar andere landen in de meeste gevallen tot, mondiaal gezien, een verslechtering van klimaat, natuur en milieu.

ForFarmers speelt als essentiële schakel in de voedselketen een rol in deze ontwikkelingen. Als onderdeel van onze aangescherpte duurzaamheidsagenda Going Circular zijn specifieke doelstellingen geformuleerd om bij te dragen aan een duurzame veehouderij. Voor ons betekent Going Circular dat we laagwaardige ingrediënten omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en vervuiling. Dit doen we onder meer door het gebruik van schaarse grondstoffen in de productie van onze voeders optimaal aan te vullen met co-producten die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie. Denk aan reststromen uit de voedingsindustrie, waaronder retourstromen als brood, koek en chocolade, die als

ingrediënt worden gebruikt maar ook separaat op het boeren-erf worden geleverd. Of aan granen die niet voldoen aan de eisen voor het bakken van brood of het brouwen van bier. Speciaal voor melkveehouders bieden we ook hoog-waardige en passende ruwvoeroplossingen (zaden voor gras en mais bijvoorbeeld), waardoor een optimale, totale voeroplossing ontstaat die past binnen hun bedrijfsvoering. Daarnaast bieden we bemestingsadvies voor een optimaal gebruik van de beschikbare dierlijke mest.

Andere doelstellingen die we hebben geformuleerd richten zich onder meer op het verminderen van energieverbruik, verantwoorde inkoop van grondstoffen en het helpen verbeteren van de CO₂-voetafdruk op het boeren-erf. In het hoofdstuk [Going Circular For the Future of Farming](#) wordt nader op deze doelstellingen ingegaan.

We streven voor onze klanten naar een verbetering van de voederconversie onder het motto 'meer productie met minder voer'. We richten ons daarnaast op het creëren van innovatieve oplossingen om de uitstoot van dieren te verminderen. Dit doen we waar mogelijk met behulp van partners. In het kader van 'meten is weten' gebruiken we monitoringsystemen voor de resultaten en kunnen we waar nodig bijsturen.

Gebruik van data en slimme ketens

Een toenemend aantal consumenten wil weten waar en hoe voedsel is geproduceerd. Dit wordt ingegeven door zorg over voedselveiligheid en door aandacht voor dierenwelzijn en milieu. Supermarktketens vinden het daarom steeds belangrijker om samen te werken met slachterijen en voerondernemingen. Zo kunnen duurzame concepten

worden gecreëerd die op een transparante manier kunnen worden getraceerd. Deze concepten richten zich op verdere optimalisatie door de hele keten en daarnaast worden faalkosten tussen de verschillende ketenschakels verminderd. Voor een dergelijke samenwerking is het essentieel dat er data-uitwisseling en -analyse tussen partijen kan plaatsvinden. Dit is een van de redenen waarom de agrarische industrie digitalisatie wil versnellen.

ForFarmers is in verschillende landen al actief op het gebied van het combineren van data van het boerenerf met eigen data tot essentiële informatie voor de bedrijfsvoering van veehouders en ten behoeve van verdere optimalisatie van fabrieken en logistieke processen. Deze kennis en ervaring wordt overal waar we operationeel zijn ingezet. Data-analyse zal de bedrijfsvoering van veehouders op drie manieren kunnen beïnvloeden:

1. Op het gebied van agrarisch bedrijfsmanagement: door het verzamelen, combineren, verwerken en interpreteren van data wordt waardevolle informatie ontsloten voor het maken van zowel tactisch als strategische keuzes.
2. Milieu-uitdagingen beheersen: met gebruik van data-gedreven technologieën een lagere CO₂-voetafdruk op het boerenerf realiseren. Door bijvoorbeeld elektronische 'precision feeding', waarbij het dier steeds de juiste nutriënten krijgt, wordt onnodige uitstoot van nutriënten voorkomen.
3. Beter supply chain management: aanbod en vraag beter op elkaar afstemmen met behulp van digitalisatie en data-analyse. Dit beïnvloedt zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de voorraad op het boerenerf en bij

ForFarmers. Het gebruik van e-Commerce zorgt voor een betere klantervaring, klantenbinding en optimalisatie van de aanvoerlogistiek.

Alternatieve eiwitten als voedingrediënt

Voeders worden samengesteld uit (ruwe) grondstoffen, mineralen, vitaminen en co-producten (reststromen) uit de voedingsindustrie. Deze grondstoffen kennen een hoge prijsvolatiliteit, die normaliter aan veehouders wordt doorberekend in de prijs van de diervoeders. Dit bleek in 2021, gezien de marktomstandigheden, lastig te realiseren. Diervoedergrondstoffen moeten optimaal worden benut om een optimale balans te realiseren tussen groei, productie en mestuitstoot van het dier. Om dieren goed en gezond te laten groeien en produceren, moet de juiste hoeveelheid energie en eiwit in het voer worden verwerkt. Dit wordt 'precision feeding' genoemd.

Eén van de eiwingrediënten in het voer komt uit soja. Sojateelt kan echter bijeffecten hebben, zoals ontbossing. Om hiertegen actie te nemen zijn we lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja en hebben we ook het Amazon Soy Moratorium onderschreven. Onze doelstelling is dat in 2025 alle soja en palmolie die we inkopen verantwoord is. Hierover wordt meer in detail gerapporteerd in het hoofdstuk [Going Circular For the Future of Farming](#).

We proberen daarnaast het gebruik van soja te verminderen. Daartoe nemen we deel aan projecten die zich richten op het vinden van alternatieve eiwitten als voedingrediënt, zoals insecten. Dit zou op de middellange termijn een aantrekkelijke oplossing kunnen bieden voor het deels vervangen van soja in het pluimvee- en varkensvoer.

Insecten zijn lokaal verkrijgbaar, traceerbaar en duurzaam. Aan het gebruik van insecten als voedingrediënt kleeft echter nog een aantal bezwaren, waaronder het feit dat de kostprijs aanzienlijk is. Een ander alternatief voor het gebruik van soja is diermeel. Het gebruik van dit dierlijk eiwit is in 2021 door de EU onder strikte voorwaarden weer toegestaan als ingrediënt voor varkens- en kippenvoer. Dat geeft additioneel perspectief voor het enigszins terugdringen van het sojagebruik.

Ook nemen we deel aan onderzoeksprojecten waarin wordt geëxperimenteerd met 'single-cell' eiwitten. Dit zijn eiwitextracten die door fermentatie uit micro-organismen zijn onttrokken. Single-cell eiwitten kunnen op termijn als eiwitvervanger voor vismeel en soja in het voer voor alle sectoren worden ingezet. Deze experimenten zijn veelbelovend. De verwachting is echter dat het nog een tijd zal duren voordat dit soja in het veevoer zal kunnen vervangen, vooral vanwege de nog beperkte beschikbaarheid en hoge prijs.

Differentiatie in de afzetkanalen en overcapaciteit in Noordwest-Europa

In de afgelopen jaren zijn er voor veehouders meerdere mogelijkheden ontstaan om hun voer te betrekken. Deze differentiatie in 'route-to-market' leidt tot meer concurrentie in de markt. Door teruglopende volumes is er bovendien in sommige landen overcapaciteit in de fabrieken ontstaan, met als gevolg margedruk en consolidatie.

Er zijn in grote lijnen vier groepen voerleveranciers te onderscheiden.

1. Multinationale spelers met sterke regionale marktposities, waaronder ForFarmers, Agrifirm, de Heus, Cargill en AB Agri. Deze ondernemingen richten zich op autonome groei en groei door consolidatie. Ze bieden de klant zowel voer(productie) als advies.
2. Lokale spelers en coöperaties, zoals VoerGroepZuid (NL) en NWF Agriculture (UK). Deze ondernemingen richten zich op het versterken van hun regionale marktaandeel en een grote klantenbinding.
3. Specialisten en dealers in additieven. Denk aan Denkavit en TrouwNutrition. Zij verkopen specialiteiten (premix) direct aan grote veehouders, gecombineerd met advies. In het algemeen zijn hun klanten zeer grote veehouders of andere voerondernemingen.
4. Nieuwe 'gesplitste' bedrijven, waarbij advies en voer apart worden verkocht via een online platform. Indien de veehouder voer wil afnemen wordt de productie hiervan uitbesteed aan derden via 'toll milling' contracten. Op dit vlak zijn er thans nog slechts een beperkt aantal te noemen, zoals MijnVoer.nl en Cheapfeed.com.

Groeiende professionaliteit en consolidatie van veehouders, slachthuizen en zuivelverwerkers

De toenemende regeldruk zorgt voor extra investeringen, door de hele voedingsketen, die (nog) niet makkelijk in de consumentenprijs (kunnen) worden doorberekend. Dit zorgt voor verdere consolidatie van boerenbedrijven, die ook wordt ingegeven door de opvolgingsproblematiek van veehouders.

Het aantal veehouders neemt daardoor in Noordwest-Europa af, maar het productievolume van dierlijke eiwitten blijft redelijk stabiel. Hoewel dit per sector en land verschilt, betekent het dat boerenbedrijven groter worden. Daarmee verandert ook de vraag naar voederoplossingen, advies en hulpmiddelen.

Er doen zich verschillende scenario's voor.

In het Verenigd Koninkrijk vindt er bijvoorbeeld consolidatie plaats tussen slachterijen, die zich vervolgens volledig richten op kostenefficiëntie. Zij sluiten geïntegreerde ketens met varkenshouders, of nemen ze zelfs over, en bepalen het soort voer dat gebruikt wordt in de aanvoerketen. In de pluimveesector in Nederland worden ook steeds meer virtueel geïntegreerde ketens gevormd.

In Nederland richten jonge ondernemende veehouders zich daarentegen veelal op het optimaliseren van de technische resultaten van hun dieren, door onder meer investeringen te doen in gespecialiseerde productiesystemen inclusief specialistisch advies op het boerenref.

Beide scenario's vragen verschillende oplossingen van de voeronderneming. Wij zetten innovatieve monitoringsystemen in om data van het boerenbedrijf om te zetten naar nuttige informatie om het resultaat van de veehouder te verbeteren. Ook hebben we de schaalgrootte om te kunnen investeren in concepten en middelen die voldoen aan de technische vereisten. Om schaalgrootte te bereiken of behouden, vindt er ook consolidatie plaats tussen voerondernemingen.

Druk op consumptie van dierlijke eiwitten in thuismarkten

Wereldwijd blijft de vraag naar dierlijke eiwitten – zuivel, vlees, eieren – stijgen. In Noordwest-Europa lijkt de totale consumptie van dierlijke eiwitten echter te stabiliseren tot licht te dalen. Consumenten, vooral in de meer welvarende landen, kiezen daarbij steeds vaker voor kip en vis in plaats van rood vlees. Bovendien is er ook groeiende interesse voor plantaardige vleesvervangers, biologische voeding en voor vegetarische en veganistische voeding. Terwijl dit in veel gevallen leidt tot daadwerkelijke vervanging van dierlijke eiwitconsumptie blijkt dat er ook consumenten zijn die de plantaardige optie toevoegen aan het bestaande dagelijks dieet. Daarnaast toont onderzoek aan dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten, waaronder vlees, in Noordwest-Europa nog niet (significant) daalt. Er zijn echter wel verschillen per land waar te nemen en de algehele verwachting is dat consumptie van dierlijke eiwitten in de meer welvarende landen op termijn zal afnemen.

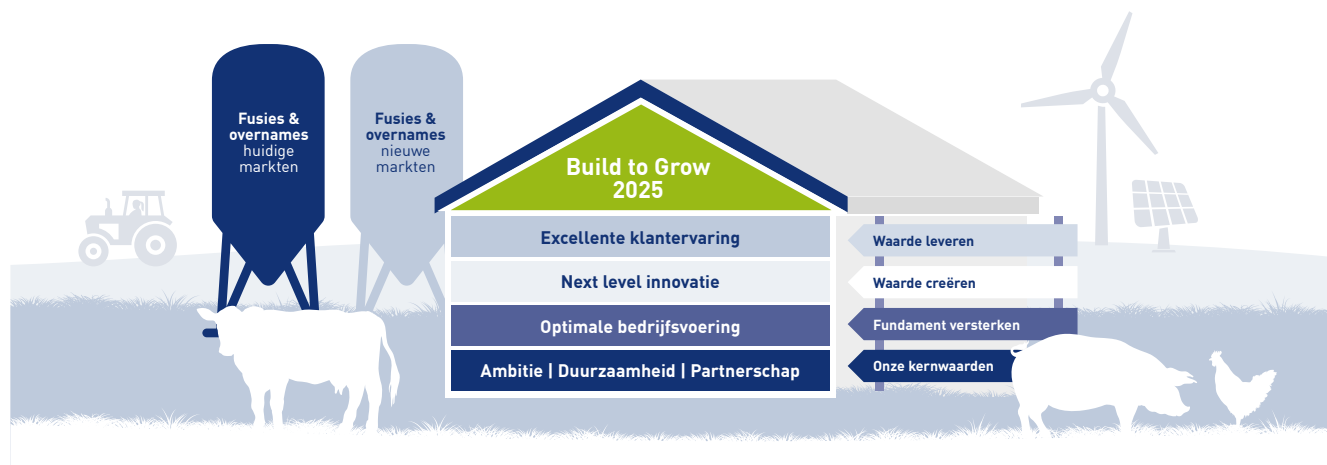
Diversificatie van eindproducten als gevolg van groeiende consumentenvraag naar traceerbaarheid van herkomst

De groeiende interesse van consumenten in Europa voor dierenwelzijn en voor de kwaliteit en de herkomst van voedsel leidt tot nieuwe initiatieven en samenwerking binnen de sector. Welzijnsconcepten voor vleeskuikens, waarbij ze langer leven en meer ruimte hebben, zijn een voorbeeld met oog voor dierenwelzijn. Of voederoplossingen met een lagere milieubelasting. Hiervoor zien we concepten ontstaan, waarmee aan een bepaalde consumentenvraag kan worden voldaan.

Onze strategie: Build to Grow 2025

In september 2020 maakten we de strategie Build to Grow 2025 bekend. Door klanten optimaal te bedienen willen we autonoom groeien in de uitdagende thuish markten. Dit doen we met innovatieve concepten, goed advies en meer digitalisatie. Zo dragen we ook bij aan een duurzame veehouderij. Tegelijkertijd zetten we ook in op groei door overnames zowel in onze thuish markten, als in twee nieuwe groeimarkten, eventueel buiten Europa. Onze nadruk ligt op excellente klantervaring en gezien de overcapaciteit in de markten ook op optimale bedrijfsvoering, met procesoptimalisatie en kostenefficiëntie als belangrijke pijlers.

Build to Grow 2025



Onder meer als gevolg van de EU Green Deal staat de agrarische sector in Noordwest-Europa onder druk om de impact op klimaat en natuur te reduceren. Dit zal naar verwachting de groei van de sector in Europa beperken. Toch biedt deze grote, volwassen, markt groeimogelijkheden voor innovatieve en sterke spelers. Onze strategie is juist gebaseerd op het uitbouwen van onze kernactiviteit, namelijk het leveren van diervoeders en advies ondersteund door datasystemen. Daarmee dragen we bij aan een duurzame veehouderij. We hebben goede en passende kennis en ervaring om veehouders te helpen het (productie)rendement te verbeteren en tegelijkertijd de uitstoot van fosfaat, stikstof en methaan te verminderen. Onze commerciële slagkracht en efficiënte supply chain gecombineerd met de sterke balans stelt ons in staat te investeren in innovatie en in het versterken van onze huidige positie, zowel autonoom als door overnames, in onze thuish markten en daarbuiten.

De agrarische sector zal naar verwachting vooral in Polen groeien en in mindere mate in het Verenigd Koninkrijk en België, maar in Nederland en Duitsland afhankelijk van de sector stabiel blijven tot licht dalen. Veelal verandert de vraag van veehouders gedreven door aangescherpte regelgeving. Om hieraan te kunnen blijven voldoen is schaalgrootte belangrijk. Lokale slagkracht, centrale research en innovatie maken het verschil in een sector die gekenmerkt wordt door lage marges. Daarom zijn leidende marktposities belangrijk voor ons. Dat betekent dat we in sommige landen en/of regio's overnames moeten doen. We ambiëren ook in twee nieuwe markten met groeipotentie een positie te acquireren. Dat kan ook buiten Europa zijn. Deze ambities en doelstellingen komen samen in onze strategie Build to Grow 2025.



Onze kernwaarden: Ambitie, Duurzaamheid, Partnerschap

Kernwaarden vormen het DNA van een organisatie, en daarmee de pijlers waarop strategieën zijn gebouwd. Onze kernwaarden zijn al geruime tijd: ambitie, duurzaamheid en partnerschap. Deze waarden dienen als kompas voor onze bedrijfscultuur.

Om **ambitie** om te zetten tot succes is een professioneel team onontbeerlijk. Mensen maken in onze business immers het verschil. Daarom besteden we veel aandacht en middelen aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers, door de hele organisatie heen. We investeren aanzienlijk in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Dat doen we onder meer met management- en vakinhoudelijke trainingen. Ook verrichten we regelmatig een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek om met de uitkomsten daarvan ons HR-beleid zo nodig verder aan te scherpen. In het hoofdstuk 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' wordt hierop dieper ingegaan.

Werken aan een duurzamere veehouderijsector is een randvoorwaarde voor lange-termijn waardecreatie. We streven naar een lagere CO₂-voetafdruk in de supply chain, in onze eigen processen en op het boerenerf. Circulariteit speelt daarin een belangrijke rol. Met de **duurzaamheidsagenda** Going Circular For the Future of Farming stellen wij heldere en scherpe doelen om laagwaardige ingrediënten om te zetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en vervuiling. We kunnen een verschil maken in de veehouderij door voeroplossingen te ontwikkelen met

zowel een gebalanceerd als een verantwoord gebruik van grondstoffen met een optimale inzet van ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane voeding. En door voer te produceren en te leveren dat helpt de impact op het milieu te verminderen waarmee we het toekomstperspectief voor veehouders onderbouwen. Dit sluit eveneens aan bij de United Nations Sustainable Development Goals waarmee wij ons identificeren. Nadere informatie hierover staat in het hoofdstuk 'Going Circular For the Future of Farming'.

We zien het belang van **partnerschappen** in de keten toenemen door verschillende marktontwikkelingen. De groeiende interesse van consumenten in de herkomst van voeding bijvoorbeeld. Om transparantie aan de consument te bieden moeten spelers in de keten data delen. Wij geloven in focus op waar we goed in zijn, het aanbieden van voeroplossingen op het boerenerf. Daarom is het voor ons vanzelfsprekend om samen te werken met partners in de keten om meerwaarde te creëren. Dit doen we al vanaf 2014 met Nutreco op het gebied van inkoop en innovatie. We zien innovatie niet alleen in voeroplossingen, maar ook in de rest van de waardeketen, zoals op het gebied van stalinrichtingen. Samen met die spelers zetten we in op verduurzaming van de sector door te innoveren, waardoor saneren niet nodig is. We werken ook samen met dierenartsen, pluimveehouders en verwerkers om bijvoorbeeld welzijnsconcepten in de pluimveesector te ontwikkelen.

We hebben bij het bepalen van de strategie Build to Grow 2025 rekening gehouden met de in het voorgaande hoofdstuk benoemde trends. In 2021 bleek echter dat bepaalde ontwikkelingen zich sneller en in sommige

gevallen heviger voortzetten dan we in 2019 en 2020 hadden ingeschat. Daarom is eind 2021 besloten om in de eerste helft van 2022 de strategie, sneller dan gebruikelijk, te evalueren en daar waar nodig aan te scherpen.

De fundamenten van de strategie zijn solide evenals het merendeel van de geïnitieerde programma's. De eventuele aanscherpingen zullen pas in 2022 worden bekendgemaakt. Hieronder volgen de elementen van de strategie zoals in september 2020 gepresenteerd, inclusief de daarbij toentertijd behorende doelstellingen.

Fundament versterken: optimale bedrijfsvoering

ForFarmers bevindt zich in een context van toenemende wet- en regelgeving voor de agrarische sector, kritischer consumentengedrag en door consolidatie gedreven veranderende vragen van veehouders. Terwijl de sector investeert in duurzame oplossingen blijkt het nog uitdagend de consument hieraan mee te laten betalen. Marges in de veehouderijsector zijn niet hoog. Dat houdt in dat een optimale bedrijfsvoering een essentiële randvoorwaarde is voor succes. Met focus op de klant, op marktpositie en tegelijkertijd nadrukkelijk op efficiëntie in bedrijfsprocessen, supply chain en in onze kostenstructuur.

We hebben als doel gesteld dat we in 2025 tenminste €10 miljoen minder operationele kosten moeten hebben, waarvan reeds €7 miljoen in 2021 en 2022 moet zijn bespaard. Het volledige effect hiervan moet zichtbaar zijn in 2023 (vergeleken met het genormaliseerde¹ niveau van

¹ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid-19



2020). Om de optimale bedrijfsvoering te bereiken worden door de organisatie heen verschillende specifieke acties ondernomen.

De klantervaring moet nog verder worden verbeterd op een (kosten)efficiënte manier. Dat kan niet zonder **optimale bedrijfsprocessen (BPO)**. Er zijn programma's gestart om systematisch door het hele bedrijf heen processen van kop-tot-staart te beoordelen en waar nodig de manier van werken te harmoniseren en standaardiseren. Denk aan processen met veel impact, zoals prijsstelling, verkoop en productie. Dat vereist duidelijkheid over wie wat doet in het proces en vraagt van de medewerkers een 'eerste keer goed' mentaliteit.

We streven ook naar **optimalisatie van de supply chain** via vijf focusgebieden.

Kwalitatief hoogwaardige voeders vereisen een goed en juist gebruik van (ruwe) grondstoffen. Deze worden op de wereldmarkt ingekocht, maar ook regionaal bij lokale boeren. Om op tijd te kunnen voldoen aan de voerbestedingen van veehouders moeten we een bepaalde voorraad grondstoffen aanhouden om snel te kunnen produceren en leveren. De waarde van de voorraad is afhankelijk van de grondstofprijzen die kunnen fluctueren. Deze fluctuaties worden normaliter doorberekend aan klanten. Een goed risicomanagementproces en een goed **inkoopbeleid voor grondstoffen** zijn daarom van groot belang. De lokale commerciële teams moeten volledig op de hoogte zijn van het inkoopbeleid en de inkoopposities. Hiervoor zijn formele processen geïmplementeerd, zodat per land lokaal maatwerk wordt geleverd op het gebied van inkoop

van grondstoffen. Het inkoopbeleid wordt overzien en gemonitord door de Purchase Risk Board, waar onder meer de leden van de Raad van Bestuur, de desbetreffende Landen Directeur en de Directeur Supply Chain deel van uit maken. In het risicomanagement hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

Op het gebied van **productie en logistiek** vinden **continue verbeterprogramma's** plaats. In de afgelopen jaren is er in sommige markten meer volatiliteit in de volumes merkbaar en is de overcapaciteit toegenomen. Vandaar dat we onze supply chain meer flexibel willen inrichten om op efficiënte wijze te kunnen op- en afschalen. Dit betekent dat we steeds de afweging maken of we activiteiten zelf blijven doen of dat het efficiënter is door middel van een flexibele logistieke schil bepaalde taken uit te besteden. Hiervoor onderhouden we voortdurend ons netwerk zodat we, zo nodig, een strategisch partnerschap kunnen vormen. Daarnaast streven we voortdurend naar een optimalisering van het energieverbruik en zijn daarom met verschillende projecten op dit terrein gestart.

Natuurlijk moet de **kwaliteit en dienstverlening** perfect zijn. Het product moet uitstekend zijn en het voer moet op tijd en in de juiste hoeveelheid op het boeren erf worden afgeleverd. We investeren in nieuwe technologieën die ons onder meer helpen de kwaliteit van de brok te optimaliseren en bijvoorbeeld de voerveiligheid verder te vergroten door hittebehandeling. De nutritionele kwaliteit van het voer wordt continu gemonitord door datasystemen die de technische prestaties van de dieren weergeven.

We kijken ook naar de beste **verdeling van fabriekslocaties**, zodat we op de meest efficiënte en kwalitatieve wijze vraag en aanbod bij elkaar kunnen brengen qua productie en levering. Hierbij hanteren we eveneens het principe van de flexibele schil: zelf doen wat kan en uitbesteden wat vanuit kosten- en duurzaamheids- perspectief beter is. Bij het aangaan van partnerschappen met transportondernemingen is een van de drijfveren, naast het kostenaspect, het minimaliseren van gereden lege kilometers.

Als basis voor goed werkgeverschap hechten wij eraan dat onze medewerkers een veilige en eerlijke werkomgeving hebben. Op het gebied van **Gezondheid & Veiligheid (H&S)** willen we een bedrijfscultuur realiseren waardoor er geen incidenten met verzuim meer voorkomen. We streven ernaar in de komende jaren de ongevallen met verzuim per jaar met 20% te laten dalen zodat de LTI-frequentie ratio (aantal LTI's per 100 fte) in 2025 onder de 0,5 ligt. Hiervoor zetten we allerlei middelen in. Er zijn trainingsprogramma's en systemen om resultaten te meten. Goede praktijkvoorbeelden worden gedeeld en behaalde successen worden gevierd.

Waarde creëren: Next Level Innovatie

Innovatie is essentieel om waarde te blijven creëren voor klanten. We hebben hiervoor ons Nutrition Innovation Centre (NIC) waar ongeveer 25 voerdeskundigen en innovatiemanagers aan circa 60 projecten per jaar werken. Deze projecten beogen door aanpassingen in voerconcepten een verbetering van dierenwelzijn en/of diergezondheid te realiseren, en tegelijkertijd bij te dragen aan een duurzame vermindering van uitstoot van onder meer

fosfaat en ammoniak (stikstof). De teamleden van het NIC werken nauw samen met wetenschappers van gerenommeerde universiteiten en onderzoekinstanties. Via ons strategisch partnerschap met Nutreco hebben we onze innovatiekracht eveneens versterkt en worden nieuwe concepten ontwikkeld.

Innovatie vindt niet alleen plaats in de nutritionele waarde van de concepten, maar ook op het gebied van transparantie en traceerbaarheid van de ingrediënten. Digitalisering van processen en het gebruik van datasystemen is daarom een centraal thema en essentieel om het verschil te kunnen (blijven) maken.

ForFarmers heeft het netwerk, de kennis, middelen en ambitie om te digitaliseren en daarmee onze leiderschapspositie te versterken. Onder de noemer **'Next level innovatie'** brengen we medewerkers van verschillende afdelingen samen om te werken aan nieuwe projecten die het verschil zullen uitmaken op het boerenland en door hun complexiteit niet makkelijk te kopiëren zullen zijn door concurrenten. Hiervoor wordt onder andere interne kennis op het gebied van formulatie (de samenstelling van voer), productie en digitale mogelijkheden gedeeld en gebundeld in een daarvoor speciaal opgericht team. Het doel is om op de meest efficiënte wijze de klantervaring nog verder te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan het verminderen van spoedorders door beter te kunnen inschatten wanneer de veehouder weer voer nodig heeft. Dit doen we door voerinnamen informatie van het boerenland te koppelen aan onze eigen data en door de voervoorraad in de silo's (met

een sensor) te meten. Zo kunnen we productie en logistiek optimaal op elkaar afstemmen.

Waarde leveren: excellente klantervaring

We vinden het bijzonder belangrijk dat onze klanten een excellente ervaring hebben wanneer ze bij ons het voer afnemen. Daardoor neemt de kans op herhaalbestellingen immers toe, en dus op langdurige klantrelaties. Dat is de basis voor autonome groei.

De klantenteams, bestaande uit adviseurs, verkoop- en klantenservicemedewerkers, onderhouden het contact met de klant. Zij worden ondersteund door onder meer het CRM-systeem en iPads. Op basis van de bestelgegevens kunnen we een meer geïntegreerde, en daarmee efficiëntere aanpak voor onze klanten inzetten. Klanten ontvangen maatwerkadvies voor hun bedrijf en kunnen op een gemakkelijke manier het voor hen optimale voer bestellen via e-business portals. Deze digitale werkwijze maakt het mogelijk de supply chain continu te verbeteren omdat ForFarmers op basis van analyse van die informatie beter zal kunnen inschatten hoeveel voer op welk moment geleverd moet gaan worden. Dit draagt bij aan een goede klantervaring.

Fusies en overnames

Mede als gevolg van marktontwikkelingen hebben verschillende spelers in de afgelopen jaren hun positie in de waardeketen herzien. Steeds vaker wordt gekozen voor uitbreiding zowel voorwaarts als achterwaarts in de keten. We hebben bij de bepaling van de strategie Build to Grow 2025 zes strategische opties overwogen om de positie in

de waardeketen te versterken. Onze conclusie is dat de focus die reeds in het bedrijf aanwezig was meerwaarde heeft waarop we verder kunnen bouwen, in de thuismarkten en in nieuwe groeimarkten.

De acquisitiestrategie is als gevolg tweeledig, met duidelijke parameters. In Europa willen we gebruik maken van de aanwezige consolidatietrend en deze ook verder aanjagen. In onze thuismarkten gaan we actief op zoek naar (middel)grote overnamekandidaten, vooral in Duitsland en Polen omdat we daar nog geen leidende marktpositie hebben. We sluiten niet uit ook in de andere thuismarkten overnames te doen. De drijfveer is hierbij het realiseren van meer schaalvoordeel om synergieën te kunnen benutten. Voor wat betreft acquisitiemogelijkheden in andere volwassen, voor ons nieuwe, Europese landen nemen we een opportunistische benadering.

Daarnaast willen we onze geografische aanwezigheid vergroten met twee landen zodat we in 2025 in zeven landen operationeel zijn. We richten ons op overnamekandidaten in gebieden met een grote veestapel en groeipotentie, eventueel buiten Europa. We hechten aan een nummer een of twee positie in de markt, of de mogelijkheid dat binnen bepaalde termijn te kunnen bereiken. Dat houdt in dat een acquisitie-kandidaat een reeds reputabele marktpositie en omvang zal hebben. We bouwen graag verder op die reputatie en kennis en vinden het daarom van belang dat het lokale management bereid is aan te blijven. In dit kader staan we ook open om via een joint venture de eerste stap in een nieuw land te doen.

Onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025

Met de implementatie van de strategie Build to Grow 2025 streven we naar de volgende geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

 <p>Ontwikkelen van talent For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio ongevallen met verzuim (LTI ratio) <0,5% per 100 medewerkers (in fte) • Meer diversiteit in (senior) management posities • Stijgende score medewerkersbetrokkenheid
 <p>Delen van kennis For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elk jaar een betere voederconversie • Maatwerkoplossingen voor specifieke ketens • Vooruitstrevende digitale hulpmiddelen
 <p>Going Circular For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapspositie in vermindering CO₂-uitstoot via (mengvoer) • Energie- en brandstofreductie per ton voer: 10% vergeleken met 2020 • Leiderschapspositie in gebruik voeringrediënten niet geschikt voor humane consumptie • 100% inkoop verantwoorde sojameel en palmolie
 <p>Waardecreatie For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderliggende EBITDA 2025 (inclusief M&A): €125 miljoen - €135 miljoen • Autonome groei onderliggende EBITDA per jaar 0% - 3% • M&A: consolideren in thuismarkten, uitbreiden naar groeiemarkten • In 2025 actief in 7 landen • Ten minste €10 miljoen kostenbesparing (vergeleken met genormaliseerde niveau 2020¹) • Dividenduitkering: 40%-60% van onderliggende nettowinst

¹ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige Covid-19 effecten

Lange-termijn waardecreatie

De primaire doelstelling van strategie Build to Grow 2025 is lange-termijn waarde te creëren voor alle belanghebbenden van ForFarmers. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, de missie en doelstellingen, de lange-termijn waardecreatie en de continuïteit van de ForFarmers Group. De operationele aansturing van de business alsmede de executie van de strategie is de verantwoordelijkheid van het Executive Team, dat ingericht

is in lijn met het principe 'centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal, dicht op de klant'. Hoe we de lange-termijn waardecreatie waarborgen wordt beschreven in het desbetreffende hoofdstuk, waarin eveneens onze corporate governance wordt toegelicht. Voor het lange-termijn waardecreatie model hebben we de verschillende in- en output kapitalen ingedeeld in de thema's Maatschappelijk, Duurzaam en Economisch, vergelijkbaar met de reeds lange tijd bekende 'people, planet, profit' benadering.

Maatschappelijk

Hieronder verstaan we het menselijk kapitaal (arbeid), intellectueel kapitaal en het maatschappelijk & netwerk (partnerschappen) kapitaal.

We streven er naar talentvolle mensen aan te trekken, op te leiden en te behouden. We zetten een uitgebreid palet aan trainingen en middelen in zodat medewerkers effectief kunnen zijn en zichzelf kunnen ontwikkelen. Ook besteden we veel tijd, aandacht en middelen aan een veilige en inspirerende werkomgeving.

Ons intellectueel kapitaal behelst de kennis en ervaring die we opdoen in onze bedrijfsuitoefening, zowel in onze eigen processen als op het boerenerf en door onze contacten in de keten. Dit kapitaal zetten we in voor een verdere verbetering en verduurzaming van de veehouderij. Het ForFarmers Nutritional Innovation Centre speelt hierin een belangrijke rol.

Wij geloven in focus op waar we goed in zijn en samenwerking met derden om meerwaarde te creëren. Dit komt tot uiting in de verschillende partnerschappen die we reeds zijn aangegaan en nog zullen aangaan.

Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen staat centraal in onze bedrijfsvoering. Onze duurzaamheidsagenda, Going Circular, is recent aangepast en volgt de trend van de maatschappelijke ontwikkelingen. We blijven in continue dialoog met onze belanghebbenden en omgeving om vanuit onze kernpositie optimaal bij te dragen aan een duurzame wereld.



Duurzaam

Het natuurlijk kapitaal dat we inzetten bestaat vooral uit het gebruik van veel ruwe grondstoffen voor onze Total Feed-oplossingen. Door goed voer te leveren, gecombineerd met advies en ondersteund door datasystemen, waarmee de veehouder een optimaal rendement kan behalen met een afnemende CO₂-voetafdruk, dragen we bij aan een duurzame veehouderij en tegelijkertijd aan de uitdaging de groeiende wereldbevolking te voeden.

We hebben in onze duurzaamheidsagenda Going Circular doelstellingen bepaald voor zowel onze eigen activiteiten (scope 1 en 2), waaronder het energieverbruik in de productie van het voer en het dieselgebruik in het transport naar de klant. En daarnaast hebben we doelstellingen die meer specifiek gericht zijn op onze supply chain en op de impact op het boerenland (scope 3).

Economisch

Het Total Feed-portfolio wordt geproduceerd in 35 eigen fabrieken verspreid over 5 landen en wordt aan ongeveer 26.000 klanten geleverd met bulkwagens, zowel in eigen beheer als via partnerschappen met derden. We investeren jaarlijks in het onderhoud en innovatie van ons productiekapitaal. Hiervoor zetten we ons financieel kapitaal in. We streven ernaar onze financiële middelen zo in te zetten dat er voor alle belanghebbenden optimale waarde wordt gecreëerd. Dit is onder meer vastgelegd in de geïntegreerde doelstellingen voor 2025.

Lange-termijn waardecreatiemodel





Strategie Build to Grow 2025 in perspectief: een analyse van ForFarmers en haar markten

De Build to Grow 2025 strategie is gericht op lange-termijn waardecreatie voor klanten (veehouders), aandeelhouders, medewerkers en overige belanghebbenden. We willen tijdig en adequaat op marktontwikkelingen kunnen inspelen. Een continue dialoog met stakeholders is in dit licht van belang, evenals interne analyses. Zo kunnen we de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie identificeren en de mogelijkheden en bedreigingen in de markt signaleren (de SWOT-analyse). Op basis daarvan wordt regelmatig bekeken of de strategie nog voldoet om de gestelde doelen te behalen.

Intern	Sterktes	Zwaktes
	<ul style="list-style-type: none">• Unieke positie op boerenerf: sterke relaties en expertise; Total Feed-portfolio• Substantieel bedrijf (circa 10mT volume, € 2,7 miljard omzet) met schaalvoordeel• Business model met duidelijke focus, gecombineerd met sterke partnerschappen• Sterke balans en solide kasstroom	<ul style="list-style-type: none">• Gebrek aan balans in portfolio tussen volwassen- en groeimarkten• Positie nog niet sterk genoeg in alle markten om schaalgrootte optimaal te benutten• Full service model (en daarbij behorende kosten) niet commercieel gewaardeerd in alle markten• Niet altijd mogelijk stijgende grondstof-, gas- en elektriciteitsprijzen door te berekenen
Extern	Kansen	Bedreigingen
	<ul style="list-style-type: none">• In consoliderende markten: groeiende vraag naar klant specifieke datagedreven oplossingen; acquisitiemogelijkheden; verdere digitalisering, voeradvies gebaseerd op algoritmen• Stijgende belangstelling van consumenten voor kwaliteit en herkomst van voeding• Toenemende mondiale vraag naar (dierlijke) eiwitten• Noodzaak voor innovatieve voerconcepten en adviezen als gevolg van milieuwetgeving	<ul style="list-style-type: none">• Toenemende druk op dieren aantallen in West Europa• Groeiende aandacht voor, een aanwezigheid van, alternatieven voor dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie• Voeradvies gebaseerd op algoritmen• Volatiliteit van grondstofprijzen in relatie tot transparantie van voerprijzen• Dierziektes

Onze dialoog met stakeholders: de materiële onderwerpen

De standpunten van belanghebbenden zijn belangrijk om na te gaan of de strategie nog steeds voldoet aan de meest prominente kwesties. Als onderdeel van onze normale bedrijfsvoering voeren we een constante dialoog met stakeholders, waarbij we in kaart brengen of onderwerpen meer of minder aandacht behoeven. Daarnaast erkennen we dat vooruitgang in kennis, trends en regelgeving ook van invloed is op de onderwerpen die belangrijk zijn voor belanghebbenden in relatie tot de agrarische sector in het algemeen en onze rol daarin in het bijzonder.

Een van de belangrijkste onderwerpen die we regelmatig met stakeholders bespreken is duurzaamheid. Duurzaamheid is een inherent en cruciaal element in onze Build to Grow 2025 strategie. Bij het bepalen van de strategie hebben we onze duurzaamheidsagenda aangescherpt en aanvullende doelen gesteld. Onder de branding 'Going Circular For the Future of Farming' richten we ons op het omzetten van laagwaardige ingrediënten in hoogwaardig voedsel zonder verspilling van grondstoffen en zonder vervuiling. En dus op het verbeteren van het milieu en de maatschappij voor alle interne en externe stakeholders waaronder klanten, investeerders, consumenten en medewerkers.

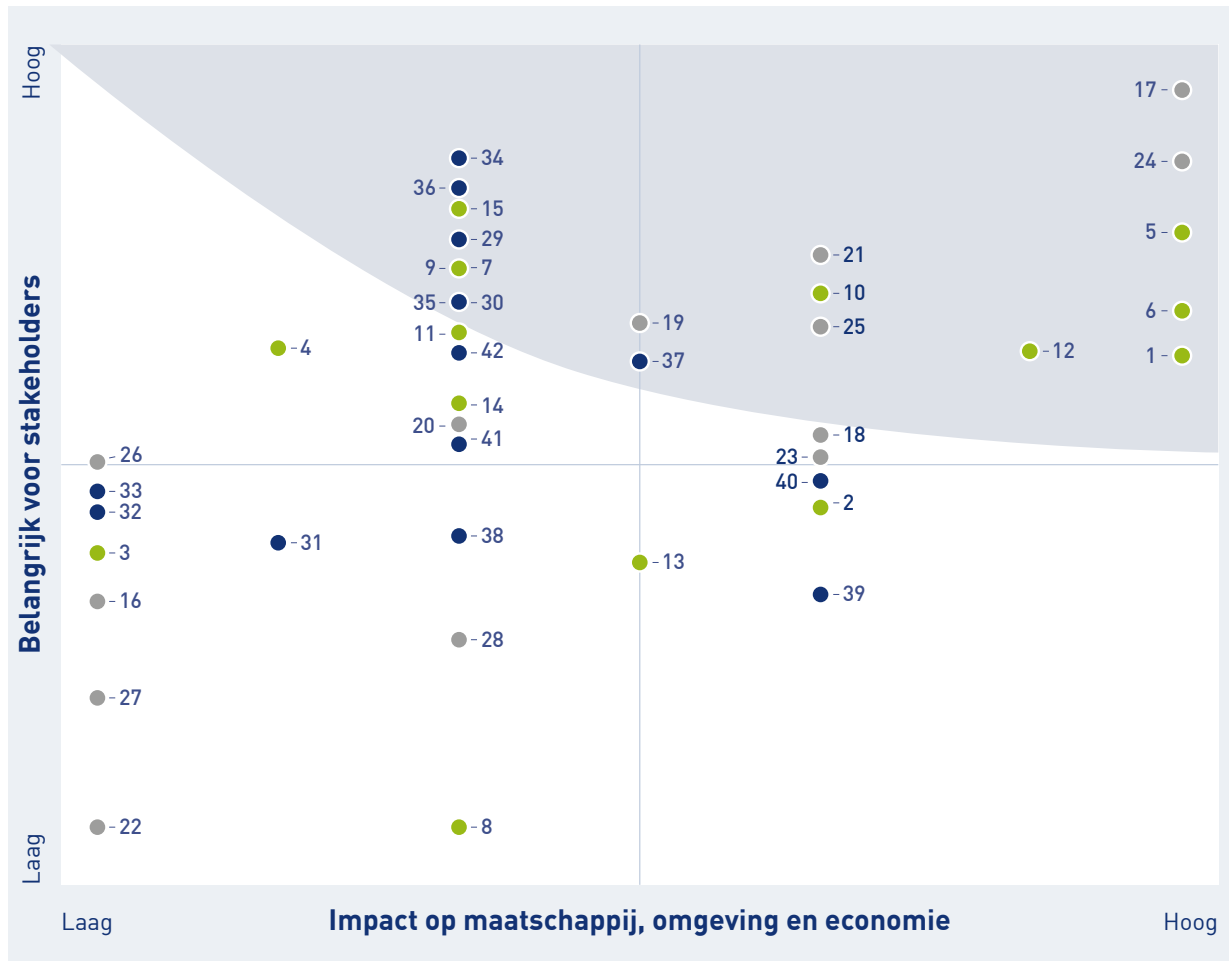
Materialiteitsmatrix op basis van stakeholderdialoog

Elke twee jaar voeren we een uitgebreid onderzoek uit onder stakeholders, dat we vervolgens vastleggen in een materialiteitsmatrix. In 2021 hebben we een stakeholder betrokkenheidsonderzoek uitgevoerd. We vroegen meer dan 300 interne en externe stakeholders wat zij belangrijk vonden als het gaat om onze activiteiten en rol in de samenleving. Dit keer ging het om een online vragenlijst met een aantal kwantitatieve en kwalitatieve vragen rond Environmental, Social and Governance (ESG) thema's. Deze waren gericht op de volgende onderwerpen:

- Wat vinden onze stakeholders op dit moment de belangrijkste ESG-thema's in de samenleving;
- Hoe denken onze stakeholders over bepaalde duurzaamheidsdilemma's en afwegingen;
- Hoe denken onze stakeholders over de adoptie van nieuwe technologieën zoals genbewerking;
- Wat denken onze stakeholders dat de impact zal zijn van aankomend beleid en wetgeving zoals de Europese Green Deal en de Farm to Fork-strategie?



Materialiteitsmatrix



Omgeving

- 1 **Uitstoot van broeikasgassen**
- 2 Stikstofuitstoot (vooral lokaal problematisch)
- 3 Luchtqualiteit
- 4 Gebruik van hernieuwbare energiebronnen
- 5 **Landgebruik & ecologische effecten**
- 6 **Ontbossing**
- 7 Biodiversiteit
- 8 Biologische voerproductie
- 9 Bodemgezondheid & vruchtbaarheid
- 10 **Optimalisatie van het gebruik van nutriënten in de totale waardeketen (fosfaten & nitraten)**
- 11 Regionale of lokale inkoop van grondstoffen (bijv. EU)
- 12 **Gebruik van reststromen (co-producten & bijproducten) in veevoer**
- 13 Gebruik van alternatieve grondstoffen (insecten, algen, eendenkroos)
- 14 Waterverbruik (grondstoffen en voerproductie)
- 15 Waterverontreiniging

Sociaal

- 16 Betrekkingen met de gemeenschap (rond de voerfabrieken)
- 17 **Kwaliteit & veiligheid van voedsel en diervoeders**
- 18 Klantentevredenheid
- 19 **Eerlijke arbeidspraktijken en gezondheid en veiligheid van het personeel**
- 20 Medewerkersbetrokkenheid, diversiteit & inclusie
- 21 **Milieu- en sociale effecten van de toeleveringsketen van ingrediënten**
- 22 Beheer van genetische modificatie (GGO's)
- 23 Beheer van antimicrobiële resistentie (AMR)
- 24 Diergezondheid en dierenwelzijn
- 25 **Mensenrechten in verband met de aanvoer van grondstoffen**
- 26 Maatschappelijke rol als vertegenwoordiger van de sector
- 27 De wereld voeden (d.w.z. een wereld zonder honger)
- 28 Gelijk speelveld (Europa versus de rest van de wereld)

Governance

- 29 Bedrijfsethiek
- 30 Veerkracht van bedrijfsmodellen (bijv. klimaatrisico)
- 31 Crisismanagement
- 32 Beheer van systeemrisico's
- 33 Beheer van de wettelijke en regelgevende omgeving
- 34 Transparantie en traceerbaarheid in de waardeketen
- 35 Preventie van corruptie, omkoping en discriminatie
- 36 Eerlijke verdeling van marges in de waardeketen
- 37 **Training en ontwikkeling van medewerkers**
- 38 Betrokkenheid van belanghebbenden
- 39 Privacy van klanten
- 40 Databeveiliging
- 41 Naleving van de EU Green Deal
- 42 Klimaatrapportage (verplichte ESG-rapportage)

Materialiteitsmatrix-tabel

In de materialiteitsmatrix werden 10 potentiële materiële onderwerpen als meest materieel beschouwd. Deze zijn bepaald door hun positie op de X-as en de Y-as van de materialiteitstabel en vallen onder de strategie Build to Grow 2025, de duurzaamheidsaanpak Going Circular en onze belangrijkste risico's. In de hoofdstukken [Ontwikkelen van talent For the Future of Farming](#) en [Going Circular For the Future of Farming](#) leggen we uit hoe we deze materiële onderwerpen adresseren en hoe de resultaten in 2021 waren. Daarnaast wordt Diergezondheid en dierenwelzijn (24) natuurlijk altijd als een materieel onderwerp aangemerkt. In alles wat we doen houden we rekening met diergezondheid en dierenwelzijn.

Vergeleken met de resultaten van de enquête van 2019 is het niet verrassend dat het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen in belang is toegenomen. Voedsel- en voederveiligheid en diergezondheid en dierenwelzijn bleven in de lijst van de belangrijkste onderwerpen staan. Omdat we enkele aanvullende milieu- en sociale onderwerpen hebben opgenomen, worden een aantal meer algemene onderwerpen als iets minder belangrijk gepositioneerd dan in 2019.

In de hoofdstukken [Talent ontwikkelen For the Future of Farming](#) en [Going Circular For the Future of Farming](#) leggen we uit hoe we deze materiële onderwerpen aanpakken en hoe we in 2021 hebben gepresteerd.

Dialogoog met stakeholders

De stakeholderenquête belichtte veel onderwerpen die verband houden met onze bedrijfsactiviteiten. Tijdens

Materieel thema	Beschrijving van materieel thema	Verwijzing naar hoofdstuk (hoe ForFarmers omgaat met het materiele thema)	
Voer en voerkwaliteit [17]	Het waarborgen van de kwaliteit en veiligheid van voer voor de algehele voedselveiligheid	Going Circular Hoofdstuk	
Landgebruik en ecologische impact [5]	Het gebruik van land voor voerproductie minimaliseren		
Gebruik van reststromen en bij-producten in diervoeders [12]	Maximaliseren van het gebruik van grondstoffen niet geschikt voor directe humane consumptie		
Ontbossing [6]	Ontbossing en conversie verwijderen uit de supply chain		
Uitstoot van Broeikasgassen [1]	Verminderen van de CO ₂ voetafdruk van de totale supply chain		
Milieu- en sociale impact van grondstoffen (supply chain) [21]	Op een verantwoorde manier grondstoffen inkopen		
Gebruik van nutriënten – optimalisatie in de totale waardeketen (fosfaat en stikstof) [10]	Optimaliseren van gebruik van nutriënten in de totale dierketen om fosfaat en stikstof/ammoniak uitstoot op het boerenerf te verminderen		
Mensenrechten in relatie tot grondstoffeninkoop [25]	Arbeiders in de grondstofketen beschermen tegen schendingen van mensenrechten		
Eerlijke arbeidsvoorwaarden en gezondheid en veiligheid van medewerkers [19]	Zorgdragen voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden voor medewerkers, aannemers, bezoekers en anderen die in onze voerketen werken		Ontwikkelen van Talent For the Future of Farming
Training en ontwikkeling van medewerkers [37]	Ontwikkeling van onze medewerkers		

regelmatige bijeenkomsten tussen leden van de Raad van Bestuur en beleggers stonden daarnaast ESG-onderwerpen steeds vaker op de agenda, naast het bespreken van de financiële resultaten van de onderneming. In lijn met EU-wetgeving verlangen beleggers en ESG-ratingbureaus van bedrijven dat ze steeds transparanter zijn over niet-financiële indicatoren. Deze omvatten ethische kwesties met betrekking tot het milieu, maatschappelijk verantwoord ondernemen, governance en het betalen van belasting. Dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk [Risicomanagement](#). Tijdens onze gesprekken met beleggers bespraken we ook onze duurzaamheidsagenda, Going Circular For the Future of Farming, en de daarmee verbonden doelen die we onszelf hebben gesteld.

In 2021 zagen we, met name in Nederland, een aanhoudende druk op de agrarische sector om de impact op het milieu te verminderen. De onzekerheid over een nieuw landbouwbeleid en de gevolgen daarvan, blijft een punt van zorg voor beleggers. Andere terugkerende onderwerpen waren de voortdurende impact van Covid op de supply chain van de voedings- en voederindustrie, de potentiële impact van de EU Green Deal en de Farm-to-Fork strategie op de veehouderij sector, risicobeheersingsmaatregelen met betrekking tot inkoop vooral voor energie, groeimogelijkheden in Europese landen en buiten Europa en, in deze context het belang van M&A.

Belangstelling in de media

De media-aandacht voor de milieu-impact van de veehouderij sector was in alle landen uitgebreid, met name tijdens de COP26-conferentie die in november in het Verenigd Koninkrijk plaatsvond. De diervoederindustrie verwelkomde de toezeggingen die tijdens COP26 zijn

gedaan om ontbossing en methaanuitstoot te verminderen. Voor beide onderwerpen heeft ForFarmers duidelijke actieplannen opgesteld. De Nederlandse media bleven zich richten op de vraag hoe vermindering van stikstofuitstoot gerealiseerd moet worden. De onzekerheid over welke maatregelen zullen worden ingevoerd, werd verergerd door het feit dat het sinds de algemene verkiezingen in maart 2021 tot december heeft geduurd om een nieuwe regering te vormen. Dit vertraagde elke besluitvorming over het nieuwe landbouwbeleid waarin de stikstofcontroverse een bepalende factor is. ForFarmers heeft samen met andere stakeholders mogelijke oplossingen op basis van innovatie aangedragen, als positief alternatief voor het simpelweg verminderen van het aantal dieren om daarmee aan de stikstoflimieten te voldoen.

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen regelmatig aan bod in de media op onze thuismarkten: de impact van Covid maatregelen op de veehouderij, dierziekten, duurzaamheidsinitiatieven in en door de sector, dierenwelzijn, boerenprotesten, toenemende belangstelling voor veganisme en vleesvervangers, kringlooplandbouw en soja in relatie tot de link met ontbossing en conversie van gevoelige ecosystemen in Brazilië en Argentinië.

De reguliere financiële persberichten van ForFarmers zorgden voor media-aandacht. Onderwerpen waren onder meer de overname van De Hoop Mengvoerders in Nederland, de impact van de stijgende grondstof- en energieprijzen en overcapaciteit in de markt. Voor meer informatie over het proces van het maken van de materialiteitsanalyse, inclusief de dialoog met onze stakeholders, verwijzen wij naar de ['Duurzaamheidsbijlage'](#) van het Jaarverslag.





Ontwikkelen van talent For the Future of Farming

De betrokkenheid, capaciteiten, inzet en prestaties van de medewerkers bepalen in hoge mate het succes van een onderneming. We vinden het belangrijk talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te binden en intern door te laten groeien binnen onze organisatiestructuur die hiervoor optimaal is ingericht. Onze kernwaarden Ambitie, Duurzaamheid en Partnerschap staan hierbij centraal.

2021: een dynamisch jaar met uitdagingen en veranderingen

De aanhoudende Covid-pandemie zorgde in 2021 nog voor veel uitdagingen. Medewerkers zijn inmiddels ingevoerd in het veilig, op afstand en flexibel werken. De productie en uitlevering van onze voeders verliep daardoor goed.

Alle medewerkers hebben ook in dit jaar weer laten zien onverminderd betrokken te zijn bij de organisatie en onze klanten. Ze hebben alles in het werk gesteld om resultaten te boeken. Het langdurige werken op afstand heeft echter wel iedereen op de proef gesteld. Daarom was het goed dat het in de tweede helft van het jaar mogelijk was om voor een wat langere periode in een meer hybride vorm te kunnen werken. Medewerkers konden toen naast het thuiswerken weer gedeeltelijk op kantoor afspreken. De adviseurs konden ook weer vaker klanten bezoeken op het boeren erf.

Helaas hebben enkele medewerkers gedurende het jaar te maken gehad met ernstige Covid-klachten. Gelukkig zijn allen weer hersteld. Op enkele lokale uitdagingen na heeft de bedrijfsvoering ongehinderd voortgang kunnen vinden.

Organisatieontwikkelingen ForFarmers

We hebben in 2021 de organisatiestructuur aangepast, om een meer wendbare en efficiënte organisatie te creëren. De organisatie was oorspronkelijk zo ingericht dat initiatieven centraal werden ontplooid om lokaal te worden uitgevoerd. Hiermee zou de schaalgrootte optimaal worden benut. Gezien de steeds groter wordende verschillen tussen de agrarische cultuur in de verschillende landen is besloten de landen meer autonomie te verstrekken vooral op commercieel gebied, en die activiteiten op centraal niveau te behouden waar de expliciete synergiën en schaalvoordelen worden behaald.

De leden van de Raad van Bestuur blijven onder meer primair verantwoordelijk voor de strategische richting en geconsolideerde resultaten van ForFarmers. In de nieuwe opzet wordt echter meer rekenschap gegeven aan het belang van lokale flexibiliteit. De landendirecteuren zijn verantwoordelijk voor de lokale implementatie van de strategie en voor de realisatie van optimale resultaten. Zij worden direct betrokken bij het stellen van prioriteiten en het bepalen van groepsbrede initiatieven. De benoeming van de nieuwe landendirecteur in Duitsland in 2021

moet in dit licht worden gezien. In Polen trad een nieuwe landendirecteur aan.

In het belang van de uitvoering van de strategie zijn twee nieuwe posities toegevoegd aan het Executive Team: de directeur M&A (fusies en overnames) en de directeur Business Development (marketing, innovatie en nutritie). Zij vormen tezamen met de landendirecteuren, de directeuren HR en Supply Chain en de leden van de Raad van Bestuur het Executive Team. Van de elf leden van het Executive Team waren er in 2021 twee vrouw. De samenwerking tussen de groepsfuncties en de lokale marktorganisaties is eveneens aangepast. In plaats van 'centraal sturend' is het adagium nu 'lokaal vragend'. Op het gebied van marketing en innovatie bijvoorbeeld bepalen de landen welke concepten en projecten voor hen op welk moment toepasbaar zijn. Bij een aantal disciplines, denk aan Finance, HR en IT bijvoorbeeld, blijven de centrale kaders en de centrale aansturing leidend.

Deze aanpassing houdt in dat met ingang van 2022 het aantal groepsfuncties is verkleind. Dit maakt deel uit van de business procesoptimalisatie plannen en levert een bijdrage aan de doelstelling om kosten te besparen.

Begin 2021 werd het pluimveemengvoederbedrijf De Hoop overgenomen. De integratie van De Hoop in de Nederlandse organisatie werd meteen gestart en gedurende het jaar met succes afgerond. Mede als gevolg van het samengaan van ForFarmers en De Hoop en vanwege de grotere consolidatie en internationalisering in de pluimveesector vooral in Noordwest-Europa, is eind 2021 besloten de pluimveeorganisatie binnen ForFarmers te



veranderen. Zo is er één Business Unit Vleespluimvee gevormd, die in Nederland, Duitsland en België onder de naam ForFarmers De Hoop opereert. Daarmee is er een betere aansluiting bij hoe andere partijen, waarmee wij in de keten samenwerken, zijn georganiseerd, zoals slachtereijen en broederijen. Voor de legsector is gekozen voor een integrale benadering van de sector – biologisch én conventioneel – in Nederland en België. Er zit namelijk veel overlap in de biologische en conventionele ketens, zoals opfokorganisaties en eierpakstations.

Het conventionele legsegment blijft actief onder het merk ForFarmers, het biologische segment onder het merk Reudink.

De logistieke organisatie in Nederland, België en Duitsland is in 2021 ook veranderd. De zakgoedactiviteiten zijn uitbesteed. Er was in de bestaande situatie geen ruimte om te kunnen uitbreiden. Derhalve werd besloten zowel de opslag als de logistiek van de zakgoedactiviteiten te centraliseren bij twee externe partijen. Hierbij waren ongeveer 30 arbeidsplaatsen betrokken. Uiteindelijk is een deel van de betrokken medewerkers meegegaan naar de overnemende partijen en heeft een deel via interne herplaatsing hun loopbaan bij ForFarmers kunnen vervolgen. Het verandertraject heeft zowel van onze klanten als van de betrokken medewerkers veel geduld en flexibiliteit gevraagd. De afronding vond plaats in de tweede helft van 2021.

In lijn met de strategische plannen om de locaties te optimaliseren werd in 2021 besloten de fabriek in Bardenitz (Duitsland) te sluiten. Tevens werd besloten te

investeren in modernisering van onze fabriek in Izegem in België en de naastgelegen vestiging in Ingelmunster per eind 2022 te sluiten. Tegelijkertijd zal de pluimveevoerproductie worden verplaatst van Izegem naar twee fabrieken in Nederland. Rekening houdend met de eerder bestaande personele onderbezetting in Izegem kon werkgelegenheid worden behouden. De uitvoering van dit plan zal in 2022 volledig zijn beslag zal krijgen.

Aantrekken van talent

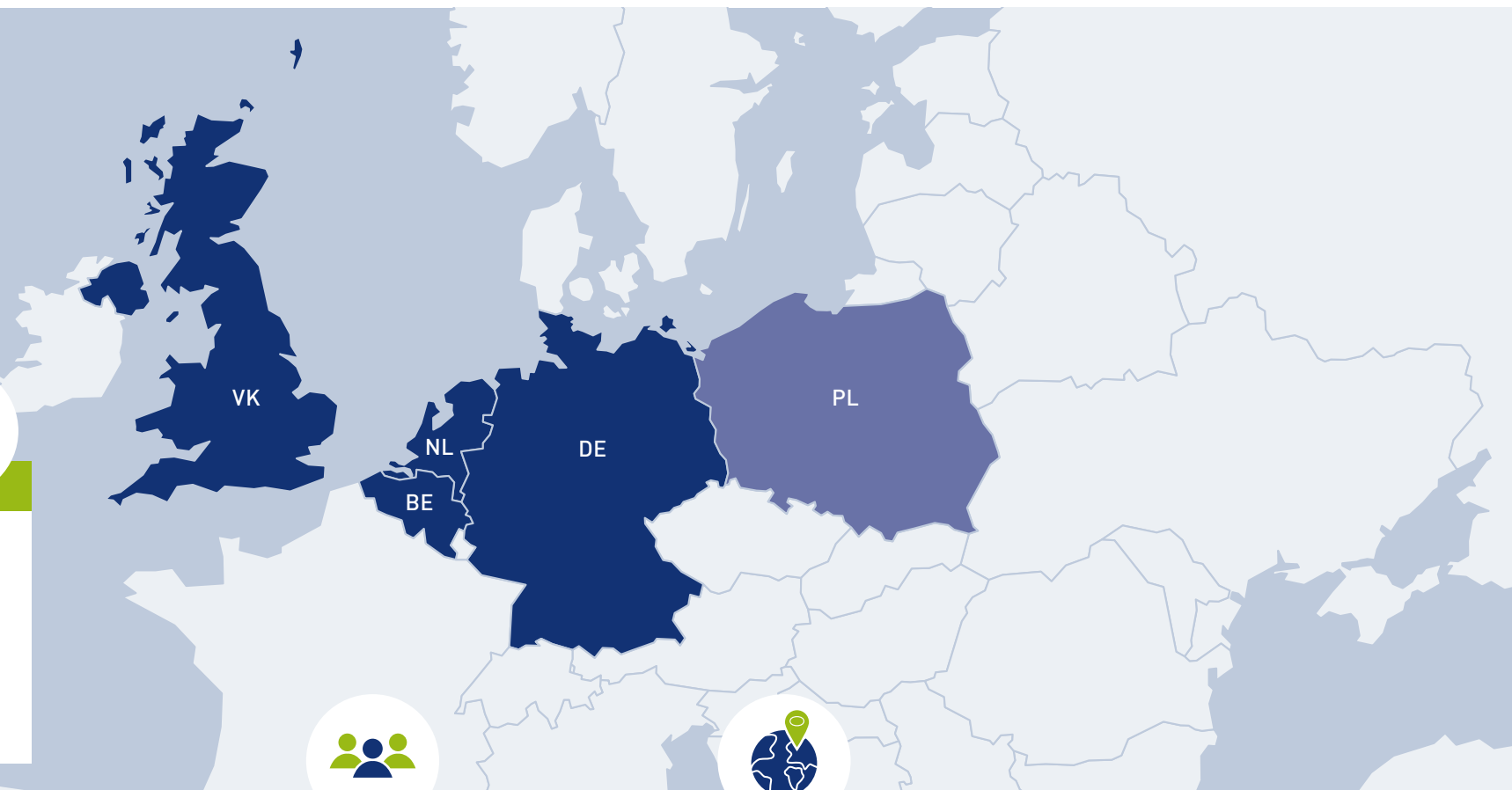
Een aansprekende 'purpose', een maatschappelijke missie, is essentieel om goede nieuwe medewerkers aan te trekken. Met 'For the Future of Farming' geven we duidelijk aan dat we staan voor een duurzame toekomst van de agrarische sector. Dit vormt tevens de kernboodschap van onze arbeidsmarktcommunicatie. In 2021 hebben we onze promotieactiviteiten naar de arbeidsmarkt weer verder versterkt. We vinden het belangrijk de juiste, geëigende, kanalen in te zetten om kandidaten in alle leeftijdscategorieën te kunnen bereiken. In dat kader hebben we in de afgelopen jaren gewerkt aan het opbouwen van een intern model om talent aan te trekken. Hiervoor gebruiken we digitale platforms waarop onze eigen recruiters kandidaten online benaderen en daarnaast de vacatures en mogelijkheden bij ForFarmers promoten. We hebben dit model in 2021 in de Nederlandse en Belgische organisatie verder versterkt en uitgerold in het Verenigd Koninkrijk. De implementatie in Duitsland en Polen zal binnenkort volgen. Via dit model van directe eigen werving hebben we 90% van de nieuwe medewerkers kunnen aantrekken (2020: eveneens ongeveer 90%).

Medewerkers ForFarmers



ForFarmers

Medewerkers	2.550 (2.612)
Vrouw	22% (21%)
Man	78% (79%)
Retentiegraad	83% (86%)
LTI's	28 (24)
LTI frequentie ratio	1,05 (0,87)



Leeftijdsverdeling

18 – 25 jaar	6% (6%)
26 – 35 jaar	23% (23%)
36 – 45 jaar	20% (20%)
46 – 55 jaar	25% (25%)
55 > jaar	26% (26%)

Contract per gender

	vrouw	man
Parttime	7% (6%)	5% (5%)
Fulltime	15% (15%)	73% (74%)
Tijdelijk	2% (2%)	5% (4%)
Vast	20% (19%)	73% (75%)



Contract per land

	Nederland	België	Duitsland	Polen	Verenigd Koninkrijk
Tijdelijk	4% (4%)	0% (0%)	0% (0%)	2% (1%)	0% (1%)
Vast	35% (34%)	4% (4%)	12% (12%)	9% (9%)	34% (35%)
LTI's	11 (3)	1 (2)	8 (9)	5 (2)	3 (2)
LTI frequentie ratio	1,16 (0,31)	1,06 (2,01)	2,39 (2,57)	1,64 (0,67)	0,30 (0,76)
Aantal medewerkers	987 (984)	90 (99)	318 (326)	288 (282)	867 (921)

2020: Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

We hebben daarnaast ook onze samenwerking met verschillende opleidingsinstituten voortgezet en zijn nieuwe relaties aangegaan. Zo komen we direct onder de aandacht bij nieuwe generaties studenten. Ook in 2021 vonden de traditionele stageselectie-dagen plaats. In totaal hebben in 2021 95 stagiairs (2020: 71 stagiairs) de kans gehad om bij ForFarmers ervaring op te doen.

Goed werkgeverschap

Diversiteit van onze medewerkerspopulatie

ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen, en werkzaam te hebben, op basis van de juiste competenties, ongeacht geslacht (gender), leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de inclusieve cultuur van de organisatie, een cultuur waarin we rekening houden met en openstaan voor verschillen tussen medewerkers.

In 2021 is er bij zowel de instroom als doorstroom van medewerkers specifiek aandacht geschonken aan het creëren van een evenwichtiger samenstelling van onze medewerkerspopulatie in lijn met ons diversiteitsbeleid en de doelstellingen die we hiervoor hebben geformuleerd. Zo willen we in 2030 dat ten minste 30% van de senior managers vrouw is, evenals ten minste 30% man. Een soortgelijke ambitie hebben we ook voor de leden van het Executive Team. Daarnaast vinden het ook van belang dat er meer variëteit in nationaliteit in de management-functies ontstaat.

In onze wervingscampagnes profileren we nadrukkelijker zowel mannelijke als vrouwelijke rolmodellen voor de verschillende vacatures. We willen hierbij benadrukken

dat er gelijke kansen zijn voor vrouwelijke en mannelijke kandidaten én dat ForFarmers een inclusieve werkomgeving biedt waar mannen en vrouwen op gelijke wijze succesvol kunnen zijn. In de leiderschapscompetenties die ForFarmers hanteert, is het creëren van een inclusieve werkomgeving een van de gedragscriteria voor leidinggevers in de organisatie. Het verder bevorderen van diversiteit is een vast agendapunt op de 2-jaarlijkse bijeenkomsten waarin de opvolgingsplannen worden besproken.

In 2021 was 24% van de nieuw aangenomen medewerkers vrouw (2020: 29%), respectievelijk van alle medewerkers die intern promotie maakten 32% (2020: 24%) en van het senior management 18% (2020: 14%).

ForFarmers past op verschillende manieren uitgangspunten voor gelijke kansen toe. Eén van de uitkomsten van het Medewerkersbetrokkenheid-onderzoek dat in 2020 werd gehouden was dat er geen verschil is in hoe mannelijke en vrouwelijke medewerkers mogelijkheden én kansen op loopbaanontwikkeling in de organisatie ervaren. We hebben in het Verenigd Koninkrijk en België in 2021 in lijn met lokale wettelijke vereisten een toets gedaan naar de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. De uitkomst toonde aan dat we voldoen aan de wettelijk gestelde eisen.

Opleiden en ontwikkelen van talent

Een van de doelstellingen voor 2025 is om vacatures vooral met interne kandidaten te kunnen vullen. Voorwaarde hiervoor is dat talenten worden behouden en dus dat medewerkers de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen. ForFarmers vindt dit van belang, zowel

vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als voor het slagen van de strategie Build to Grow 2025. Alleen door de lat steeds iets hoger te leggen en iedere dag meer uit onszelf te halen, kunnen we onze klanten goed bedienen en helpen hun bedrijfsvoering en het rendement op het boerenerf duurzaam te verbeteren.

De start van het hieraan gerelateerde leiderschapsprogramma Lead to Grow vond plaats in 2020. In 2021 werd het programma verder uitgerold onder de circa 300 leidinggevers, door middel van vervolgmodes. In 2021 lag de nadruk op het creëren van duidelijke doelstellingen binnen een team, het afstemmen van prioriteiten in teams en het waarborgen van onderlinge effectieve samenwerking. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen van programma's om managementvaardigheden op verschillende niveaus binnen de organisatie te versterken. Deze programma's zullen vanaf 2022 worden geïmplementeerd.

Het bestaande trainee-programma voor starters en ervaren beginners in commerciële functies is in 2021 wederom volledig internationaal ingestoken. Vanwege de Covid maatregelen vond het programma volledig virtueel plaats. Hieraan deden 20 deelnemers mee uit alle landen waarin we operationeel zijn. Daarnaast hebben we verschillende door ons ontwikkelde opleidingsprogramma's die we als Academies positioneren. De Academies zijn gecategoriseerd naar bepaalde functies, zoals verkoopleiders en adviseurs per diersoort. Het doel van de Academie is het vergroten van vakkennis door het delen van ervaringen en om deelnemers te helpen zich te ontwikkelen in hun eigen functie maar ook voor toekomstige loopbaanstappen. In 2021 is een dergelijke Academie

ZONDER JOU GEEN VOER BIJ DE BOER!



ook voor medewerkers in de Operations afdelingen (productie, logistiek en onderhoud) ontwikkeld. Deze start in 2022. Om te bouwen aan een standaardisatie van werkwijzen wordt in de operations Academie ook gewerkt volgens LEAN Six Sigma. In totaal zijn in 2021 50 programma's verzorgd waarmee in totaal 222 trainingen aan 1.811 medewerkers zijn gegeven.

Cultuur van ontwikkeling en prestaties

We werken binnen ForFarmers met de zogenaamde 'HR Cycle'. Hiermee ondersteunen we onze doelstelling een cultuur te creëren met oog voor continue persoonlijke ontwikkeling en onze ambitie om de strategische doelstellingen te realiseren. Als onderdeel van de HR Cycle worden aan het begin van het jaar individuele doelstellingen vastgelegd, zowel kwantitatief ten aanzien van meetbare bedrijfsresultaten als kwalitatief op het vlak van gedragscompetenties. De kwalitatieve doelstellingen worden gebaseerd op de uniforme ForFarmers leiderschapscompetenties. Halverwege het jaar vindt een tussentijds voortgangsgesprek plaats. Aan het eind van het jaar volgt een evaluatie en beoordeling van de behaalde kwantitatieve en kwalitatieve resultaten. Deze beoordeling is ook medebepalend voor de mate waarin het salaris wordt verhoogd, afhankelijk van de in het land geldende kaders zoals collectieve overeenkomsten. De medewerker en de leidinggevende zijn beiden verantwoordelijk voor een optimale invulling van HR Cycle. Daar waar nodig wordt training en begeleiding gegeven om de processen goed en zorgvuldig te laten verlopen. In 2022 wordt de HR Cycle ook geïmplementeerd in Polen.

De remuneratie van onze medewerkers is gebaseerd op landelijke geldende raamwerken. ForFarmers streeft er naar de salarisschalen periodiek te evalueren om deze in lijn te houden met de markt. ForFarmers heeft als uitgangspunt minimaal te voldoen aan de lokale minimumloonvereisten. Daarnaast wordt door ForFarmers in verschillende landen de collectieve arbeidsovereenkomst voorwaarden, die met vakorganisaties worden overeengekomen, toegepast op medewerkers.

ForFarmers kent voor diverse functieniveaus inclusief alle senior managementfuncties een vorm van variabele beloning. Deze is gebaseerd op het behalen van de jaarlijkse doelstellingen, afgeleid van de algemene bedrijfsdoelstellingen. In 2021 viel 42% van de medewerkers onder een CAO en ontving 23% van de medewerkers een variabele beloning.

Betrokkenheid bij de organisatie en missie

ForFarmers heeft eind 2020 een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek gedaan. De resultaten van het onderzoek zijn in 2021 op alle managementniveaus besproken. Daarnaast heeft elke manager een eigen dashboard op het HR-systeem tot beschikking waarop plannen voor behoud van pluspunten en verbetering van aandachtspunten van zijn of haar afdeling worden vastgelegd. Door de gehele organisatie wordt aandacht gegeven aan de volgende drie thema's: 1) de bekendheid en de opvolging van de strategie Build to Grow, 2) het verbeteren van de interne communicatie en 3) het aanpakken van werkdruk in de organisatie.



De resultaten van het onderzoek wezen uit dat medewerkers in het algemeen zeer tevreden waren met de wijze waarop de organisatie is omgegaan met de uitdagingen van de Covid-pandemie. Ook kwam naar voren dat het merendeel van de medewerkers die op afstand moesten gaan werken, de voorkeur uitspraken ook in de toekomst flexibel te kunnen blijven werken. Om hier gehoor aan te geven zijn in 2021 in de verschillende landen flexibele werkregelingen ingevoerd met richtlijnen waarmee rekening gehouden moet worden.

Gedurende het grootste deel van 2021 werden medewerkers regelmatig op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de organisatie door het inzetten van virtuele interactieve bijeenkomsten, waaronder webinars, zeepkistsessies en inspiratiebijeenkomsten. In september 2021 was er na lange tijd weer een fysieke senior management conferentie, met uitzondering van de collega's uit het Verenigd Koninkrijk die nog steeds moesten deelnemen via het scherm. Tijdens deze conferentie dag werd aandacht besteed aan de lastige marktomstandigheden, de daarmee gerelateerde resultaten van de onderneming, de voortgang van de strategie en de noodzakelijke focus op kostenefficiëntie, de aanscherping van de organisatiestructuur en de voortgang van diverse projecten.

Verder is in 2021 een doorstart gemaakt met de Europese Ondernemingsraad van ForFarmers, het gremium voor medewerkersvertegenwoordiging op Europees niveau. Vertegenwoordigers van de lokale medewerkers uit de verschillende landen zijn hierbij betrokken. In gezamenlijk overleg is de overeenkomst voor de Europese Ondernemingsraad aangepast en opnieuw vastgesteld.

Voor het eerst namen vertegenwoordigers uit Polen deel als leden van de Europese Ondernemingsraad. Leden van het Executive Team hebben via een interactieve bijeenkomst met de leden van de Europese Ondernemingsraad de gezamenlijke intenties en doelstellingen besproken.

In het kader van maatschappelijke betrokkenheid werden ook in 2021 diverse initiatieven ontplooid in de verschillende landen. Medewerkers van ForFarmers hebben zich onder meer ingezet voor de promotie van technische beroepen. Zo werd aan scholieren de mogelijkheid geboden een dag mee te lopen in de organisatie. Daarnaast werden, ter ondersteuning van een grotere biodiversiteit, op enkele locaties bloemenvelden aangelegd. Aan het eind van het jaar werden bovendien initiatieven ontplooid om kerstgeschenken te doneren aan lokale voedselbanken. Tasomix in Polen is vooral actief in het ondersteunen van de lokale gemeenschap. Enkele lokale sportverenigingen werden gesponsord evenals onderwijsinstellingen, steeds met de onderliggende doelstelling een veiligere, gezondere wereld te creëren.

Veilig en verantwoord werken

Het staat voor ons voorop dat de arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers veilig, eerlijk en verantwoord zijn. Dit geldt niet alleen voor onze directe medewerkers maar ook voor iedereen die op tijdelijke of bijvoorbeeld ingehuurd basis werkzaamheden verricht en voor bezoekers aan onze locaties. In de afgelopen jaren zijn de randvoorwaarden voor veilige arbeidsomstandigheden verbeterd en is er veel gedaan aan het ontwikkelen van een veiligheidscultuur door het gehele bedrijf heen.

Gezondheid, veiligheid en kwaliteit vormt een van de hoofdstukken uit de Code of Conduct. De waarden die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct zijn universeel, zoals naar wordt verwezen in bijvoorbeeld de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de beginselen van de VN Global Compact. Daarnaast vragen we leveranciers de Sedex leverancierscode te ondertekenen, waarin ethisch handelen centraal staat. Via onze eigen FarmRisk-aanpak inventariseren onze speciaal daarvoor getrainde chauffeurs de veiligheidsrisico's op het boeren erf en maken de veehouders bewust maken van de risico's op hun erf.

Het terugdringen van het aantal LTI's (Lost Time Incidents, ofwel ongevallen met verzuim) en daarmee ook de LTI Frequency Rate (aantal LTI's per 100 fte's) is één van onze (duurzaamheid)-doelstellingen. Er wordt 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.

We hebben een specifiek IT-systeem voor het registreren van LTI's, die binnen 24 uur nadat ze aan de betrokken managers zijn gemeld ook aan het Executive Team worden gemeld. De LTI's vormen een standaard agendapunt tijdens de Bestuur – en Executive Team vergaderingen. In de landenorganisaties zijn Health en Safety Officers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het coördineren van trainingen en het delen van best practices op het gebied van gezondheid en veiligheid. We monitoren de LTI's en de resultaten zijn te lezen op schermen die bij een aantal van de kantoren hangen. Het doel hiervan is om het bewustzijn onder medewerkers en bezoekers over dit onderwerp te vergroten.



LTI's 2021

	2021	2021	2020	2020
	Aantal	Frequency rate	Aantal	Frequency rate
Nederland	11	1,16	3	0,31
België	1	1,06	2	2,01
Duitsland	8	2,39	9	2,57
Polen	3	0,30	8	0,76
Verenigd Koninkrijk	5	1,64	2	0,67
Totaal	28	1,05	24	0,87

Zowel het aantal LTI's als de LTI-ratio was hoger dan in 2020. Dit kwam vooral doordat er een behoorlijk aantal ongelukken plaatsvond als gevolg van winterweer en gladheid aan het begin van het jaar. Ondanks de toename van LTI's werd er voortgang geboekt op het Risico Evaluatieprogramma en op hoe men zich gedraagt op het gebied van veiligheid en gezondheid.

De Code of Conduct is de gedragscode die ook zorgt voor bewustwording en naleving van gedrag ten aanzien van intimidatie en discriminatie, belangenverstrengeling en mededinging. In 2021 zijn alle medewerkers uitgenodigd voor herhaaltrainingen voor de Code of Conduct, zodat medewerkers zich bewust blijven van de verschillende onderwerpen van de Code of Conduct. De Code of Conduct is tevens vast onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en alle nieuwe medewerkers zijn vereist voor bewustzijn en ondersteunen van de Code te tekenen.

In 2021 hebben we mede in het kader van het langdurig op afstand werken wederom vele initiatieven ontplooid ter ondersteuning van de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers. In de verschillende landen zijn zogenaamde 'medewerkers hulpprogramma's' ingevoerd, waarmee medewerkers zonder tussenkomst van de werkgever extern advies kunnen vragen over op het gebied van persoonlijk welzijn. In Nederland werd het periodiek medisch onderzoek uitgevoerd bij de medewerkers van Operations.

Personeelsverloop

In 2021 heeft ForFarmers 400 (2020: 315) nieuwe medewerkers aangetrokken, waarvan 39 via de overname van De Hoop Mengvoeders. Om uiteenlopende redenen, zoals vrijwillig vertrek, pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 462 medewerkers ForFarmers in 2021 verlaten (2020: 381).

Door de implementatie van de efficiencyplannen streven we ernaar om ten minste €10 miljoen kosten te besparen (in 2025 ten opzichte van het genormaliseerde niveau van 2020¹), waarvan €7 miljoen in de eerste 2 jaar.

Een aanzienlijk deel van de kostenbesparingen moet voortkomen uit de efficiëntere inrichting van de organisatie, het optimaliseren en/of automatiseren van processen en de reductie van het aantal fte's. De plannen hebben betrekking op alle landen behalve Polen.

Per jaareinde 2021 had ForFarmers 2.444 fte's in dienst (2020: 2.502). Dit komt overeen met 2.550 (2020: 2.612).

Medewerkersparticipatieplannen

Sinds 2015 is er voor medewerkers met een vast dienstverband een medewerkersparticipatieplan. Onder dit plan kunnen medewerkers tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met een korting van 13,5% (certificaten van) aandelen ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Voor senior managers geldt dat zij aandelen ForFarmers kunnen kopen tot een bedrag van het maximaal te behalen bruto bonusbedrag, met een korting van 20%, en dat zij vijf jaar niet mogen worden verkocht. 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 aan het einde van de lock-up periode als gevolg van de lokale fiscale wet- en regelgeving.

¹ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid



In 2021 heeft 5% (2020: ruim 8%) van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan. De deelnemers in 2021 hebben gemiddeld €5.845 (2020: €5.202) per medewerker in het plan geïnvesteerd. Ongeveer 13% van de medewerkers heeft nu (certificaten van) aandelen in ForFarmers, vergeleken met circa 15% in 2020. 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 jaarlijks worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Prioriteiten voor 2022

De focus op talentontwikkeling door de gehele organisatie, inclusief het versterken van management- en leiderschapsvaardigheden zal de aandacht blijven krijgen in 2022. Dat is een van de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van Build to Grow.

Vanwege de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de dynamiek in onze bedrijfstak, zal één van de speerpunten in 2022 zijn de externe profilering van ForFarmers als aantrekkelijke werkgever verder kracht bij te zetten met behulp van online campagnes en door samenwerking met opleidingsinstellingen.

In 2022 zal wederom een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek worden uitgevoerd, om te toetsen hoe de opvolging van de uitkomsten van het vorige onderzoek is ervaren en welke nieuwe trends en aandachtspunten naar voren komen.

Tegelijkertijd zal het HR-team in 2022 in het kader van verdere kostenoptimalisatie nauw moeten samenwerken met managers om de bezetting in de organisatie te optimaliseren.

Going Circular For the Future of Farming

Onze bijdrage aan het voeden van een groeiende wereldbevolking op een duurzame manier

De veehouderij sector staat voor de uitdaging om de groeiende wereldbevolking te voeden en tegelijkertijd de impact van de productie van dierlijke eiwitten op klimaat en natuur te verminderen. Duurzaamheid is dan ook een essentieel facet van onze missie For the Future of Farming.

De veehouderij en de diervoederindustrie leveren een belangrijke bijdrage aan het omzetten van laagwaardige ingrediënten in hoogwaardig en veilig voedsel. Dit staat centraal in onze duurzaamheidsagenda Going Circular, welke een onderdeel vormt van onze strategie Build to Grow 2025. We hebben in dit kader een aantal doelstellingen voor 2025 en ambities voor 2030 bepaald, die erop zijn gericht niet alleen de uitstoot van onze eigen activiteiten te verminderen, maar ook die van onze toeleveringsketen en op het boeren erf.

De duurzaamheidsaanpak van ForFarmers is afgestemd op de volgende drie Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.



SDG 2 – Geen honger

2.4 Tegen 2030 duurzame voedselproductiesystemen garanderen en veerkrachtige landbouwpraktijken implementeren die de productiviteit en

de productie kunnen verhogen, die helpen bij het in stand houden van ecosystemen, die de aanpassingscapaciteit verhogen in de strijd tegen klimaatverandering, extreme weersomstandigheden, droogte, overstromingen en andere rampen en die op een progressieve manier de kwaliteit van het land en de bodem verbeteren.

Onze bijdrage

Er is voor ForFarmers een belangrijke rol weggelegd in het voeden van een groeiende wereldbevolking op een duurzame manier. In de nabije toekomst zullen dierlijke eiwitten (vlees, zuivel en eieren) voor steeds meer mensen een belangrijk onderdeel vormen van een uitgebalanceerd en gezond dieet qua voedingsstoffen. Europa is een belangrijke en efficiënte producent van dierlijke producten, waarvan er vele wereldwijd worden geëxporteerd. We ondersteunen veehouders met onze Total Feed-aanpak om de efficiëntie en veerkracht te verbeteren.

Dit houdt in 'meer productie met minder voer'. En tegelijkertijd een beter dierenwelzijn en minder uitstoot van broeikasgassen (bijvoorbeeld CO₂, fosfaat en ammonia). Omdat het specifiek in Nederland een belangrijk thema is, rapporteren we over het percentage stikstof- en fosfaatefficiëntie in de verschillende sectoren alleen in Nederland.



SDG 12 - Verantwoorde productie en consumptie

12.2 Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen

realiseren.

12.3 Tegen 2030 de voedselverspilling in winkels en bij consumenten per capita halveren en voedselverlies reduceren in de productie- en bevoorradingsketens, met inbegrip van verliezen na de oogst.

Onze bijdrage

Onze doelstelling is om in 2025 alle palmolie en sojameel verantwoord in te kopen en onze ambitie is om in 2030 al onze grondstoffen verantwoord in te kopen.

We erkennen daarnaast de invloed van de veehouderij op duurzame voedselsystemen. Dit bepaalt ook onze Going Circular duurzaamheidsagenda. Land moet voor vele zaken worden gebruikt, waaronder het verbouwen van grondstoffen om aan vee te voeren. Dieren zijn in staat om laagwaardige ingrediënten om te zetten in kwalitatief goed voedsel dat geschikt is voor menselijke consumptie. Bij herkauwers begint dit met het maximaliseren van de productie door het gebruik van ruwvoer (gras en kuilvoer) dat vaak wordt geteeld op land dat niet voor een ander doel kan worden gebruikt. Veel van de ingrediënten die worden gebruikt voor veevoer zijn reststromen en

co-producten uit de productieprocessen van de voedings- en drank- en biobrandstoffen-industrie. Denk aan tarwevoer, citruspulp, distilleerdergranen of raapzaad- of zonnebloemmeel. Zo worden ook voedingsmiddelen gebruikt, die anders zouden worden verbrand of zouden worden weggegooid. Granen blijven een belangrijk voedingrediënt, met name voor varkens en pluimvee. De diervoederindustrie gebruikt echter partijen granen, zoals tarwe, gerst en maïs die niet aan de kwaliteitseisen voldoen voor het gebruik in levensmiddelen (bijvoorbeeld voor het malen van meel, brouwen of koekjes maken).



SDG 15 - Leven op het land

15.2 *Tegen 2020 de implementatie bevorderen van het duurzaam beheer van alle soorten bossen, de ontbossing een halt toeroepen, verloederde bossen herstellen en op duurzame manier bebossing en herbebossing mondiaal opvoeren.*

15.5 *Dringende en doortastende actie ondernemen om de aftakeling in te perken van natuurlijke leefgebieden, het verlies van biodiversiteit een halt toe te roepen en, tegen 2020, de met uitsterven bedreigde soorten te beschermen en hun uitsterven te voorkomen.*

Onze bijdrage

De veehouderij heeft een belangrijke invloed op zowel sociale als economische aspecten van het menselijk leven. Het landschap, de natuurgebieden en de biodiversiteit waar we vandaag allemaal van genieten, zijn gedurende duizenden jaren beïnvloed door de aanwezigheid van vee. De graasgewoonten van herkauwers bevorderen bepaalde soorten flora en fauna en mest afkomstig van vee vormt een waardevolle organische meststof die de bodemgezondheid verbetert. Daardoor hebben akkerbouwers bijvoorbeeld minder behoefte aan kunstmest.

Daarentegen erkennen we dat, hoewel de veehouderij een positieve bijdrage levert, het nodig is om de bijkomende nadelige effecten te minimaliseren en waar mogelijk te elimineren, vooral waar het ontbossing en conversie van hoogwaardige ecosystemen betreft. Daarom stellen we ons onder meer ten doel in 2025 alleen nog maar 100% verantwoorde palmolie en sojameel te gebruiken. Daarnaast hebben we de ambitie uitgesproken in 2030 alle ingrediënten 100% verantwoord en transparant in te kopen.

ForFarmers onderschrijft het Amazon Soy Moratorium, dat in 2006 is ingesteld en dat erin voorziet dat er in Europese diervoeders geen soja wordt gebruikt, afkomstig van land in het Amazonegebied dat na 2008 is ontbost. Daarnaast hebben we in 2019 nauw samengewerkt met FEFAC (European Feed Manufacturers' Federation) aan de introductie van de Responsible Soy Declaration. Europese voerproducenten kunnen op een online platform vrijwillig verklaren verantwoord geteelde soja te zullen inkopen. Bovendien eisen we dat de leveranciers van onze grondstoffen lid zijn van Sedex om transparantie te bevorderen en hanteren we onze eigen Supplier Code of Conduct als leidraad.

Naast deze maatregelen met betrekking tot de aankoop van soja zijn we ook betrokken bij verschillende onderzoeksprojecten die zich richten op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten en algen in diervoeders. Sinds september 2021 mogen verwerkte dierlijke eiwitten (Processed Animal Protein, PAP) weer worden gebruikt in voeders voor varkens en pluimvee in EU-lidstaten, mits onder strenge voorwaarden



om kruisbesmetting te voorkomen. PAP is een eiwitrijk ingrediënt met een aantrekkelijke CO₂-voetafdruk, dat soja in bepaalde diëten kan vervangen. Een combinatie van deze maatregelen en onderzoeken zou moeten kunnen bijdragen aan een langer durende trend van afnemend gebruik van soja (gebaseerd op een stabiele productmix).

Going Circular, For the Future of Farming

Onze overkoepelende missie is 'For the Future of Farming'. Zij-aan-zij staan met veehouders en streven naar een duurzame veehouderij met een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk. Duurzaamheid is al sinds jaar en dag een van onze drie kernwaarden en vormt een integraal en belangrijk onderdeel van onze strategie Build to Grow 2025.

Rekening houdend met de veranderende maatschappelijke opvattingen, hebben we onze duurzaamheidsagenda aangescherpt, doelen toegevoegd en onder de titel 'Going Circular, For the Future of Farming' gelanceerd.

Met Going Circular respecteren we de huidige grenzen – ofwel de manier van werken – waarbinnen de veehouderij opereert. We maken geen keuze tussen de verschillende productiesystemen, biologisch en conventioneel, intensief of extensief, groot of kleinschalig. We maken ook geen voorkeursonderscheid tussen lokaal of mondiaal.

Waarom Going Circular?

Onderzoek toont aan dat geen enkel voedselsysteem daadwerkelijk duurzaam kan zijn zonder de veehouderij en de producten van de veehouderij. Dit impliceert dan ook dat een 'circular' aanpak nodig is, omdat de veehouderij

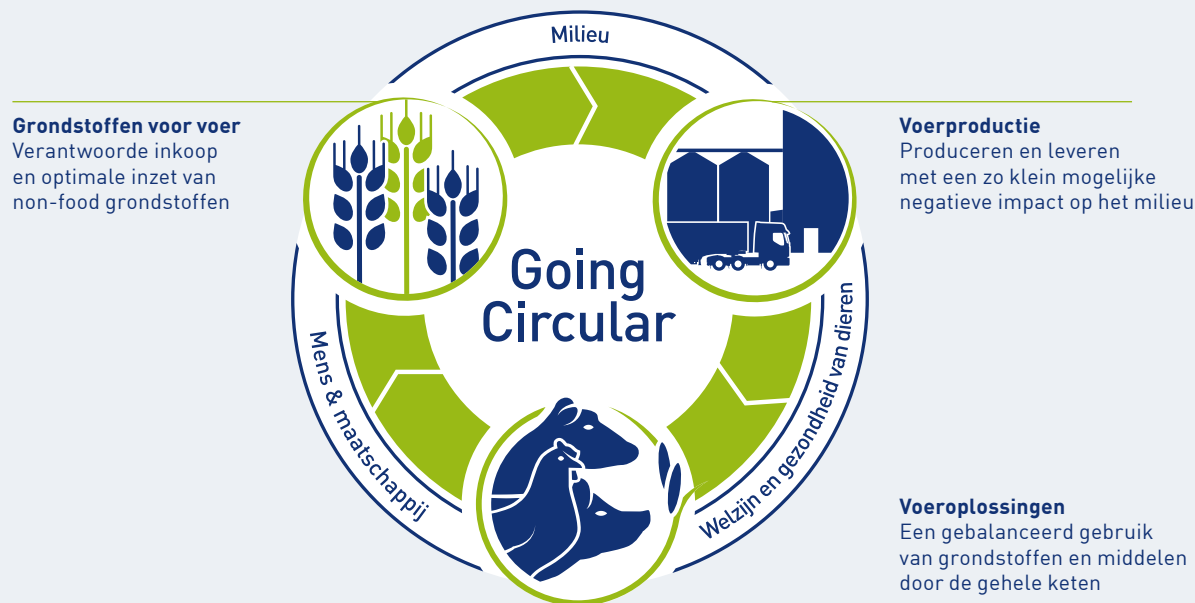
haar productie moet verhogen en tegelijkertijd haar impact op het milieu moet verminderen. Daarom blijft onze focus op het steeds meer 'circular' maken van onze activiteiten.

Wat bedoelen we met Going Circular?

Going Circular betekent laagwaardige ingrediënten omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en zonder vervuiling. Met andere woorden, boeren in staat stellen om optimale rendementen te behalen op het boerenerf met de laagste CO₂-voetafdruk.

Definitie Going Circular





Grondstoffen voor voer

In 2025 willen we al ons sojameel en palmolie verantwoord inkopen en onze leidende positie bestendigen in het gebruik van co-producten en andere ingrediënten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie. Onze ambitie is om in 2030 al onze ingrediënten verantwoord in te kopen en maximaal gebruik te maken van ingrediënten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie.

We hebben al een leidende positie in DML-producten (droog, vochtig en vloeibaar voer), die hoofdzakelijk bestaan uit reststromen uit de voedings-, drank- en

biobrandstoffenindustrie en de rest bestaat uit losse grondstoffen. Wij hebben als enige voeronderneming een speciale installatie in Lochem (Nederland) om co-producten uit de melkverwerking te verwerken tot vloeibare voeders voor varkens. Op dit moment gebruiken we al meer dan 60% voeringrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie, volgens de definitie van de FAO, in onze Total Feed portfolio in alle landen behalve Polen.

We hebben ons voor 2025 ook ten doel gesteld dat 85% van onze leveranciers de Sedex-gedragscode moet hebben ondertekend en dat we tegen die tijd een leidende positie hebben in het verminderen van de CO₂-uitstoot van

voeders in scope 3 (d.w.z. stroomopwaarts). Onze ambitie is in 2030 (ten opzichte van 2020) op dit gebied een CO₂-reductie van 30% te hebben behaald.



Voerproductie

Een van de doelstellingen voor 2025 is om **onze grootste fabriek** in Lochem **CO₂-neutraal** te maken. De biomassacentrale, die in 2019 in Lochem werd geïnstalleerd en volledig draait op lokaal houtafval, heeft het aardgasverbruik op de locatie al met meer dan 60% verminderd.

In de loop van 2021 werden 3.000 zonnepanelen geïnstalleerd, in lijn met de doelstelling om in **2025 voor ons energieverbruik 50% hernieuwbare energie** te gebruiken. Bovendien streven we ernaar om het energie- en brandstofverbruik per ton voer in 2025 met 10% te hebben verminderd ten opzichte van 2020. Al deze doelstellingen dragen bij aan onze ambitie voor 2030, namelijk een vermindering van 75% van de uitstoot van CO₂ per ton voer (scope 1 en 2) ten opzichte van 2015.



Voeroplossingen

Wij streven naar een leidende positie in de circulaire veehouderij in 2030. Met het oog hierop is het verbeteren van de **stikstof- en fosfaat-efficiëntie** in de dierketen een belangrijke duurzaamheidsdoelstelling op het boeren erf. We investeren in een groot aantal nieuwe voerconcepten die veehouders helpen om de stikstof- en fosfaatuitstoot terug te dringen, zonder optimale diergezondheid en dierenwelzijn uit het oog te verliezen. Ons Nutrition Innovation Centre en onze adviseurs spelen hierbij een belangrijke rol. Denk aan het Ultra voerassortiment dat in 2019 werd geïntroduceerd. Dit voerconcept voor vleesvarkens brengt voereigenschappen en betere genetica samen. Het resultaat is een betere voederconversieverhouding dan de Agrovision-benchmark en daarmee een betere stikstof- en fosfaat-efficiëntie.

Naast deze drie thema's en de bijbehorende doelstellingen, blijven we ons richten op de bestaande KPI's ten aanzien van voer veiligheidsincidenten en ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's) zoals later toegelicht in dit hoofdstuk respectievelijk in het hoofdstuk Ontwikkelen van talent For the Future of Farming.



Proof of concept
Grootste fabriek (Lochem, NL)
CO₂-neutraal in 2025

Connectiviteitstabel

Thema	Focusgebied (link naar materialiteitsmatrix) ¹	SDG link	Impact in waardeketen	Doelstelling 2025 ³	Verbonden risico	Resultaat ²
Grondstoffen voor voer 	Verantwoorde en transparante inkoop van voeringrediënten (5,6,7)	 12.2 15.2 15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	1 100% verantwoorde inkoop van palmolie en sojameel 2 85% van leveranciers heeft Sedex Code of Conduct ondertekend	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	=
	Beperken CO ₂ -uitstoot (1)	 12.2 15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	3 Leiderschapspositie in reductie CO ₂ -uitstoot van voeringrediënten (scope 3 upstream)	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	+
	Gebruik van ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie (12)	 2.4 12.3	Supply chain, ForFarmers, Klanten	4 Leiderschapspositie in gebruik ingrediënten niet geschikt voor humane consumptie	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	+
Voerproductie 	Vermindering CO ₂ -uitstoot (1)	 15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	5 Grootste fabriek CO ₂ -neutraal maken als proof of concept	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	=
				6 50% hernieuwbare energie		+
				7 Energie-/brandstof reductie per ton over: 10% vergeleken met 2020		=
Voeroplossingen 	Optimalisatie gebruik nutriënten in gehele waardeketen (10)	 2.4 15.5	ForFarmers Klanten	8, 9 Leiderschapspositie in fosfaat- en stikstofefficiëntie	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	=
Mens & Maatschappij 	Kwaliteit en veiligheid van voedsel en voeders (17)		Supply chain, ForFarmers, Klanten	10 50% minder voerveiligheidsincidenten vergeleken met 2017	Voerveiligheid	-
	Veilige en goede werkomgeving zekerstellen (19)		Supply chain, ForFarmers medewerkers, Klanten	11 LTI ⁴ Frequentie Ratio <0.5 per 100 fte; 50% reductie in aantal LTIs vergeleken met 2019	Gezondheid & Veiligheid	+

¹ De materialiteitsmatrix staat in het hoofdstuk: De dialoog met onze stakeholders: de materiële thema's

² Toelichting: (+) resultaten zijn verbeterd; (=) resultaten zijn stabiel; (-) resultaten zijn verslechterd

³ Link naar KPI

⁴ LTI betekent Lost Time Incidents, ofwel ongevallen met verzuim

Governance van Going Circular

Het primaire doel van de Build to Grow 2025 strategie is het creëren van lange-termijn waarde voor alle belanghebbenden (stakeholders) van ForFarmers. De Raad van Bestuur (het Bestuur) is verantwoordelijk voor de strategie, missie en doelstellingen, lange-termijn waardecreatie en continuïteit van de ForFarmers Groep. De operationele aansturing en de uitvoering van de strategie is de verantwoordelijkheid van het Executive Team, dat is ingericht volgens het principe 'centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal, dicht bij de klant'. Hoe we lange-termijn waardecreatie waarborgen wordt beschreven in het betreffende hoofdstuk, waarin ook onze corporate governance wordt toegelicht. Voor het lange-termijn waardecreatie model zijn de verschillende input- en output kapitalen onderverdeeld in de thema's Sociaal, Duurzaam en Economisch, vergelijkbaar met de al langer bekende 'people, planet, profit' benadering.

Onze Going Circular-agenda vormt een belangrijke drijfveer voor onze strategie, omdat de toekomst van de agrarische sector (the Future of Farming) nauw verbonden is met, en afhankelijk is van, een duurzame aanpak.

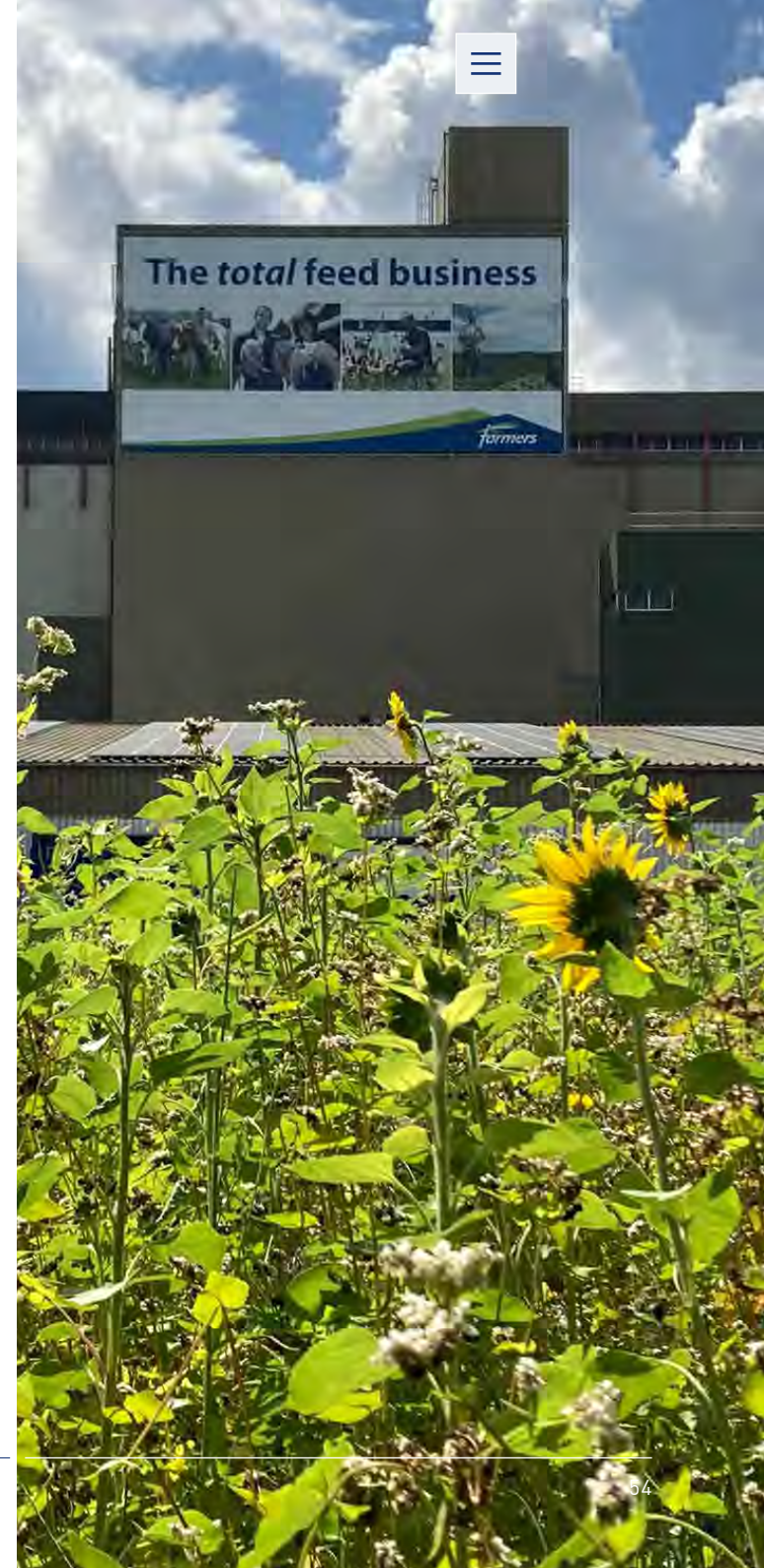
De duurzaamheidsactiviteiten van Going Circular worden aangestuurd door twee commissies: de Adviesraad Duurzaamheid, voorgezeten door de CEO van ForFarmers, en de Taskforce Duurzaamheid, onder verantwoordelijkheid van de directeur Supply Chain. Voortgang op het gebied van duurzaamheid is een van de kwalitatieve doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de leden van het Bestuur. Uitgebreidere informatie over het Bestuur, de rapportagecriteria en de KPI's

rondom duurzaamheid is te vinden in de [duurzaamheids-appendix](#) op de corporate website.

Naast de formele bestuursstructuur is er een informeel netwerk van interne collega's, het Ambassadeurs Netwerk, opgericht. De leden van dit netwerk zijn allen geïnteresseerd in duurzaamheid. Tijdens lokale bijeenkomsten en verschillende inspiratiesessies van het Ambassadeursnetwerk ontstaan ideeën en worden projecten geïnitieerd op het gebied van onder meer biodiversiteit en energiebesparing. Deze projecten dragen bij aan een verbetering van de duurzaamheidsprestaties.

EU-taxonomie

De EU publiceerde in 2021 de taxonomie voor de eerste twee (van de zes) pijlers met betrekking tot aanpassing aan klimaatverandering en mitigatie van klimaatverandering. In deze taxonomie beschrijft de EU welke economische activiteiten kwalificeren als activiteiten die substantieel kunnen bijdragen aan ofwel aanpassing aan of mitigatie van klimaatverandering en of deze activiteiten geen significante schade toebrengen aan een van de andere milieudoelstellingen. Onze ambities op het gebied van duurzaamheid, zoals onze focus op circulair gebruik van ingrediënten door het inzetten van natte en vloeibare ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie of onze voortdurende inspanningen om het energieverbruik per ton diervoeder te verminderen, vallen nog niet onder deze eerste twee pijlers van de EU-duurzaamheidstaxonomie. Als gevolg hiervan worden onze activiteiten nog relatief laag ingeschat voor wat betreft omzet voor de geschiktheid voor de eerste twee pijlers, maar valt een deel van de kapitaalinvesteringen en



operationele kosten wel onder de EU-taxonomie. Dit vertaalt zich in 7,4% van de kapitaalinvesteringen, 7,1% van de operationele kosten en 0% van de omzet in 2021. ForFarmers heeft dubbel telling in de berekening van Taxonomie-‘eligible’ kapitaalinvesteringen en operationele kosten tussen verschillende economische activiteiten voorkomen door de individuele posten te analyseren op type.

Voor meer informatie over het toepassingsgebied van de EU-taxonomie verwijzen wij u naar de [Duurzaamheidsbijlage](#).

Voortgang van de Going Circular doelstellingen

Ook in 2021 is er weer vooruitgang geboekt met betrekking tot meten en rapporteren. Alle landen rapporteerden over de vijf KPI's in hun driemaandelijks updates aan het

Executive Team. In deze rapporten werden ook toekomstige acties voorgesteld om de resultaten verder te verbeteren. In 2021 maakten duurzaamheid en sociale controle ook onderdeel uit van de scope van het Enterprise Risk Management (ERM) -systeem van het bedrijf. Met alle KPI-eigenaren werden zowel de prognoses als de voortgang van de prestaties ten opzichte van de 2025 doelstellingen tijdens vergaderingen beoordeeld.

	Doelstellingen 2025	Ambities 2030	
	100% verantwoorde inkoop van palmolie en sojameel	100% verantwoorde en transparante inkoop van alle ingrediënten	
	85% van de leveranciers hebben Sedex leverancierscode ondertekend		
	Leiderschapspositie ten aanzien van vermindering CO ₂ emissies van voeringrediënten (scope 3 – upstream)		30% CO ₂ vermindering vergeleken met 2020
	Leiderschapspositie ten aanzien van gebruik ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie		Gebruik maximaliseren van ingrediënten niet geschikt voor humane consumptie
	Grootste fabriek CO ₂ neutraal maken als 'proof of concept'	75% vermindering van CO ₂ per ton voer (scope 1 en 2) vergeleken met 2015	
	50% hernieuwbare energie		
	10% energie/brandstof vermindering per ton vergeleken met 2020		
	Leiderschapspositie in % fosfaat-efficiëntie	Leiderschapsrol pakken in circulaire veehouderij	
	Leiderschapspositie in % stikstof-efficiëntie		
	LTI Frequency rate @ 0,5 (per 100 fte) en 50% daling ¹ in aantal LTI's (ongevallen met verzuim)	Een cultuur creëren zonder LTI's	
	Vermindering met 50% van Voer veiligheidsincidenten ²	Een cultuur creëren zonder voer veiligheidsincidenten	

¹ Basis is 2019

² Basis is 2017: Voer veiligheid = Externe auditlacunes, waarschuwingen van controle-instanties of boetes

Fysieke supply chain soja



Grondstoffen voor voer

Een zeer groot deel van de CO₂-uitstoot die gepaard gaat met de productie en levering van voer aan veehouders wordt veroorzaakt door het verbouwen, oogsten, verwerken, opslaan en vervoeren van grondstoffen voor voer. We willen de maatschappelijke en milieurisico's die samenhangen met onze toeleveringsketen verminderen. Daarom ondersteunt een aantal KPI's het thema Grondstoffen voor voer.

1. Percentage verantwoorde inkoop palmolie en sojameel

We erkennen de zorgen over ontbossing en omzetting van natuurlijke ecosystemen (zoals natuurlijke bossen, inheemse graslanden, wetlands, moerassen, veengebieden en savannes) die samenhangen met het verbouwen van ruwe grondstoffen die door de EU worden geïmporteerd, met name waar het sojameel en palmolie betreft. We houden in deze context vast aan onze doelstelling dat in 2025 alle sojameel die ForFarmers inkoop duurzaam zal zijn. Hierbij houden we de [FEFAC soja inkoop richtlijnen](#) aan als referentie. In 2025 zal alle palmolie en een

aantal bepaalde derivaten dat ForFarmers inkoop [RSPO](#) gecertificeerd zijn.

We beschouwen sojameel als duurzaam wanneer het is gecertificeerd. Dat wil zeggen wanneer certificaten zijn gekocht van soja programma's die positief zijn bevonden vergeleken met de basis criteria zoals die in de FEFAC Soja Inkoop Richtlijnen zijn vastgelegd en zijn weergegeven op de daartoe speciaal door FEFAC gepresenteerde pagina [ITC Standards Map](#). We beschouwen palmolie en palmolie derivaten als duurzaam wanneer voor het equivalent van de hoeveelheid palmolie die we inkopen [RSPO](#)-certificaten zijn gekocht.

We erkennen de kritiek van sommige NGO's op de rol van certificering en de wens om over te stappen naar gescheiden fysieke levering van ontbossing- en conversievrije (DCF) sojameel en palmolie. Certificering biedt echter een effectieve manier om producenten in herkomstlanden te stimuleren en te belonen. Het zorgt er ook voor dat geverifieerde hoeveelheden grondstoffen op een verantwoorde manier zijn geproduceerd, met name in complexe toeleveringsketens zoals die van soja. Sojaboeren in de VS, Argentinië en Brazilië verbouwen sojabonen. ForFarmers maakt gebruik van reeds bewerkt sojameel, wat het co-product is van de sojaboon. Het is het restant wat overblijft nadat de olie uit de boon is geëxtraheerd en anti-nutritionele elementen uit de bonen zijn verwijderd. Op allerlei momenten in het proces van de soja toeleveringsketen wordt soja van de ene bron vermengd met soja van een andere bron, waardoor het zeer lastig is om het sojameel dat we gebruiken in onze fabrieken te traceren naar het land waarop de bonen zijn geteeld. Door certificering stellen we echter wel zeker dat een ton verantwoord geteelde sojameel in de supply chain is opgenomen.

We conformeren ons in dit verband ook aan een aantal toezeggingen vanuit de industrie ten aanzien van het inkopen van verantwoord geteelde sojameel en palmolie, welke eveneens door ons zijn ondersteund. Bovendien werkten we in 2019 nauw samen met de Europese Federatie van Voer Producenten (FEFAC) aan het lanceren van de Verklaring voor verantwoord geteelde soja (Responsible Soy Declaration). Hierin leggen voerbedrijven zich vast om in 2025 alleen maar volledig verantwoord geteelde sojameel te gebruiken in Europa. Deze verklaring is al door meer dan 250 ondernemingen ondertekend.

We zijn ook al sinds 2010 lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS), die er voor staat dat soja afkomstig is van een verantwoord soja productieproces dat het milieu respecteert, de juiste sociale normen hanteert en economisch levensvatbaar is. Daarnaast zijn we lid van de RTRS in het Verenigd Koninkrijk en van de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie (RSPO).

Wat er in 2021 is gedaan

In februari 2021 werd een bijgewerkte versie van de FEFAC Richtlijnen voor Soja Inkoop gepubliceerd. De actualisering was met name gericht op een aantal criteria die zijn opgewaardeerd van "gewenst" naar "essentieel". Daarnaast is er een nieuw 'gewenst' criterium ingevoerd om nul ontbossing/conversie te ondersteunen bovenop het bestaande 'essentiële' criterium dat het gebruik van soja van illegaal ontbost land voorkomt.

Op dit moment zijn twaalf soja programma's positief bevonden vergeleken met de FEFAC-richtlijnen van 2021. Deze twaalf programma's volgen allen het nieuwe specifieke 'gewenste' criterium voor conversievrije soja op. Dit betekent dat deze programma's staan voor verantwoord geproduceerde soja, die is geteeld op land waar sinds uiterlijk 2020 geen (illegale of legale) ontbossing heeft plaatsgevonden.

Op de [FEFAC/ITC Soja Benchmarking Tool](#), bereikbaar via de webpagina van FEFAC, staat een overzicht van alle soja programma's die voldoen aan de FEFAC 2021 Soja inkoop richtlijnen. De Soja Benchmarking Tool geeft gebruikers ook de mogelijkheid de informatie te filteren. Zo kan

worden bekeken vanaf wanneer de verschillende soja programma's conversievrije soja leveren en volgens welk 'chain of custody-systeem'. Alle door ForFarmers ingekochte certificaten waren afkomstig van regelingen die voldeden aan de ontbossings- en conversievrije criteria.

In 2021 kocht ForFarmers certificaten die voldoen aan de FEFAC Soja Inkoop Richtlijnen voor 75% van het sojameel dat wordt gebruikt. Dit is gelijk aan vorig jaar en in lijn met de doelstelling van 100% voor 2025. Hetzelfde geldt voor palmolie. Voor 70% van de door ForFarmers gebruikte palmolie en derivaten werden RSPO-certificaten gekocht.

Klanten leggen steeds meer de link tussen verantwoord inkopen en de CO₂-voetafdruk. De CO₂-voetafdruk van diervoeders wordt voornamelijk bepaald door het telen en transport van de grondstoffen die worden gebruikt voor de productie van diervoeders, d.w.z. de Scope 3-emissies. Soja heeft bijvoorbeeld een hogere CO₂-voetafdruk als het afkomstig is van landen of regio's waar de afgelopen 20 jaar verandering in landgebruik door ontbossing of conversie heeft plaatsgevonden. ForFarmers is betrokken bij een initiatief van de Nederlandse zuivelindustrie om de uitstoot van broeikasgassen op het boerenerf te verminderen. Hiervoor kopen we een aantal sojacentificaten van Braziliaanse boeren die via satellietbeelden kunnen aantonen dat er de afgelopen 20 jaar geen ontbossing heeft plaatsgevonden. In 2020 heeft dit ertoe geleid dat de CO₂-voetafdruk/kg melk van klanten van ForFarmers met 10% is gedaald vergeleken met 2019.

Deze certificaten maken gebruik van het Area Mass Balance-model. Dit betekent dat ze zijn gekocht van sojaboeren die in dezelfde regio werken als waarvan de soja afkomstig is die is gekocht door ForFarmers. Na de lancering van deze aanpak in Nederland, is deze nu uitgebreid naar andere landen en markten. Dit helpt onze klanten hun CO₂-voetafdruk te reduceren. ForFarmers is van mening dat door dit initiatief breder uit te rollen de impact van LUC (Land Use Change) niet meer hoeft te worden meegenomen bij de berekening van de CO₂-voetafdruk, waardoor soja veel beter kan worden vergeleken met sommige alternatieven.

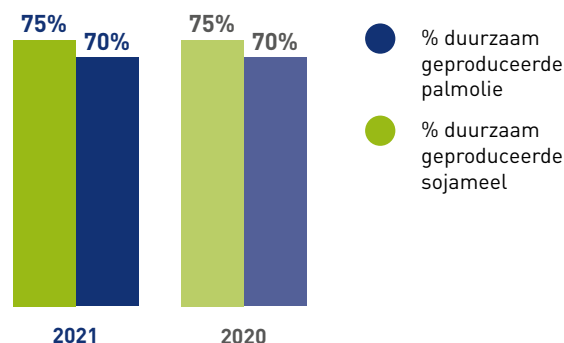
Voeringrediënten

	g CO ₂ eq per kg product – exclusief LUC ¹	g CO ₂ eq per kg product – inclusief LUC
Sojameel - Argentinië	568	5.327
Sojameel - Brazilië	635	4.285
Raapzaadmeel	501	991
Zonnebloemschroot	729	858
Erwten	406	406

¹ Land Use Change
Bron: GFLI

Wij vinden het van belang transparant te zijn over onze sojaketen. Dit houdt in dat we open zijn, ook naar onze klanten, over waar we onze soja inkopen, omdat het risico op ontbossing aanzienlijk verschilt per land. Het risico dat soja uit de VS of Europa is geteeld op land dat is ontbost is bijvoorbeeld zeer laag, vergeleken met soja uit sommige regio's in Brazilië of Argentinië.

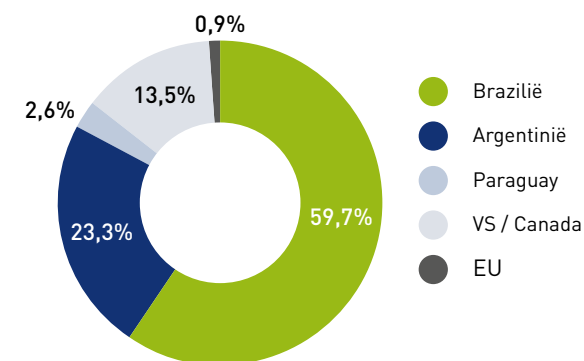
Percentage inkoop duurzaam geproduceerde soja en palmolie



In 2021 was 75% van alle door ForFarmers ingekochte sojameel gecertificeerd zoals hierboven beschreven. Uit de meest recent verschenen rapporten blijkt ForFarmers de op [twee na grootste](#) afnemer van RTRS-sojacertificaten te zijn. 95% van het sojameel dat we in 2021 hebben ingekocht in Brazilië, Argentinië en Paraguay was gecertificeerd.

Gezien de belangstelling voor ons soja-inkoopbeleid, hebben we in 2021 drie webinars georganiseerd waarin we uitlegden waarom we soja gebruiken, waar soja vandaan komt en hoe we ervoor zorgen dat het op verantwoorde wijze wordt ingekocht. Twee webinars waren specifiek gericht op collega's en één op klanten. Het doel was een beter begrip te creëren voor het belang van verantwoord geproduceerde soja in veevoerders.

Land van herkomst soja – 2021



Naast het verantwoord inkopen van soja, blijven we onderzoek doen naar alternatieve eiwitbronnen. Het gebruik van andere eiwitbronnen zoals raapschroot en zonnebloemmeel, heeft geleid tot een langdurige dalende trend van het percentage van sojameel dat wordt gebruikt in veevoerders. Er kunnen zich echter korte termijn fluctuaties voordoen door onder meer een verandering in de product mix. Er zit bijvoorbeeld veelal een hoger percentage sojameel in pluimveevoerders dan in voer voor varkens en herkauwers.

Sinds september 2021 is het gebruik van Verwerkte Dierlijke Eiwitten (PAP's) in varkens- en pluimveevoerders opnieuw toegestaan door de Europese Commissie. PAP's kunnen als eiwitvervanger dienen voor soja in bepaalde rantsoenen. Op dit moment onderzoeken we in welke fabrieken en voerconcepten PAP's kunnen worden ingezet. Hoewel PAP's als circulair voeringrediënt kunnen worden



beschouwd, is er vanuit consumenten enige weerstand tegen het gebruik van deze ingrediënten. Bovendien hebben sommige specifieke toeleveringsketens het gebruik van PAP's in eerste instantie uitgesloten. We leggen onze klanten uit wat de voordelen zijn, zowel op het gebied van kosten als duurzaamheid.

We zijn ook projectpartners in SUSINCHAIN (insecten als eiwitbron) en MultiStr3am (algenonderzoek). Als gevolg van de Covid maatregelen is de installatie van de algenbio-raffinaderij in Portugal vertraagd en daardoor het MultiStr3am-project. We verwachten in 2022 eerst te kunnen starten met laboratoriumanalyses, voordat we met dierproeven beginnen. Er worden ook andere eencellige-eiwit technologieën ontwikkeld, waarbij koolstof-afvang onderdeel is van het proces. Deze veelbelovende projecten zijn opgenomen in de Next Level Innovation-agenda van ForFarmers. Alle projecten hebben potentie maar vergen in sommige gevallen een aanpassing van de wetgeving. Bovendien zal productie op grote schaal nodig zijn om ze economisch haalbaar te maken.



2. Percentage leveranciers dat de Sedex-leverancierscode heeft ondertekend

We streven als maatschappelijk verantwoorde onderneming naar het inkopen van grondstoffen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen. Dit doen we in samenwerking met Sedex, een ledenorganisatie die de arbeidsomstandigheden in wereldwijde toeleveringsketens wil verbeteren. Leden van Sedex (toeleveranciers) verstrekken informatie over hun eigen performance, waarmee een basis wordt gecreëerd voor transparante bevoorradingsketens. Dit wordt gebruikt bij het beoordelen van toeleveranciers en helpt om risicovolle ingrediënten of herkomst te identificeren. ForFarmers heeft ook een eigen Supplier Code of Conduct, die is ontwikkeld in samenwerking met Sedex. Deze wordt als referentie gebruikt naar leveranciers. De code omvat bedrijfs-ethische normen die zijn gericht op het voorkomen van omkoping, discriminatie, corruptie en frauduleuze zakelijke praktijken. Tevens omvat de code arbeidspraktijken die voldoen aan de [normen van de Internationale Arbeidsorganisatie \(ILO\)](#).

Deze omvatten onder meer:

- Vrije keuze van beroep;
- De vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen worden gerespecteerd;
- Werkomstandigheden zijn veilig en hygiënisch;
- Kinderarbeid wordt niet toegestaan;
- 'Leefbaar' loon wordt betaald;
- Werktijden zijn niet buitensporig;
- Er is geen sprake van discriminatie;
- Het betreft regulier werk;
- Wrede of onmenselijke behandeling is niet toegestaan;
- Recht op werk en immigratie.

Wat er in 2021 is gedaan

Onze doelstelling voor 2025 is dat de leveranciers, verantwoordelijk voor 85% van de productgerelateerde inkoopkosten, lid zijn van Sedex en idealiter ook onze gedragscode voor leveranciers hebben ondertekend. De overige 15% vertegenwoordigt individuele boeren en tuinders waarvoor we dit niet van toepassing achten.

In lijn met onze doelstelling blijven we leveranciers stimuleren om zich bij Sedex aan te sluiten. Hoewel niet-productgerelateerde inkoop een lager risico vertegenwoordigt, worden leveranciers toch aangemoedigd om de Sedex en de leverancierscode van ForFarmers te volgen. Relaties met leveranciers (in de scope) die niet op deze basis willen werken worden afgebouwd of verbroken. Het percentage leveranciers dat lid was van Sedex steeg van 79% in 2020 naar 85% in 2021. Dit was het resultaat van gerichte focus op onze leveranciers in Polen, die in 2020 voor het eerst werden opgenomen.

Percentage leveranciers – leden van Sedex

	2021	2020
Totaal	85%	79%

3. CO₂-uitstoot van voedingrediënten (scope 3 - upstream)

De uitstoot van broeikasgassen die voortkomt uit de inkoop en transport van grondstoffen (de inkomende logistieke keten, scope 3 - upstream) vertegenwoordigt een aanzienlijk percentage van de CO₂-voetafdruk van de diervoeders die aan veehouders worden geleverd. Deze broeikasgassen komen voort uit de teelt van grond-

stoffen, inclusief het gebruik van brandstof, kunstmest en gewasbeschermingsmiddelen. De grondstoffen worden vervolgens geoogst, opgeslagen, verwerkt of gedroogd en vervolgens getransporteerd naar onze voerfabriek.

Soms wordt de impact van verandering in landgebruik (LUC) ook meegenomen in de berekening van de CO₂-voetafdruk. Dit gebeurt onder meer bij soja, zoals eerder vermeld. De manier waarop LUC wordt verantwoord, is opgenomen in de regels voor de milieuvoetafdruk van productcategorieën (Feed for Food Producing Animals Product Environmental Category Rules ([PEFCR](#))), die in 2018 zijn gepubliceerd. De PEFCR beschrijft de overeengekomen methode voor het berekenen van de CO₂-voetafdruk van 1 ton mengvoer geleverd aan een veehouder.

Als in diervoeders grondstoffen worden verwerkt die afkomstig zijn van land dat is ontbost om gewassen te verbouwen of andere grondstoffen te produceren, moet de impact hiervan worden doorberekend in de CO₂-voetafdruk van het desbetreffende voer. Om dergelijke LUC uit te sluiten, moet bewezen kunnen worden dat het land in de afgelopen 20 jaar niet is ontbost of andere oorspronkelijke gewassen zijn gekapt. Wanneer de impact van LUC wordt meegewogen in de CO₂-voetafdruk van soja afkomstig uit bepaalde landen, kan deze zeer aanzienlijk zijn. We zijn ons daarom met de aankoop van certificaten gaan richten op sojaproductanten die kunnen aantonen dat er geen LUC heeft plaatsgevonden. De certificaten bevatten een verklaring dat de gecertificeerde boerderijen de afgelopen 20 jaar geen land hebben ontbost. Vanwege de grote invloed die LUC heeft op de CO₂-voetafdruk van voer, wordt deze altijd getoond inclusief LUC impact en zonder.



Wat er in 2021 is gedaan

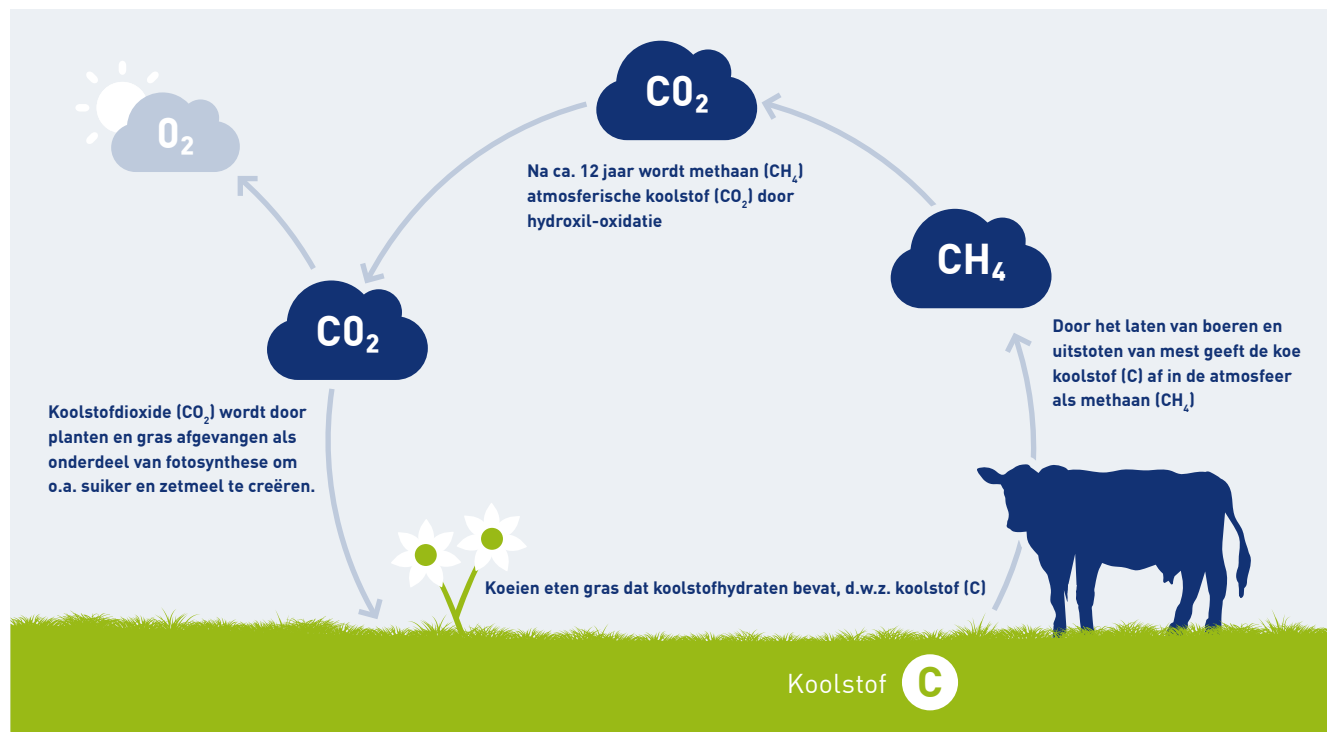
ForFarmers gebruikt FeedPrint voor het berekenen van de uitstoot die samenhangt met het verwerken van grondstoffen en kan hiermee de CO₂-voetafdruk van ieder voerproduct berekenen. Deze informatie kan beschikbaar worden gesteld aan bijvoorbeeld ketenpartners die graag gegevens over de CO₂-impact op hun etiketten willen vermelden. Ons formulatieteam gebruikt deze informatie inmiddels ook voor het berekenen van de uitstoot hoger in de keten (scope 3) op basis van de ingrediënten die aan de voerfabriek worden geleverd. Waar ForFarmers ingrediënten gebruikt die nog niet in de FeedPrint database zijn opgenomen (veelal micro-ingrediënten) worden alternatieve informatiebronnen gebruikt zoals van Nevedi totdat 100% van de formule is opgenomen.

ForFarmers is actief lid van het Global Feed LCA Institute (GFLI), dat een publiek toegankelijke database heeft ontwikkeld met indicatieve informatie over de milieu-impact van bijna 1.000 belangrijke veevoedingrediënten. Hiervan wordt steeds vaker gebruik gemaakt door software voor Life Cycle Analysis (LCA) doeleinden en door leveranciers van CO₂-voetafdruk berekeningsmiddelen. Zo wordt zeker gesteld dat de milieu-impact van de productie van diervoeders en van dierlijke eiwitten nauwkeurig wordt berekend en dat deze is gebaseerd op een gemeenschappelijke methodologie (via de FEED PEFCR) en wereldwijde referentiedataset voor voeders (GFLI).

Onze doelstelling voor 2025 is om een leidende positie te hebben ten aanzien van het terugdringen van broeikasgasemissies in de keten (scope 3-upstream) en onze ambitie is om deze uitstoot in 2030 met 30% te hebben verlaagd ten opzichte van 2020. Nu het mogelijk is om rantsoenen te optimaliseren en voeringrediënten op basis van milieuvoetafdruk te kiezen wordt dit de komende jaren een belangrijke prioriteit. We rapporteren hierover met betrekking tot de voeringrediënten voor de productie van mengvoer in onze eigen fabrieken. Deze doelstelling past in ForFarmers' toewijding om de CO₂-uitstoot te verminderen in lijn met de vereisten van de Overeenkomst van Parijs.

	2021				2020			
	Exclusief land gebruik verandering		Inclusief land gebruik verandering		Exclusief land gebruik verandering		Inclusief land gebruik verandering	
	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂
Nederland	533	1.530.913	795	2.284.199	546	1.579.825	849	2.458.773
België	548	204.583	850	317.095	583	234.604	1.059	425.959
Duitsland	571	423.570	854	633.545	596	456.833	944	724.250
Polen	620	381.882	1.357	835.317	627	330.999	1.349	712.662
Verenigd Koninkrijk	560	838.101	617	924.399	557	895.760	1.005	1.615.632
Totaal	554	3.379.049	819	4.994.554	564	3.498.021	958	5.937.276

Biogenische koolstofcyclus



In 2021 daalden de Scope 3-emissies met 16%, inclusief verandering in landgebruik. Dit werd gedreven door een toename van het aantal gekochte sojacentificaten met de vereiste 20 jaar verandering in landgebruik clausule.

Veehouders kunnen hun eigen milieu-impact berekenen op basis van de door ons verstrekte CO₂-voetafdruk gegevens van het voer. Dit wordt steeds belangrijker voor onze klanten. ForFarmers biedt melkveeouders een

berekeningsmodule om de CO₂-voetafdruk van de geproduceerde melk te berekenen. Hierbij wordt rekening gehouden met het gehele rantsoen, inclusief het ruwvoer en hoe de koe dit rantsoen verteert (en daarmee dus ook hoeveel methaan de koe uitstoot). Met ons Optifeed-rantsoeneringsprogramma kan aldus de CO₂-waarde voor het volledige rantsoen worden berekend. In België hebben we ook een CO₂-voetafdruk berekenmodule ontwikkeld, CO₂-Logic. Deze wordt nu getest bij klanten.

Er wordt steeds meer aandacht besteed aan de impact van methaan als broeikasgas en de manier waarop de uitstoot wordt berekend. In het meest recente IPCC-rapport wordt verwezen naar de huidige wetenschappelijke discussie omtrent de kortere duur van de impact van methaan, afkomstig van herkauwers ([GWP100 v GWP*](#)). Methaan is een van de drie belangrijkste broeikasgassen, naast koolstofdioxide en lachgas. Het heeft een impact op het milieu. Het staat echter ook vast dat hoewel methaan een krachtiger broeikasgas is dan koolstofdioxide, het niet zo moeilijk afbreekbaar is. Dit houdt in dat het niet zo lang in de atmosfeer aanwezig blijft. Na 12 jaar wordt het afgebroken tot CO₂ en water. Methaan afkomstig van herkauwers heeft derhalve niet hetzelfde effect op de opwarming van de aarde als dat van industriële bronnen. Dit methaan maakt deel uit van een natuurlijke "biogene" cyclus: als het aantal koeien niet verandert is er geen impact op de opwarming van de aarde. Het is zelfs zo dat als we methaanuitstoot in de loop van de tijd kunnen verminderen, koeien kunnen bijdragen aan een wereldwijde afkoeling van de aarde. CO₂ wordt door gras en planten opgeslagen. Koeien eten ruwvoer, zoals gras en mais en zetten dit om in melk en vlees. Als dit geschiedt met minder methaanuitstoot verbetert dit de totale balans. Een en ander doet vermoeden dat de impact van methaanuitstoot afkomstig van herkauwers op de opwarming van de aarde wordt overschat. Niettemin blijven we onderzoek doen naar een aantal voeraddities en voersystemen die kunnen leiden tot een vermindering van methaanuitstoot door herkauwers.

4. Percentage ingrediënten in voer dat niet geschikt is voor menselijke consumptie

Het vermogen van vee om reststromen van de voedings-, drank- en bio-brandstofindustrie om te zetten in dierlijke eiwitten en daarmee in de voedingsketen te houden zonder verspilling, staat centraal in Going Circular. De veeteeltsector levert hiermee een essentiële bijdrage aan de circulaire economie en ecologie. Land moet worden gebruikt voor voedselproductie, huisvesting en infrastructuur, maar ook voor recreatie en uiterwaarden.

Omdat voerondernemingen reststromen gebruiken, is er minder land nodig voor het verbouwen van gewassen met name voor veevoer. Dit is ook een belangrijke factor in het debat over de impact van vleesconsumptie op klimaatverandering. Onderzoek door Wageningen Universiteit toont aan dat dieren kunnen voorzien in 1/3 van onze dagelijkse eiwitbehoefte, zonder dat er concurrentie ontstaat om landgebruik tussen veevoer- en voedselproductie. Wij zijn een voorloper in het gebruik van reststromen en co-producten, getuige de ongeveer 2,5 miljoen ton DML-voeders die we leveren aan veehouders.

Volgens de [Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties \(FAO\)](#) is 86% van de voeringrediënten die wereldwijd worden verbruikt, niet geschikt voor menselijke consumptie (inclusief gras en ruwvoer). In Europa bestaat 12% van de voeringrediënten uit reststromen en co-producten afkomstig uit de voedings- en biobrandstofindustrie en is 3% afkomstig van voedsel dat anders zou worden weggegooid.

FEFAC heeft een nuttig [naslagwerk](#) opgesteld over het type co-producten dat in de diervoederindustrie wordt gebruikt.

De samenwerking tussen ForFarmers en Sedamyl in het Verenigd Koninkrijk is een goed voorbeeld van hoe co-producten kunnen worden ingezet. Sedamyl koopt

tarwe van lokale boeren en verwerkt dit tot zetmeel voor een aantal industriële- en consumententoepassingen. ForFarmers verkoopt het eiwit- en energierijke vloeibare bij-product uit dit proces onder de naam SedaGold aan veehouders.

De rol van dieren in een duurzaam dieet

Benodigde eiwitten

De mens heeft gemiddeld **50-60 gram** eiwitten per dag nodig

Dieren begrazen land dat ongeschikt is voor voedselteelt

Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik

Als 1/3 van de benodigde eiwitten dierlijk is, is **25%** minder land nodig dan bij een volledig plantaardig dieet

Duurzaam dieet

Dieren kunnen voorzien in **1/3** van onze dagelijkse eiwitbehoefte, zonder dat er concurrentie ontstaat om land tussen veevoer- en voedselproductie

1/3 dierlijke eiwitten

2/3 plantaardige eiwitten

Dieren zetten reststromen die wij niet eten om in hoogwaardige eiwitten voor de mens

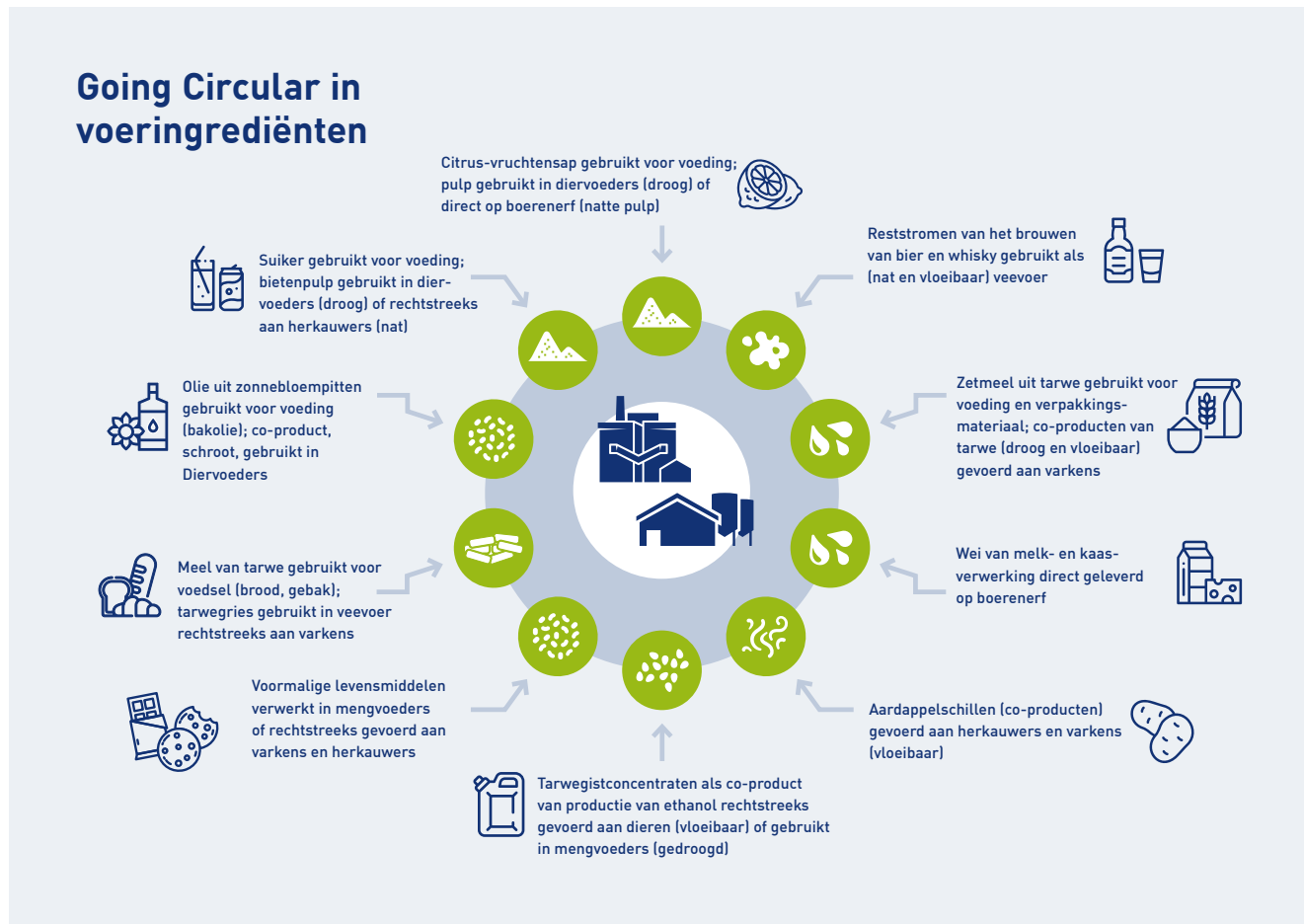
Bron: Proefschrift Hannah van Zanten

Wat er in 2021 is gedaan

We hebben alle voeringrediënten en DML-producten die we hebben gebruikt in alle landen (behalve Polen, omdat het IT-systeem het nog niet mogelijk maakt dit te monitoren) ingedeeld in de groepen die zijn bepaald door de FAO, zoals hieronder weergegeven:

FAO Categorie	Eetbaar/Niet Eetbaar
Co-producten	Niet Eetbaar
Granen	Eetbaar
Gras en grasachtigen	Niet Eetbaar
Olie zaad co-producten	Niet Eetbaar
Overig eetbaar	Eetbaar
Overig niet eetbaar	Niet Eetbaar

Hoewel we de FAO-definitie als referentie gebruiken, dekt dit niet alle ingrediënten die ForFarmers gebruikt bij de productie van diervoeders. Zoals blijkt deelt de FAO alle granen in, in de categorie 'geschikt voor menselijke consumptie'. Maar het gebruik van granen, zoals tarwe, gerst, haver en maïs, door de voerondernemingen ligt genuanceerder. Soms worden granen die oorspronkelijk voor voedselgebruik werden geteeld, 'gedegradieerd' tot diervoer-status omdat ze niet aan de kwaliteitseisen voor de productie van voedsel voldoen. Een ander voorbeeld is maïs, dat we gebruiken voor veevoer. Dat is anders dan de suikermaïs die door mensen wordt gegeten. FEFAC heeft hier in hun eigen analyse, welke werd gepubliceerd in [juni 2021](#), rekening mee gehouden en geconcludeerd dat slechts 4% van de ingrediënten die in Europa wordt gebruikt voor veevoer, qua kwaliteit ook zou voldoen voor humane voeding.



Zoals vermeld omvat onze indeling de voeringrediënten die we in onze fabrieken gebruiken en de DML-producten die we aan de veehouders leveren. Niet inbegrepen is het gras en ruwvoer dat op het boeren erf geproduceerd wordt en een belangrijk onderdeel vormt van het totale rantsoen bij

melkveehouders. ForFarmers heeft aldus berekend dat in 2021 64% van de voeringrediënten en DML-producten in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk kunnen worden geclassificeerd als 'niet geschikt voor humane consumptie' volgens de definities van de FAO.

Dit was gelijk aan het percentage in 2020. Als alle granen die we gebruiken zouden worden gedefinieerd als 'niet-eetbaar voor mensen', zou dit toenemen tot 99%.



Voerproductie

We streven ernaar om voer te produceren en te leveren met zo min mogelijk negatieve impact op het milieu.

De uitstoot die gepaard gaat met onze eigen activiteiten (productie en transport) vormt maar een relatief klein percentage van de totale uitstoot in de hele 'voer-tot-boer' keten. Toch is deze uitstoot nog steeds aanzienlijk.

Hier kunnen we echter door ons eigen handelen wel een verschil maken. De lange-termijn doelstelling van het Klimaatakkoord van Parijs is erop gericht om de gemiddelde opwarming wereldwijd ruim minder dan 2°C boven het pre-industriële niveau te laten zijn en zet aan tot een beperking van maximaal 1,5°C. Zowel de EU als het Verenigd Koninkrijk hebben zich daarnaast ten doel gesteld volledig klimaatneutraal te zijn in 2050.

De Europese Commissie heeft de Europese klimaatwet voorgesteld, als onderdeel van de Europese Green Deal. Deze wet gaat nog verder. Hierin is een nog ambitieuzere doelstelling opgenomen, namelijk dat de uitstoot van broeikasgassen in 2030, vergeleken met het niveau van 1990 met ten minste 55% (netto) moet zijn verminderd.

We nemen hierin ook onze verantwoordelijkheid. Daarom hebben we een aantal doelstellingen en ambities gesteld om onze eigen (Scope 1 en 2) broeikasgasemissies te verminderen zodat onze ambitie kan worden gerealiseerd voor een 75% vermindering van CO₂ per ton voer (vergeleken met in 2015).

5. Grootste fabriek CO₂-neutraal als 'proof of concept'

We hebben ons ten doel gesteld dat onze grootste voerfabriek, gevestigd in Lochem in 2025 CO₂-neutraal moet zijn. Dit dient als een 'proof of concept'. Er lopen daarnaast nog vele andere projecten die zijn geïnitieerd door de lokale managementteams. In al onze fabrieken monitoren we de broeikasgasuitstoot van onze eigen activiteiten per ton geproduceerd voer en in totaal. Dit houdt in dat we de hoeveelheid gas, olie, diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) meten die bij de productie van voer en door het eigen wagenpark wordt verbruikt. Openbare omrekeningsfactoren worden vervolgens gebruikt om het primair energieverbruik in CO₂ te duiden.

Er is een aantal belangrijke parameters om onze Scope 1- en 2-broeikasgasuitstoot te verminderen:

- Energiebesparing per geproduceerde ton voer;
- Eigen opwekking van duurzame energie;
- Toegang tot hernieuwbare energie via het net en Groene-Stroom certificaten.

De fabriek in Lochem trekt al voordeel uit de biomassa-centrale die in 2019 in gebruik werd genomen.

Deze centrale wordt volledig gestookt op afvalhoutsnippen geleverd door een lokale coöperatie en voorziet in nagenoeg de volledige warmtebehoefte van de fabriek, die nodig is om de stoom te produceren die wordt gebruikt om voeders tot korrels te persen. Hierdoor hoeven we jaarlijks zo'n 984.000 m³ aardgas minder te gebruiken, hetgeen gelijk staat aan 9.600 MWh per jaar. Bij het verbranden van deze houtsnippers komt ook CO₂ vrij. Dit is echter een kort-cyclische uitstoot d.w.z. dat de

uitgestoten CO₂ recent is opgenomen uit de atmosfeer. Er wordt dus geen fossiele CO₂ toegevoegd aan de atmosfeer. Dat komt omdat we verse, onbewerkte houtsnippers gebruiken die regionaal beschikbaar zijn. Er vindt dus nauwelijks CO₂-uitstoot plaats voor het transport en helemaal geen CO₂-uitstoot voor voorbereidende processen zoals drogen, malen, persen etc. Bovendien komen de snippers vrij bij regulier landschaps- en bosbeheer zodat er dus geen bossen voor gekapt worden en er geen aantasting is van biodiversiteit.

Wat er in 2021 is gedaan

Gedurende 2021 zijn er 2.914 zonnepanelen geïnstalleerd op de daken van het magazijn en de kantoorgebouwen in Lochem, waarmee naar verwachting 809 MWh per jaar wordt opgewekt. Dat is genoeg om zo'n 230 huishoudens een heel jaar van stroom te voorzien. Deze zonnepanelen leveren jaarlijks een kleine, maar nuttige bijdrage aan het elektriciteitsverbruik in Lochem.

We zijn ook gestart met een aantal energiebesparende projecten in de productie, zoals beter gebruik van de koelsystemen, optimalisatie van de maal- en menglijnen, procesaanpassingen om betere brokken te kunnen maken en het vervangen van zeven. Dit alles draagt bij aan een vermindering van het energieverbruik.

In 2021 is er goede vooruitgang geboekt, vooral door de invloed van de installatie van de zonnepanelen.

	2021	2020
Totaal CO ₂	20,06	23,10

6. Hernieuwbare energie

ForFarmers streeft ernaar om in 2025 in onze transport en logistiek 50% hernieuwbare energie te gebruiken. Dit zal worden bereikt door de eigen opwekking van hernieuwbare energie of door het aangaan van samenwerking met lokale producenten. Op dit moment gebruikt ForFarmers al deels hernieuwbare elektriciteit en diesel en zal voor de rest Groene Stroom certificaten gaan aanschaffen.

Wat er in 2021 is gedaan

We zijn in gesprek met een aantal producenten van hernieuwbare energie, waaronder zonneparken en biogas-installaties in de buurt van onze voerfabrieken, om na te gaan hoe we (direct of indirect) energie van hen kunnen betrekken. Er worden zonnepanelen geïnstalleerd op een aantal locaties in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Verder voeren we proeven uit met alternatieve brandstoffen zoals vloeibaar aardgas of gecombineerd aardgas (LNG en CNG). Andere opties, zoals waterstof-behandelde plantaardige olie HVO worden ook continu bekeken. De diesel die we op dit moment gebruiken in alle landen (behalve in Polen), bevat een wettelijk minimum-niveau van 7% biodiesel.

ForFarmers heeft zich ook positief uitgesproken over het Acorn Waterstof Project in het Noordoosten van Schotland. Het Acorn-project is een ambitieus programma in het Verenigd Koninkrijk, gericht op het tegengaan van klimaatverandering door industriële bedrijven en andere sectoren aan te pakken. Het project richt zich op twee hoofdthema's: het opvangen en opslaan van CO₂ en de productie van waterstof.

CO₂ uit industriële bronnen wordt opgevangen en permanent buiten de kust opgeslagen op meer dan 1 kilometer diepte. Op die manier komt de CO₂ niet in de atmosfeer terecht. Daarnaast is Acorn van plan waterstof te produceren door aardgas uit de Noordzee om te zetten in een schoonbrandende waterstof en CO₂. De CO₂ zal dan via een speciaal systeem worden opgeslagen en de waterstof zal worden gebruikt als koolstofarme brandstof.

Wanneer waterstof als brandstof wordt gebruikt, produceert het warmte en water, geen koolstofdioxide.

Het bedrijfswagenpark omvat meer dan 25% volledig elektrische en hybride voertuigen. Een aantal sites heeft al elektrische oplaadpunten, of is deze aan het installeren. In 2021 steeg het percentage hernieuwbare energie dat wordt gebruikt bij productie en transport tot 11,48%. In 2021 werd elektriciteit gegenereerd door de zonnepanelen in Lochem en een aantal locaties in het VK aan de scope toegevoegd, net als de biodiesel die door de bulkwagens werd gebruikt.

	2021	2020
Percentage hernieuwbare energie	11,48%	9,08%

7. Energie- en brandstofreductie

Om ons energie- en dieselverbruik te verminderen hanteren we een energiebesparingsmatrix, naast het optimaliseren van onze productievoetafdruk. De energiebesparingsmatrix bestaat uit meer dan 150 projecten, waarvan vele betrekking hebben op het optimaliseren of vervangen van bestaande apparatuur. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van de isolatie van stoomleidingen en het ketelhuis. Daarnaast worden er meer metingen uitgevoerd om het proces te verfijnen.

ForFarmers heeft verschillende milieucertificeringen: in Duitsland is ForFarmers ISO 50001 gecertificeerd en in het Verenigd Koninkrijk zijn er ISO 50001 en 14001 certificeringen. Het ISO 50001 certificaat helpt ForFarmers efficiënter met energie om te gaan als gevolg van het aanbrengen van een energiemanagementsysteem. Evenzo helpt het ISO 14001 certificaat ForFarmers met de verbetering van duurzaamheidsaspecten als gevolg van het gerelateerde managementsysteem.

Wat er in 2021 is gedaan

We zijn aan het onderzoeken of het mogelijk is het energieverbruik verder te reduceren door te variëren in de hardheid van de brok en een ander inzicht te hanteren met betrekking tot het maken van brokken. Zo werd er soms meer meel dan brokjes geproduceerd, waardoor minder energie werd verbruikt. Daarnaast heeft de fabriek in Biskupice (Polen) een warmtekracht-koppelingsinstallatie geïnstalleerd om af te kunnen stappen van het gebruik van steenkool. Zo zijn er veel voorbeelden van investeringen in nieuwe machines, waaronder compressoren en hamermolens. In sommige fabrieken zijn we overgestapt van het



gebruik van stookolie naar gas, waardoor we op een schonere manier stoom kunnen opwekken. We zijn ook continu bezig het productassortiment te vereenvoudigen, met als doel het energieverbruik te verminderen mede door de productiedoorlooptijden te verlengen en tegelijkertijd het aantal wisselingen te verminderen.

Binnen de logistieke afdelingen lopen verschillende projecten om de voertuigplanning, het gebruik en de rijstijl te verbeteren. Er zijn bijvoorbeeld doelstellingen ingevoerd gericht op het minimaliseren van het rijden zonder vracht door meer zogenaamde backloads (i.e. inkomende logistiek voor grondstoffen) en het zuiniger rijden door chauffeurs. In de loop van het jaar hebben we meer van ons bulk- en zakgoedtransport uitbesteed. We werken samen met onze outsource-partners aan het vastleggen van het energieverbruik voor onze transporten, zodat dit in 2022 onderdeel kan zijn van onze rapportage.





Uitstoot van broeikasgassen (Kg CO₂ per ton voer)

	2021							2020						
	Productie			Scope 1		Scope 2		Productie			Scope 1		Scope 2	
	Productie			Logistiek		Productie		Productie			Logistiek		Productie	
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*
Nederland	3,57					5,34	13,91	3,43					5,62	16,85
België	2,12						4,82	2,27						3,83
Duitsland	3,40					5,43	7,80	3,38					6,30	7,00
Polen	2,29			0,41	6,36	8,55	22,42	2,21			0,52	6,95	8,86	24,51
VK	5,07	1,03		0,13		11,00	15,47	4,92	1,26	0,28	0,22		11,62	14,92
Totaal gewogen gemidelde	3,72	1,03	0,00	0,21	6,36	8,03	13,91	3,64	1,26	0,28	0,30	6,95	8,67	14,99

* De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethod

GHG-emissies (totale ton CO₂)

	2021							2020						
	Productie			Scope 1		Scope 2		Productie			Scope 1		Scope 2	
	Productie			Logistiek		Productie		Productie			Logistiek		Productie	
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*
Nederland	10.020					5.801	39.051	10.125					6.471	49.741
België	769						1.753	908						1.536
Duitsland	2.451					2.305	5.627	2.544					2.742	5.260
Polen	1.417			253	3.934	3.849	13.872	1.192			279	3.744	3.616	13.201
VK	7.964	1.613		197		14.069	24.318	8.184	2.103	466	371		17.527	24.802
Totaal	22.621	1.613		451	3.934	26.024	84.622	22.953	2.103	466	650	3.744	30.357	94.542

* De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethod

De omrekeningsfactoren die zijn gebruikt om primair energieverbruik te vertalen naar CO₂ in 2021 zijn te vinden in de [duurzaamheidsappendix](#).



Energie (brandstof en diesel) gebruik

('000)	2021							2020						
	Productie			Logistiek			Elektriciteit	Productie			Logistiek			Elektriciteit
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel		Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	
	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	
Nederland	55.150					2.345	99.621	55.723					2.451	107.922
België	4.232						8.551	4.568						9.057
Duitsland	13.491						932	20.098	14.000				1.039	20.792
Polen	7.783			911	12.857	1.556	19.902	6.548			1.003	12.214	1.370	17.720
VK	43.001	6.531		710		5.687	64.505	44.192	8.514	1.740	1.334		6.639	65.789
Totaal	123.658	6.531		1.621	12.857	10.519	212.677	125.031	8.514	1.740	2.337	12.214	11.499	221.280

Energieverbruik per ton

	2021							2020						
	Productie			Logistiek			Elektriciteit	Productie			Logistiek			Elektriciteit
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel		Gas	Kerosine	Stookolie	Gasolie	Kool	Diesel	
	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	(KwH)	
Nederland	19,65					2,16	35,50	18,88					2,13	36,57
België	11,65						23,53	11,40						22,60
Duitsland	18,69						2,20	27,85	18,62				2,39	27,66
Polen	12,58			1,47	20,78	3,45	32,16	12,16			1,86	22,67	3,35	32,89
VK	27,36	4,15		0,45		4,44	41,04	26,58	5,12	1,05	0,80		4,40	39,56
Totaal	20,33	4,15		0,74	20,78	3,25	34,97	19,83	5,12	1,05	1,06	22,67	3,28	35,09

Over het algemeen was de broeikasgasuitstoot per ton voer in 2021 lager dan vorig jaar, zowel in de productie als in de logistiek. Dit was het gevolg van zowel het grote aantal initiatieven om de efficiëntie te verbeteren zoals hierboven beschreven als een positieve beweging in de conversiefactoren die worden gebruikt om het energieverbruik om te zetten in CO₂. Deze combinatie van factoren wordt duidelijk bij het energieverbruik per ton. Het gasgebruik nam licht toe mede door de omschakeling van enkele fabrieken van stookolie naar gas zoals hierboven beschreven en de prestaties van de biomassacentrale te Lochem in de loop van het jaar. Het elektriciteits- en dieselverbruik per ton was in 2021 lager dan een jaar eerder.



Voeroplossingen

ForFarmers wil zorgen voor een evenwichtig verbruik van grondstoffen in de gehele supply chain. Onze missie is om veehouders te helpen hun (technische) rendement op het boerenerf te verbeteren en tegelijkertijd hun uitstoot te verminderen.

Veehouders gebruiken veel verschillende productie-systemen en hebben hun eigen technische en financiële doelstellingen. De medewerkers van het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC) werken continu aan de ontwikkeling van specifieke concepten die voldoen aan de marktvraag. Dit doen ze door een combinatie van laboratoriumanalyse en voertesten op het boerenerf. Tegelijkertijd houden ze rekening met de impact van deze concepten op klimaat, natuur en milieu. Een belangrijk percentage (42%) van de NIC-projecten hangt direct samen met duurzaamheid (diergezondheid en dierenwelzijn of het milieu).

8. & 9. Leidende positie nemen ten aanzien van % fosfaat- en stikstofefficiëntie

We streven er niet alleen naar om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen die leiden tot opwarming van de aarde (voornamelijk CO₂ en methaan), maar werken ook zij-aan-zij met onze klanten om hen te helpen de impact van veeteelt op de lucht-, bodem- en waterkwaliteit te verminderen. Dit doen we vooral door het verbruik van belangrijke voeringrediënten zoals fosfaat en stikstof te verbeteren.

We vinden het belangrijk fosfaatuitstoot te verminderen omdat deze uitstoot door dieren het oppervlaktewater vervuult. De EU heeft voor alle lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Vanwege de intensieve veehouderij in Nederland is voor veehouders hier een hoger plafond ingesteld dan voor veehouders in andere Europese landen. Het meten van de fosfaatefficiëntie is daarom vooral in Nederland van materieel belang. Te veel fosfaat in het voer leidt immers tot meer uitstoot in het milieu en daarmee tot het risico van productiebeperkende maatregelen. Te weinig fosfaat leidt daarentegen tot mogelijke gezondheidsproblemen bij de dieren en tot slechtere prestaties van het vee.

Stikstofefficiëntie is eveneens een belangrijke parameter om de milieu-impact van de veehouderij te meten, vergelijkbaar met het meten van de fosfaatefficiëntie op het boerenerf. Een grote hoeveelheid stikstof in de lucht resulteert in verontreinigende stoffen zoals ammoniak, waardoor de biodiversiteit, bodemkwaliteit, waterwegen en de gezondheid van mensen kunnen worden aangetast.

Het terugdringen van stikstofdepositie in de buurt van natuurgebieden is in Nederland een belangrijk thema op de politieke agenda. Dit is het gevolg van een uitspraak uit 2019 waarin de Raad van State stelde dat de uitvoering van het Plan Aanpak Stikstof (PAS) niet voldeed aan de EU-natuurwetgeving. Het innemen van een leidende positie op het gebied van stikstofefficiëntie is een van onze doelstellingen.

Wat er in 2021 is gedaan

De resultaten ten aanzien van fosfaat- en stikstofefficiëntie lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. Aangezien alleen in Nederland de gegevens die nodig zijn voor het berekenen van de fosfaat- en stikstofefficiëntie beschikbaar en betrouwbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland.

Het NIC-team beïnvloedt de fosfaatefficiëntie via voeroplossingen door (zich constant te richten op) betere toepassing van voedingsstoffen en door het gebruik van de nieuwste generatie fytagenen. Het NIC houdt zich ook bezig met het updaten en verbeteren van de nauwkeurigheid van de fosfaatdata in onze systemen zodat we concepten kunnen produceren met de optimale voedingsbehoefte en voederefficiëntie.

We proberen de stikstofefficiëntie op het boerenerf te optimaliseren door het gebruik van gefaseerde- en precisievoederprogramma's, grondstoffen met een goede eiwitverteerbaarheid en synthetische aminozuren. Stikstofefficiëntie hangt ook direct samen met de voederconversie op het boerenerf.

De fosfaatefficiëntie in de melkveehouderij verbeterde licht in de afgelopen 3 jaar. Door het zeer droge zomerweer in 2019 en 2020 was het kuilgras van een minder goede kwaliteit dan in 2018. De supplementen die we aan veehouders leveren om dit te corrigeren, hebben vaak een hogere efficiëntie.

Bij de vleesvarkens nam zowel de fosfaat- als de stikstof-efficiëntie toe. We zien een algemene verbetering van de voederconversieratio. We verklaren dit door de combinatie van steeds beter wordend genetisch potentieel van de dieren met de zeer succesvolle Ultra-voeders die we in 2019 hebben geïntroduceerd. Deze voeders doen het goed vergeleken met de Agrovision benchmark. Bij zeugen daalde de efficiëntie enigszins. Als gevolg van de hogere biggenproductie hebben zeugen meer drachtvoer nodig om te herstellen na de lactatieperiode. Vergeleken met lactatievoer heeft drachtvoer een lagere verteerbaarheid van fosfaat en stikstof. Daarnaast merken we ook een grotere vraag naar voeders met meer vezels, vanuit het oogpunt van dierenwelzijn. En er is een trend om meer co-producten te willen voeren, in het algemeen. Hier zien we een tegenstrijdigheid in belangen: meer reststromen en co-producten is goed voor circulariteit, maar de verteerbaarheid van fosfaat en stikstof is vaak minder dan in traditionele ingrediënten zoals granen en sojameel.

Vleeskuikens die in conventionele snelgroeiende concepten werden gehouden, hadden een vergelijkbare efficiëntie als voorheen. In de langzaam groeiende dierenwelzijnsconcepten is veel nadruk gelegd op het verbeteren van de voederconversieratio en dit is succesvol geweest. Dit resulteert in een win-win situatie, omdat het zorgt voor een efficiënter gebruik van fosfor en stikstof en het tegelijkertijd goed is voor de winst van de boer.

Bij leghennen was er om een aantal redenen een afname van de fosfaat- en stikstofefficiëntie ten opzichte van voorgaande jaren. 1) Er is een trend naar het houden van meer bruine kippen, die meer geschikt zijn voor hoge welzijnsconcepten, maar tegelijkertijd minder efficiënt. 2) Het verbod op snavelkappen, om redenen van dierenwelzijn, heeft geleid tot meer onrust in de koppels wat resulteert in een slechtere voederconversieverhouding. Om de onrust tegen te gaan, worden zachtere voeders met meer vezels gebruikt. Deze ingrediënten hebben echter een lagere verteerbaarheid, wat een slechtere voederconversie betekent. 3) Tot slot worden koppels ouder, wat positief is voor de duurzaamheid op langere termijn. Als koppels langer leven, is minder opfok van kippen nodig, wat positief is voor de totale sectorfosfaat- en stikstofefficiëntie. De efficiëntie neemt echter iets af per specifieke legcyclus.

ForFarmers verwacht dat nieuwe voedingsinzichten aan deze eisen blijven voldoen en de prestaties verbeteren.

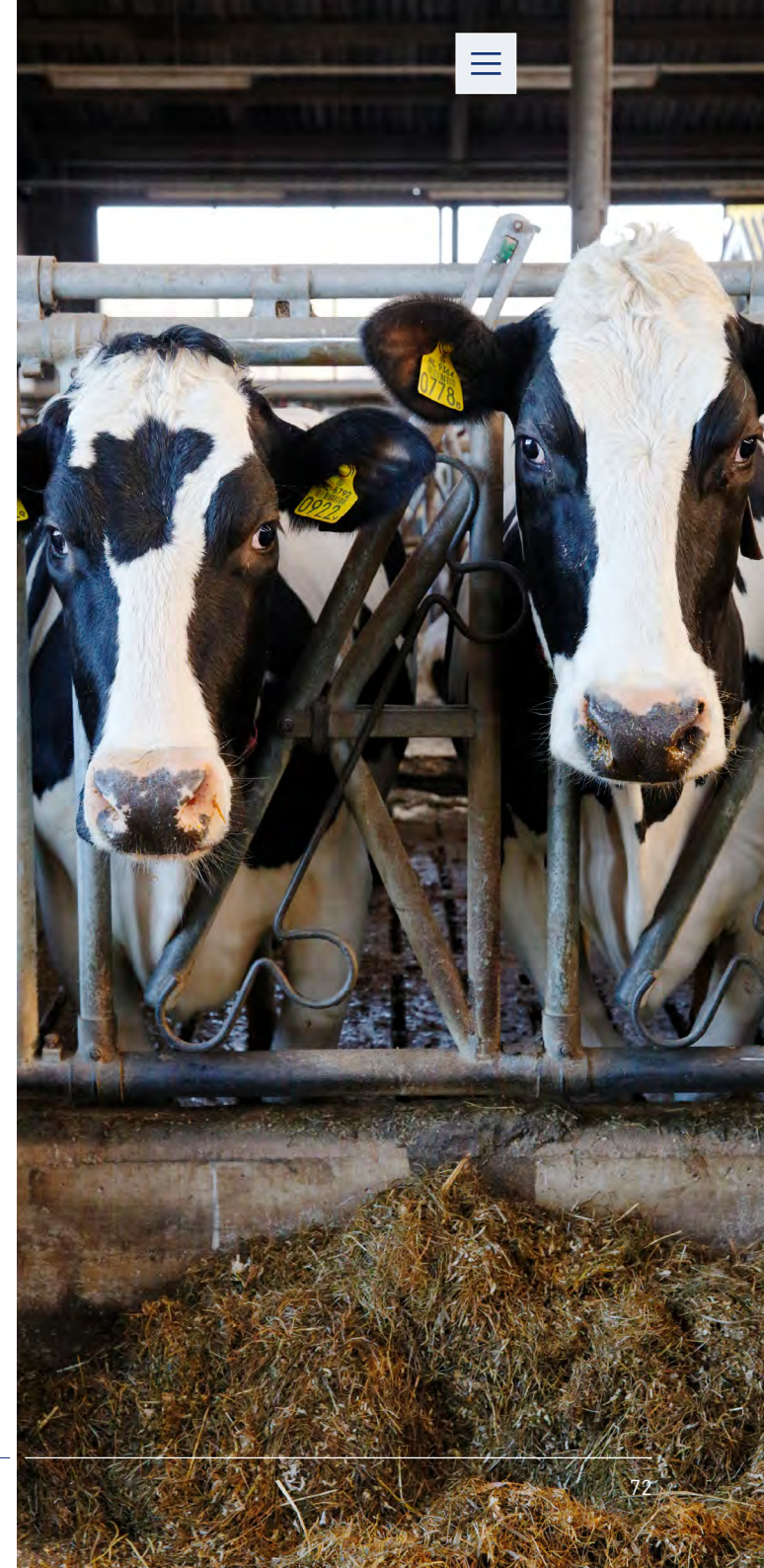


Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2020		2019	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	39,6%	2.211	39,6%	2.220
Vleesvarkens	54,6%	197	54,1%	214
Zeugen	40,6%	75	41,3%	75
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	48,2%	46	49,3%	51
Vleeskuikens** - regulier	62,7%	203	62,9%	238
Vleeskuikens** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	53,1%	466	52,2%	506
Legkippen** - regulier	15,4%	26	15,7%	10
Legkippen** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	14,0%	10	13,5%	6

* De resultaten lopen een jaar achter op het lopende jaar vanwege de beschikbaarheid van gegevens

** Voor vleeskuikens en leghennen is het aantal koppels in de steekproef (in plaats van bedrijven) opgenomen. Bij legkippen werd een nieuwe correctiemethode voor uitschieters geïntroduceerd om data robuuster te maken. Deze methode wordt toegepast op alle gerapporteerde jaren. Dit heeft geleid tot enkele (kleine) veranderingen ten opzichte van de rapportage in het voorgaande jaar. Bij legkippenagen werd een nieuwe correctiemethode voor uitschieters geïntroduceerd om data robuuster te maken. Deze methode wordt toegepast op alle gerapporteerde jaren. Dit heeft geleid tot enkele (kleine) veranderingen ten opzichte van de rapportage in het voorgaande jaar





Stikstofefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2020		2019	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	29,8%	2.211	29,6%	2.220
Vleesvarkens	42,9%	191	41,4%	215
Zeugen	38,5%	75	38,8%	76
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	41,1%	47	36,8%	53
Vleeskuikens - regulier	61,3%	203	61,5%	240
Vleeskuikens - diergezondheid en dierwelzijn concepten	51,6%	467	50,7%	507
Legkippen - regulier	33,4%	26	35,1%	10
Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten	32,0%	10	32,7%	6

* De resultaten lopen een jaar achter op het lopende jaar vanwege beschikbaarheid van gegevens gesloten veehouderijen

Water

Het gebruik van water werd in het stakeholderonderzoek in 2020 niet aangemerkt als materieel thema. Toch vinden we het als verantwoordelijke organisatie van belang om ervoor te zorgen dat zo min mogelijk water wordt verspild of vervuild, zowel in onze eigen processen als in de keten.

In het productieproces wordt water gebruikt om stoom te genereren voor het persen van brokken. We realiseren ons dat er evenwicht moet zijn tussen het gebruik van stoom en elektriciteitsverbruik tijdens het productieproces. Op het boerenerf richten we ons 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.

Naast de 9 KPI's die meer specifiek gericht zijn op Going Circular, hebben we ook twee doelstellingen geformuleerd die betrekking hebben op Mens en Maatschappij. Het terugdringen van het aantal ongevallen met verzuim (LTI Frequency Rate) wordt besproken in het hoofdstuk [Ontwikkelen van talent For the Future of Farming](#). We hebben ook een doelstelling op het gebied van voerveiligheid.



10. Diervoeder veiligheidsincidenten

We hanteren een groepsbrede aanpak voor de controle van voedermiddelen en mengvoer. Daarbij werken we volgens de eisen van de EU-wetgeving, GMP+ International, de Feed Chain Alliance, UFAS en de QS kwaliteitsstandaarden, het controleplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers. Door middel van inspecties en externe controles door de relevante bevoegde autoriteiten, externe certificeringsinstanties en audits door derden (in veel gevallen retailers) wordt in elk land vastgesteld of de voorschriften van wetgeving en vrijwillige codes worden nageleefd. In het Verenigd Koninkrijk is er een 'earned recognition'-overeenkomst tussen UFAS en de toezichthouder (de Food Standards Agency). Dit betekent dat het accent op risicoanalyse anders ligt dan in continentaal Europese landen, waar de nationale controle-instanties een meer proactieve rol spelen.

Alle voer veiligheidsincidenten (waarbij diervoeders niet voldoen aan de wettelijke voorschriften en de vrijwillige codes) worden actief gemonitord en beheerd. We streven naar nul incidenten.

Een aantal audit-controles door wettelijke organen werden, net als in het voorgaande jaar virtueel uitgevoerd evenals verzekeringstoetsen. Dit deed echter geen afbreuk aan het totaal aantal of de kwaliteit van de audits.

In sommige landen worden audits onaangekondigd of op korte termijn geregeld. In 2021 werden 3 voer veiligheidsincidenten geregistreerd, wat een aanzienlijke verbetering was ten opzichte van het voorgaande jaar en ruim onder de doelstelling voor 2025.

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	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nederland	0	0	0	2	1	1
België	1	0	0	0	0	0
Duitsland	0	2	1	1	0	1
Polen	0	0	0	0	0	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	0	0	1
Totaal	1	2	1	3	1	3



Financieel en operationeel verslag 2021, Dividendvoorstel

Verslag 2021

Financiële kernpunten 2021¹:

- **Volume Total Feed**²: -0,8% tot 9,7 miljoen ton; vrijwel stabiel in Nederland/België en Duitsland/Polen maar daling in het Verenigd Koninkrijk

Waarvan Volume Mengvoer: +0,2% tot 6,8 miljoen ton; stijging in Nederland/België (door acquisities) en in Duitsland/Polen maar daling in het Verenigd Koninkrijk
- **Omzet** +13,5% tot €2.671 miljoen door acquisities en deels doorzetten van gestegen grondstofprijzen
- **Brutowinst:** +0,7% tot €436,3 miljoen; door acquisities en verminderd door effect hoge grondstofprijzen en autonome volumedaling
- **Onderliggende EBITDA:** -18,7% tot €78,2 miljoen; hogere energiekosten konden niet volledig worden doorberekend in de keten
- **Onderliggende netto winst**³: -37,4% tot €29,0 miljoen
- **Werkkapitaal** €37,5 miljoen (2020: €33,4 miljoen)
- **Kasstroom uit operationele activiteiten:** -44,2% tot €54,7 miljoen; gedreven door de lagere EBITDA en toename lichte werkkapitaal (vergeleken met een daling in 2020)
- **Dividendvoorstel:** €0,29 per gewoon aandeel; €0,19 regulier dividend op basis van 60% distributie en €0,10 speciaal dividend) (2020: €0,29)

¹ Resultaten worden altijd jaar-op-jaar vergeleken

² Total Feed: volledige productportefeuille, bestaand uit mengvoer, specialiteiten, co-producten (zoals DML-producten), zaaigoed en overige producten (zoals ruwvoer)

³ Nettowinst: betekent hier winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap



Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2021	2020	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom ²
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	9.666	9.740	-0,8%		2,5%	-3,2%
Mengvoer	6.819	6.804	0,2%		3,4%	-3,2%
Omzet	2.670,5	2.351,9	13,5%	0,7%	4,4%	8,4%
Brutowinst	436,3	433,2	0,7%	0,8%	4,5%	-4,5%
Bedrijfslasten	-417,3	-415,4	0,5%	0,6%	3,1%	-3,2%
Onderliggende bedrijfslasten	-396,6	-372,6	6,4%	0,9%	3,2%	2,4%
EBITDA	72,9	100,3	-27,3%	0,6%	9,0%	-36,8%
Onderliggende¹ EBITDA	78,2	96,2	-18,7%	0,5%	9,4%	-28,6%
EBIT	22,6	24,2	-6,6%	4,5%	26,4%	-37,5%
Onderliggende EBIT	40,7	61,6	-33,9%	0,3%	12,2%	-46,4%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	12,0	14,2	-15,5%	6,3%	32,4%	-54,2%
Onderliggende winst	29,0	46,3	-37,4%	0,2%	12,1%	-49,6%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	54,7	98,1	-44,2%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	17,9%	22,2%	-19,4%			
ROACE³ onderliggende EBITDA	16,2%	19,4%				
ROACE ³ onderliggende EBIT	8,4%	12,4%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,13	0,15	-13,3%			
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,32	0,49	-34,7%			

¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten [zie noot 17 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)]

² Autonoom is de verandering exclusief valuta-effecten en acquisitie en desinvestering

³ ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen

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

Algemeen

De markten waarin ForFarmers actief is werden in 2021 vooral beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

Grondstof- en energieprijzen

Grondstofprijzen bleven in 2021 fors toenemen. Dit kwam boven op de significante stijging aan het einde van 2020. In het algemeen worden schommelingen in grondstofprijzen doorberekend aan klanten. Klanten uit de melkvee-

en pluimveesector zagen de prijzen voor de eindproducten in 2021 in meer of mindere mate stijgen, maar langzamer dan de grondstofprijzen. Varkensprijzen daalden tot extreem lage niveaus. In deze situatie was het lastig de stijgende grondstofprijzen volledig door te berekenen.

In de tweede helft van het jaar nam vooral de gasprijs ongekend snel en substantieel toe. Elektriciteitsprijzen stegen ook fors, naast verdere verhogingen van de brand-

stofprijzen. De hogere productie- en transportkosten konden niet voldoende in de keten worden opgenomen. Dit was van significante invloed op het resultaat van ForFarmers.

Dierziektes

Als gevolg van de constatering in eind 2020 van Afrikaanse varkenspest in Duitsland, stelde China meteen een importverbod in voor varkens uit het land. Dit importverbod gold gedurende heel 2021. Duitse varkenshouders zochten andere afzetkanalen en exporteerden vooral meer binnen Europa. Hierdoor ontstond er een ongekende druk op de Europese varkensprijzen, met grote verliezen op bijna elk varkensbedrijf tot gevolg.

Pluimveehouders blijven geconfronteerd worden met uitbraken van vogelgriep, als gevolg van de vogeltrek. In veel Europese landen, waaronder Polen en Nederland, was aan het begin van 2021 sprake van vogelgriep. Rond de zomer waren deze uitbraken redelijk onder controle. Nieuwe uitbraken deden zich door heel Europa in alle hevigheid voor aan het eind van 2021. Op veel plaatsen werden hygiëneprotocollen in werking gesteld om verspreiding van dierziektes tegen te gaan.

Covid

Covid heeft in 2021, evenals in 2020, veel impact gehad op de maatschappij. In onze thuismarkten golden lock-downs aan het begin van 2021. Vaccinatieprogramma's zorgden voor versoepeling van de maatregelen rond de zomermaanden. Eind 2021 werden echter in sommige van onze thuismarkten opnieuw beperkende maatregelen ingevoerd, als gevolg van de opkomst van nieuwe, zeer besmettelijke Covid-varianten. Verschillende overheden ondersteunden ondernemers financieel. Toch werden vele sectoren geraakt door de langer durende maatregelen en de besmettelijkheid van Covid. In de agrarische sector ontstond bijvoorbeeld een tekort

aan arbeidskrachten in de logistieke keten en slachthuizen. ForFarmers heeft desondanks gedurende 2021, en ondanks de Covid-maatregelen, de klanten continu service-gericht en optimaal kunnen beleveren.

Duurzaamheid

ForFarmers richt zich op het ondersteunen van klanten, om hun rendement te verhogen en tegelijkertijd de CO₂-voetafdruk op het boerenerf te verlagen. Als onderdeel van de duurzaamheidsagenda Going Circular For the Future of Farming heeft de onderneming een aantal duurzaamheidsdoelstellingen bepaald om dit te realiseren.

ForFarmers werkt bijvoorbeeld samen met de Nederlandse zuivelindustrie om de uitstoot van broeikasgassen op het boerenerf te verminderen. Daarvoor koopt ForFarmers sojacentificaten in van Braziliaanse boeren die kunnen aantonen (via satellietbeelden) dat er de afgelopen 20 jaar geen ontbossing op hun land heeft plaatsgevonden. Dat heeft ertoe geleid dat de CO₂-voetafdruk/kg melk voor klanten van ForFarmers met 10% is gedaald (2020 versus 2019).

Daarnaast heeft ForFarmers zich ten doel gesteld in 2025 50% hernieuwbare energie te gebruiken, vooral in de productie van voer. Hiermee is progressie geboekt door het plaatsen van zonnepanelen op de daken van gebouwen op de productielocatie Lochem in Nederland. Ook gaat ForFarmers biogas afnemen van melkveeklanten in Nederland, die dit op eigen erf gaan produceren met hun eigen mest. ForFarmers gaat dit biogas voor de opwekking

van stoom in de fabriek in Deventer gebruiken, waardoor ter plekke circa 85% van het normale gasverbruik wordt vervangen.

Ten aanzien van de Europese focus op het vergroten van biologische landbouw en veeteelt, staat ForFarmers goed opgesteld met Reudink als prominente voeronderneming voor biologische veehouders. De beschikbaarheid van biologische grondstoffen is echter een punt van aandacht voor de sector.

Financiële analyse

De analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2021, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. Bijdragen van overgenomen ondernemingen worden gedurende één jaar na overnamedatum als 'acquisitie-effect' gespecificeerd.

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

ForFarmers hanteert APM's om een beter inzicht te geven in de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van de Groep. Dit zijn kengetallen die als 'onderliggend' (exclusief incidentele posten) worden gepresenteerd en uitgelegd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, bedrijfsresultaat (EBIT), en winst toe te rekenen aan aandeelhouders.

De APM's worden nader toegelicht in noot 17 van het jaarbericht 2021.

2021

In miljoenen euro	Bedrijfscombinaties en					Onderliggend exclusief	
	IFRS	Bijzondere waarde- verminderingen	Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	APM items
EBITDA ¹	72,9		1,7	-4,0	-3,0	-5,3	78,2
EBIT	22,6	-4,4	-6,7	-3,9	-3,0	-18,1	40,7
Netto financieringsresultaat	-		-2,5		-	-2,5	
Belastingeffect	-	1,0	1,7	0,9	-	3,6	-
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	12,0	-3,4	-7,5	-3,0	-3,0	-17,0	29,0
Winst per aandeel in euro ²	0,13	-0,04	-0,09	-0,03	-0,03	-0,19	0,32

¹ EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

² Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

Totaal optellingen kunnen iets afwijken vanwege afrondingen

Op EBITDA niveau:

De €1,7 miljoen (bate) uit bedrijfscombinaties en verkoop van activa en belangen bestaat voornamelijk uit de opbrengsten van de verkoop van de fabriek in Blandford (VK) en in Zulte (België), een bate van €0,7 miljoen voor de verkoop van land, verminderd met de due diligence kosten van een acquisitiemogelijkheid die is stopgezet.

De herstructureringskosten (€4,0 miljoen) hebben betrekking op zowel de uitvoering van de in 2020 aangekondigde efficiencyplannen, als ook de eenmalige vertrekvergoedingen van leden van de Raad van Bestuur, en de sluiting van de eigen opslagloodsen voor zakgoed.

De overige incidentele posten (€3,0 miljoen) hebben betrekking op toevoegingen aan de voorzieningen als gevolg van lopende rechtszaken en claims tegen ForFarmers.

Het totaal in 2021 was een last van € 5,3 miljoen (2020: een bate van €4,1 miljoen).



Op EBIT niveau:

De bijzondere waardevermindering van €4,4 miljoen heeft betrekking op zowel de afwaarderingen ten gevolge van de in 2021 aangekondigde sluiting van de fabrieken in Ingelmunster (BE) en Bardenitz (DE) als de afwaardering van activa die niet meer in gebruik zijn. In Duitsland is geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding van de fabriek in Beelitz zodat de productie vanuit Bardenitz daar naar toe kan worden overgeheveld.

De -€6,7 miljoen is het resultaat van de bate van €1,7 miljoen door de verkoop van de fabrieken en de grond (zoals toegelicht bij het EBITDA niveau) en de amortisatie van geacquireerde immateriële activa (-€8,4 miljoen).

Het totaal in 2021 was een last van € 18,1 miljoen (2020: een last van €37,4 miljoen).

Op niveau van netto financieringsresultaat:

De €2,5 miljoen (last) heeft met name betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de put-optie verplichting met betrekking tot Tasomix (Polen).

Het totaal in 2021 was een last van €2,5 miljoen (2020: een bate van €4,5 miljoen).

Geconsolideerde resultaten 2021

De navolgende analyse geeft de totale ontwikkeling weer van de geconsolideerde resultaten en de afzonderlijke clusters, tenzij anders vermeld.

Het volume **Total Feed** daalde met 0,8% tot 9,7 miljoen ton, inclusief een acquisitie-effect van 2,5%. Autonoom daalden de volumes 3,2%. In het cluster Nederland/België daalde

de afzet (autonoom) in alle sectoren in lijn met marktbevingen. Als gevolg van het aantrekken van de Poolse pluimveesector in de tweede helft van 2021 bleef het Total Feed-volume in het cluster Duitsland/Polen stabiel. In het Verenigd Koninkrijk werd minder Total Feed afgezet in het herkauwerssegment en de varkenssector. Volumes in de pluimveesector namen toe.

Het volume **mengvoer**, als onderdeel van de Total Feed portfolio, steeg met 0,2%. Dit kwam vooral door de overname van De Hoop Mengvoerders in Nederland. Autonoom daalden de volumes met 3,2%, vooral door de warme sanering van de varkenssector in Nederland en het niet verlengen van een contract met een grote varkensklant in het Verenigd Koninkrijk. Mengvoervolumes namen toe in de pluimveesector zowel in Duitsland/Polen als in het Verenigd Koninkrijk.

De **totale omzet** nam toe met 13,5% tot €2.671 miljoen, inclusief een acquisitie-effect van 4,4%. De autonome omzetstijging werd veroorzaakt door het deels doorberekenen van de sterk gestegen grondstofprijzen. Als gevolg van de hoge grondstofprijzen namen de kosten van grond- en hulpstoffen met 16% toe.

De **brutowinst** steeg desondanks met 0,7% tot €436,3 miljoen, door het acquisitie-effect (4,5%). De autonome brutowinstdaling was vooral het gevolg van de hoge grondstofprijzen en de mede door Covid geïnduceerde overcapaciteit in verschillende sectoren. Tezamen met het in het eerste halfjaar 2021 gemelde incident in Duitsland (ongunstig geprijsde verkoopcontracten) leidde dit tot druk op de marge.

De **onderliggende totale bedrijfslasten**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, stegen met 6,4% tot €396,6 miljoen. Het acquisitie-effect was 3,2%. Energiekosten stegen substantieel, vooral in de tweede helft van 2021. Personeelskosten bleven nagenoeg stabiel doordat de loonindexatie en het acquisitie-effect grotendeels werden gecompenseerd door een daling van het aantal fte's (j-o-j) met 2,3% (autonoom 4,0%). Verder werden de autonome bedrijfslasten gedrukt door de (autonome) volumedaling en kostenbesparingen.

Onderliggende afschrijvingen¹ namen toe met €2,9 miljoen tot €37,5 miljoen, als gevolg van de acquisities en de gestegen investeringen. Het **onderliggende bedrijfsresultaat** (EBIT) kwam uit op €40,7 miljoen (2020: €61,6 miljoen) en de **onderliggende EBITDA** op €78,2 miljoen (2020: €96,2 miljoen).

De **onderliggende netto-financieringslasten** namen toe met 17,1% tot €3,0,0 miljoen. Dit was vooral het gevolg van de hogere rentelasten door de gestegen schuldpositie, vooral door de acquisitie van De Hoop.

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 licht tot €3,8 miljoen (2020: €4,1 miljoen) vanwege een normalisering van de overslagactiviteiten.

¹ Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie



De **onderliggende effectieve belastingdruk** in 2021 bedroeg 31,9% (2020: 27,7%), met name als gevolg van de aangekondigde wettelijke verhoging van de Britse en Nederlandse belastingtarieven.

De **onderliggende winst** was €29,0 miljoen (2020: €46,3 miljoen), waardoor de **onderliggende winst per aandeel** uitkwam op €0,32 (2020: €0,49).

Het aantal medewerkers (omgerekend naar volledige dienstverbanden (fte's)) was per eind 2021 (2.444) lager dan de stand per eind 2020 (2.502). De autonome daling van het aantal medewerkers door de uitvoering van de efficiencyplannen bedroeg 101, duidelijk groter dan de toename als gevolg van de overnames.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2021	2020
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	54,7	98,1
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-55,6	-28,8
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-2,5	-47,5
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-3,5	21,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ¹	38,0	15,4
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-0,8	0,9
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december¹	33,8	38,0

¹ Na aftrek van korte-termijn bankschulden

De **netto kasstroom** uit **operationele activiteiten** nam af met €43,4 miljoen tot €54,7 miljoen, vooral als gevolg van de lagere EBITDA en de toename van het werkkapitaal, vergeleken met een afname in 2020.

De toename van de netto kasstroom gebruikt bij **investeringsactiviteiten** met €26,8 miljoen tot €55,6 miljoen was vooral het gevolg van de acquisities in Nederland (De Hoop en Mühlendorfer Pferdefutter), boven op hogere kapitaalsinvesteringen in onder meer renovatie en verduurzaming van fabrieken en fabriekslocaties. Tevens werden in 2021 twee reeds gesloten fabrieken verkocht.

De netto kasstroom gebruikt bij **financieringsactiviteiten** was een uitgave van €2,5 miljoen (2020: een uitgave van €47,5 miljoen). De bedragen voor de uitbetaling van dividend en de uitgave voor het inkoop-programma van eigen aandelen waren vergelijkbaar in 2021 en 2020. In 2021 werd echter €40 miljoen van de kredietfaciliteit gebruikt voor onder meer de acquisities.

Korte geconsolideerde balans

	31 december 2021	31 december 2020
In miljoenen euro		
Totaal Activa	943,4	816,7
Eigen vermogen	366,3	362,5
Solvabiliteitsratio¹	38,8%	44,4%
Netto werkkapitaal	37,5	33,4
• Vlottende activa ²	407,4	319,1
• Kortlopende verplichtingen ³	369,9	285,7
Achterstallige vorderingen	11,6%	12,5%
Netto schuld/(Cash)⁴	28,7	-15,8
IFRS 16 Leaseverplichtingen	34,7	28,0

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, financierings- en leaseverplichtingen

⁴ Exclusief IFRS 16 lease verplichtingen

Algemene opmerking: optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen



Kapitaalstructuur en solvabiliteit

Het **Eigen Vermogen** steeg in 2021 met €3,8 miljoen tot €366,3 miljoen (ten opzichte van 31 december 2020). De stijging was het saldo van de toevoeging van de winst over 2021 (€12,5 miljoen) minus de uitkering van dividend (€28,0 miljoen) en de inkoop van eigen aandelen (€7,3 miljoen). De niet-gerealiseerde resultaten die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt (in totaal een bate van €26,5 miljoen), bestonden voornamelijk uit herwaarderingen, als gevolg van de gestegen rente, van de pensioenverplichting, met name in het Verenigd Koninkrijk (€22,1 miljoen) en valuta-omrekeningsverschillen (€4,2 miljoen).

In 2021 werd €39,6 miljoen geïnvesteerd (2020: €35,8 miljoen), vooral om de prestaties en efficiëntie van de fabrieken te handhaven en te verbeteren, zoals onder meer modernisering van de maaltechniek in de fabriek in Heijen (Nederland), uitbreiding van de capaciteit in Beelitz (Duitsland), en plaatsing van co-generatie units in de fabrieken in Biskupice en Pionki (Polen), waardoor de CO₂-voetafdruk in de toekomst zal verbeteren.

De **netto schuldpositie** (het netto saldo van de lange- en korte-termijn bankschulden en andere leningen minus beschikbare liquide middelen) bedroeg €28,7 miljoen (ultimo 2020: netto kaspositie van €15,8 miljoen). Dit is de balans van het resultaat van de kasstroom uit operationele activiteiten van €54,7 miljoen, inclusief de stijging van het werkkapitaal, verminderd met onder andere de uitgaven voor het investerings- en acquisitieprogramma (€55,6 miljoen) en de uitbetaling van het dividend (€26,8 miljoen).

Het **netto werkkapitaal** steeg tot €37,5 miljoen per 31 december 2021 (ultimo 2020: €33,4 miljoen), door de gestegen grondstofkosten.

Ondanks de uitdagende marktomstandigheden voor onze klanten door de sterk gestegen voerprijzen (als gevolg van de hogere grondstofprijzen) en minder hard gestegen afzetprijzen, verbeterde het percentage van het totaalbedrag aan vorderingen met een betalingsachterstand licht tot 11,6% per 31 december 2021 (per eind 2020: 12,5%).

De **ROACE**¹ratio daalde van 19,4% naar 16,2%, vooral als gevolg van de gedaalde onderliggende EBITDA. De ROACE ratio op basis van de onderliggende EBIT daalde van 12,4% naar 8,4%.

¹ ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen



Kernparameters delta vergelijking 2021 – 2020

De resultaatverdeling tussen H1- 2021 en H2- 2021 wordt weergegeven in de tabel hieronder.

Hieruit blijkt:

- In H1 2021 stegen de volumes als gevolg van de acquisities. In H2 2021 daalden de volumes van zowel Total Feed als mengvoer. Dit komt naast het Covid-effect vooral door de warme sanering van de varkenssector in Nederland en het verlies van een grote klant in het Verenigd Koninkrijk.
- De autonome daling van de brutowinst in H1- 2021 werd mede veroorzaakt door de ongunstig geprijsde verkoopcontracten in Duitsland en in H2 was de autonome daling vooral het gevolg van de combinatie van volumedaling en stijging van inkoopkosten. Deze kon niet voldoende worden doorberekend in de keten.
- Als gevolg van de kostenbesparingen waren de autonome bedrijfslasten in H1- 2021 stabiel. In H2 was er een substantiële stijging van de autonome bedrijfslasten als gevolg van de significante toename van energie- en brandstofkosten.

Kernparameters 2021 en jaar-op-jaar delta versus 2020¹

		2021	2020	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom ²
Total Feed (x1.000 ton)	H1	4.885	4.793	1,9%		2,4%	-0,5%
	H2	4.781	4.947	-3,3%		1,3%	-4,6%
	FY	9.666	9.739	-0,8%		2,5%	-3,2%
Mengvoer (x1.000 ton)	H1	3.459	3.380	2,3%		3,3%	-1,0%
	H2	3.360	3.425	-1,9%		1,8%	-3,7%
	FY	6.819	6.805	0,2%		3,4%	-3,2%
Brutowinst	H1	217,5	219,5	-0,9%	0,2%	4,4%	-5,5%
	H2	218,8	213,7	2,4%	1,5%	4,5%	-3,6%
	FY	436,3	433,2	0,7%	0,8%	4,5%	-4,5%
Onderliggende bedrijfslasten	H1	-195,3	-188,9	3,4%	0,2%	3,4%	-0,2%
	H2	-201,3	-183,8	9,5%	1,7%	3,0%	4,8%
	FY	-396,6	-372,7	6,4%	0,9%	3,2%	2,4%
Onderliggende EBITDA	H1	40,8	48,2	-15,4%	0,0%	8,5%	-23,9%
	H2	37,4	48,0	-22,1%	1,1%	10,2%	-33,4%
	FY	78,2	96,2	-18,7%	0,5%	9,4%	-28,6%

¹ In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

² Autonoom is exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten



Resultaten per cluster

Nederland/België

In duizenden euro	2021	2020	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	5.068.731	5.085.760	-0,3%
Omzet	1.416.754	1.237.337	14,5%
Brutowinst	249.544	246.933	1,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	2.023	4.685	-56,8%
Bedrijfslasten	-209.857	-189.202	10,9%
Onderliggende bedrijfslasten	-201.160	-186.433	7,9%
EBIT	41.710	62.416	-33,2%
Onderliggende EBIT	48.469	61.382	-21,0%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	19.823	13.349	48,5%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	12.824	11.205	14,4%
EBITDA	61.533	75.765	-18,8%
Onderliggende EBITDA	61.293	72.587	-15,6%
Onderliggende EBITDA/Brutowinst	24,6%	29,4%	-16,4%
ROACE onderliggende EBITDA	29,2%	39,3%	-25,7%
ROACE onderliggende EBIT	23,1%	33,2%	-30,5%

Markt- en sectorontwikkelingen Nederland

Stikstofdebat

De agrarische sector had in 2021 te kampen met het feit dat het negen maanden duurde na de algemene verkiezingen in maart voor de aanstelling van een nieuwe regering. Beleidsbeslissingen werden al die tijd opgeschort. Dit zorgde voor aanhoudende onzekerheid. Uit het coalitieakkoord van 15 december 2021, blijkt dat de regering cumulatief tot 2035 €25 miljard beschikbaar stelt om de gebiedsgerichte opgaven te realiseren ten aanzien van natuurherstel, klimaat en water. Een en ander richt zich op een transitie naar kringlooplandbouw met een

goed verdienmodel. Boeren moeten in staat gesteld worden om de benodigde verandering te realiseren, met perspectief voor de toekomst. De doelstellingen in de wet stikstofreductie en natuurverbetering worden versneld van 2035 naar 2030. In de gebiedsgerichte aanpak kunnen extensivering, omschakeling, innovatie, legalisering en verplaatsing helpen bij versnelling van verduurzaming in de landbouw. Daarbij wordt rekening gehouden met natuurlijk verloop in de sector.

Warme sanering varkenshouderij

De warme saneringsregeling was een subsidieregeling, bedoeld om geuroverlast tegen te gaan in bepaalde gebieden met een hoge veedichtheid. Deze regeling stopte in de zomer 2021. Circa 300 varkenshouders kozen voor de subsidie en stopten met hun boerenbedrijf. Als gevolg hiervan werden hun varkensproductierechten doorgehaald waardoor het aantal varkens in Nederland met circa 9% is afgenomen vergeleken met 2019, het jaar waarin de regeling werd geïnitieerd. Het merendeel van deze daling vond plaats in 2021.

Pluimveesector

In de pluimveesector is steeds meer vraag naar welzijnsconcepten om te kunnen voldoen aan de groeiende consumentenvraag naar 'Beter Leven'-producten. De daarmee gepaard gaande noodzaak tot transparantie leidt tot meer samenwerking in de keten en daarmee tot een grotere, snellere consolidatie. De overname in februari 2021 van De Hoop Mengvoeders, vooral gericht op de productie van mengvoeders voor vleeskuikenhouders, moet in dit licht worden gezien.

Pluimveehouders werden geconfronteerd met de uitbraak van vogelgriep, zowel aan het begin van 2021 als aan het einde van het jaar.

België

De melkvee- en varkensstapel in België zijn in 2021 gedaald. Daarnaast speelden de hoge grondstofprijzen en de toegenomen concurrentie vanuit andere Europese landen veehouders parten. In deze context gebruikten melkveehouders in 2021 meer ruwvoer van het eigen erf.



Hoewel Belgische varkenshouders sinds begin 2021 weer naar non-EU landen mogen exporteren omdat het land al enige tijd vrij is van Afrikaanse varkenspest heeft hen dit niet geholpen, vanwege het overaanbod van varkens in Europa.

ForFarmers gaat de opslagcapaciteit van de fabriek in Izegem vergroten en voert tevens een modernisering van deze fabriek door om in het vierde kwartaal 2022 een deel van de productie van de productielocatie Ingelmunster over te kunnen nemen. Het resterende deel van de productie wordt overgeheveld naar een fabriek in Nederland.

Resultaten Nederland/België

Het Total Feed-volume daalde met 0,3% tot 5,1 miljoen ton. De bijdrage van de acquisities (De Hoop Mengvoerders en Mühlendorfer Pferdefutter) was 4,7%. Het aantal klanten dat bij De Hoop is vertrokken als gevolg van ketenintegratie bij derden, is minder dan ten tijde van de overname werd verwacht. Autonoom daalde het Total Feed volume met 5,0%, op basis van minder afzet in alle sectoren.

Het mengvoervolume nam autonoom relatief meer af dan het Total Feed volume. Primair was dit het gevolg van de krimp in de Belgische markt en de warme sanering in de varkenssector in Nederland, die vooral zijn beslag kreeg in de tweede helft van 2021. Tevens wisselden meer varkenshouders van voerleverancier dan vorig jaar.

Volumes in de herkauwerssector daalden, in lijn met de markt. Rundvleesveehouders hadden last van de sluiting van de horecasector. Melkveehouders produceerden iets minder dan een jaar eerder. In het segment melkrobotbedrijven werd progressie geboekt bij bestaande klanten en werden nieuwe klanten aangetrokken. De afzet aan pluimveehouders daalde met name door de effecten van de Covid-maatregelen. Bovendien werd de sector getroffen door uitbraken van vogelgriep.

De afzet van biologische voeders onder het merk Reudink bleef groeien in 2021, zowel in Nederland (vooral in de pluimveesector) als in België. De omzet van Pavo (paardenvoer) steeg, zowel autonoom als door de overname van Mühlendorfer Pferdefutter in Duitsland in februari 2021. Pavo was in 2021 zeer succesvol in het verhogen van de omzet via de online-kanalen.

De brutowinst steeg met €2,6 miljoen (1,1%) als gevolg van de bijdrage van de overnames (7,9%). Autonoom daalde de brutowinst met 6,8% voornamelijk als gevolg van de hoge grondstofprijzen, de lagere volumes en de gewijzigde productmix. De brutowinst per ton bleef stabiel.

De onderliggende bedrijfslasten namen toe met €14,7 miljoen (7,9%), vooral als gevolg van de acquisities en de gestegen energiekosten. De toename in personeelskosten kon grotendeels worden gecompenseerd door de geplande autonome daling van het aantal fte's. De doorbelaste overheadkosten waren €2,7 miljoen lager dan vorig jaar. De onderliggende EBITDA kwam uit op €61,3 miljoen (2020: €72,6 miljoen).



Duitsland/Polen

In duizenden euro	2021	2020	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.175.918	2.175.524	0,0%
Omzet	645.433	562.758	14,7%
Brutowinst	73.531	74.811	-1,7%
Overige bedrijfsopbrengsten	687	119	477,3%
Bedrijfslasten	-74.409	-106.303	-30,0%
Onderliggende bedrijfslasten	-71.881	-69.635	3,2%
EBIT	-191	-31.373	-99,4%
Onderliggende EBIT	2.450	5.295	-53,7%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	9.012	43.434	-79,3%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	6.619	6.944	-4,7%
EBITDA	8.821	12.061	-26,9%
Onderliggende EBITDA	9.069	12.239	-25,9%
Onderliggende EBITDA/Brutowinst	12,3%	16,4%	-24,6%
ROACE onderliggende EBITDA	6,3%	7,3%	-13,3%
ROACE onderliggende EBIT	1,7%	3,2%	-45,9%

Markt- en sectorontwikkelingen

In eind 2020 werd de Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen in Duitsland geconstateerd en werd daaropvolgend meteen een importverbod door China voor varkens uit Duitsland ingesteld. Dit zorgde voor een overaanbod van varkens in Europa in 2021 en als gevolg daarvan voor de enorme daling van de Europese varkensprijzen.

In de melkveesector groeit de interesse voor robotmelken. Dit komt onder meer doordat boerenbedrijven groter worden, waardoor de werkdruk op het boerenerf toeneemt. Het vinden van goede arbeidskrachten op het boerenerf is in bijna alle West-Europese landen lastig.

Er werd iets minder melk geproduceerd dan een jaar eerder.

In alle sectoren was de concurrentie hevig. De felle strijd om marktaandeel heeft er onder meer toe geleid dat ForFarmers een aantal contracten had afgesloten die, zoals in het eerste halfjaar gemeld, onrendabel bleken. Pluimveehouders in Duitsland hadden ook te maken met uitbraken van vogelgriep.

De pluimveemarkt in Polen is een groei- en exportmarkt, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. In 2021 waren de maatregelen rondom Covid en terugkerende uitbraken van vogelgriep van invloed op de sector.

In de tweede helft van het jaar trokken de prijzen voor vleeskuikens aan doordat voorraden in de vriezers op raakten. Pluimveehouders startten toen weer met het opzetten van nieuwe dieren in hun stallen.

In september 2021 kondigde het Poolse Ministerie van Landbouw en Plattelandsontwikkeling steunmaatregelen aan voor de varkenssector als gevolg van de zware marktomstandigheden door vooral de Afrikaanse varkenspest.

Resultaten Duitsland/Polen

Het Total Feed volume bleef stabiel op 2,2 miljoen ton. De volumegroei in de pluimveesector compenseerde de volumedaling in de rundvee- en varkenssector. De strategische keuze is gemaakt minder in enkelvoudige producten te handelen (uit de productgroep DML). Mengvoervolumes, als onderdeel van de Total Feed-portfolio, namen echter toe door groei in de pluimveesector en stabiele afzet in de herkauwers- en varkenssector. In de varkenssector werd in de tweede helft van het jaar echter de impact van de dramatische varkensprijzen zichtbaar in de mengvoervolumes. Veehouders kozen toen uit prijsoverweging goedkopere voer- en co-producten. De toename van de afzet in de pluimveesector kwam doordat pluimveehouders in Polen zich richtten op het verdere herstel in de (export-)markt. Ze hadden echter ook te maken met lokale restricties als gevolg van uitbraken van vogelgriep. Ook in de varkens- en melkveesector stegen de volumes in Polen.



De brutowinst daalde met €1,3 miljoen (1,7%), inclusief een valutatranslatie-effect van -0,7% als gevolg van de daling van de Poolse zloty. De brutowinstdaling werd vooral veroorzaakt in het eerste halfjaar als gevolg van de eerder genoemde contracten die te laag waren geprijsd. Ondanks dat de brutowinst in de tweede helft van 2021 verbeterde, daalde de brutowinst per ton in 2021 vergeleken met 2020.

De onderliggende bedrijfslasten stegen met 3,2%. Personeelskosten daalden licht als gevolg van een lichte afname van het aantal fte's. De productiekosten stegen echter als gevolg van de hogere mengvoer volumes, maar vooral door hogere energiekosten die niet in de keten konden worden doorberekend. De doorbelaste overheadkosten waren €0,2 miljoen lager dan vorig jaar. De onderliggende EBITDA daalde dientengevolge tot €9,1 miljoen (2020: €12,2 miljoen), vooral door het negatieve marge-effect van circa €4 miljoen van het Duitse incident in de eerste helft van 2021.



Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro	2021	2020	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.421.281	2.478.337	-2,3%
Omzet	648.805	589.248	10,1%
Brutowinst	112.627	110.767	1,7%
Overige bedrijfsopbrengsten	973	1.666	-41,6%
Bedrijfslasten	-117.190	-108.118	8,4%
Onderliggende bedrijfslasten	-110.516	-104.940	5,3%
EBIT	-3.590	4.315	-183,2%
Onderliggende EBIT	2.228	5.903	-62,3%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	16.911	15.124	11,8%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	13.542	12.296	10,1%
EBITDA	13.321	19.439	-31,5%
Onderliggende EBITDA	15.770	18.199	-13,3%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	14,0%	16,4%	-14,8%
ROACE onderliggende EBITDA	13,2%	14,0%	-5,6%
ROACE onderliggende EBIT	1,9%	4,5%	-58,9%

Markt- en sectorontwikkelingen

De Brexit is vanaf begin 2021 een feit. Britse veehouders hebben sindsdien ook te maken met het nieuwe landbouwbeleid. Dit moet hen in staat stellen in 2028 duurzaam en rendabel te kunnen boeren zonder subsidie en tegelijkertijd hen aanmoedigen het milieu en dierenwelzijn te verbeteren en CO₂-uitstoot te verminderen.

Voor veehouders was 2021 een uitdagend jaar. De gemiddelde melkprices waren weliswaar iets hoger dan een jaar eerder, maar voerprijzen stegen harder. Ook logistieke tarieven waren hoger als gevolg van het tekort aan chauffeurs in het Verenigd Koninkrijk. De melkveestapel kromp licht in 2021 ten opzichte van 2020. Enkele varkens-

houders besloten vanwege de slechte winstgevendheid in 2021 te stoppen. De sector werd daarnaast geconfronteerd met beperkingen in slachtcapaciteit, door een tekort aan arbeidskrachten. Pluimveehouders zagen de interne marktvraag groeien. Als gevolg van de import- en exportcomplicaties door Brexit, nam de export van pluimveeproducten echter af.

Resultaten Verenigd Koninkrijk

Het Total Feed volume daalde met 2,3% naar 2,4 miljoen ton. DML-volumes stegen, vooral door ruime beschikbaarheid van vochtige en natte co-producten en het winnen van verschillende tenders. Het mengvoervolume daalde. Dit was te verklaren door de beslissing in het

eerste kwartaal van 2021 om een contract met een grote varkensklant niet te verlengen, omdat geen overeenstemming kon worden bereikt over een rendabele handelsrelatie. Sindsdien zijn nieuwe klanten agetrokken. Volumes in de melkveesector bleven stabiel ten opzichte van vorig jaar, gedreven door de opgaande trend in de tweede helft van het jaar onder meer door het aantrekken van meer klanten voor robotmelken.

Binnen pluimvee stegen de volumes, op basis van de per eind 2020 gewonnen klanten in de vleeskuikensector.

De brutowinst steeg met 1,7% als gevolg van een valutatranslatie-effect van +3,5%. De stijging van de energie- en dieselprijzen kon deels worden doorberekend in de keten. Boven op het beleid om volume niet te laten prevaleren boven marge, resulteerde dit, ook in lokale valuta, in een verbetering van de brutomarge per ton.

De onderliggende bedrijfslasten namen toe met 5,3%, inclusief een valutatranslatie-effect van +3,5%. Personeelskosten daalden door een afname in het aantal fte's. De transportkosten namen procentueel minder af dan de volumedaling, omdat externe logistieke tarieven stegen door hogere personeelskosten vanwege de schaarste aan chauffeurs in het Verenigd Koninkrijk. De hogere energiekosten, vooral in het tweede half jaar, zorgden voor een stijging van de productiekosten. De doorbelaste overheadkosten waren gelijk aan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA kwam uit op €15,8 miljoen (2020: €18,2 miljoen).



Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro	2021	2020	Δ%
Brutowinst	569	665	-14,4%
Overige bedrijfsopbrengsten	–	–	0,0%
Onderliggende bedrijfslasten	-13.036	-11.613	12,3%
EBIT	-15.323	-11.126	37,7%
Onderliggende EBIT	-12.465	-10.947	13,9%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	4.530	4.154	9,1%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	4.530	4.154	9,1%
Onderliggende EBITDA	-7.935	-6.793	16,8%

De onderliggende bedrijfslasten van de Centrale en ondersteunende diensten zijn de kosten die overblijven na doorbelasting van de overheadkosten aan de clusters.

In 2021 stegen de onderliggende centrale bedrijfslasten met €1,4 miljoen, mede omdat er €2,9 miljoen minder werd doorbelast aan de clusters. De netto daling (exclusief de veranderende doorbelasting) werd veroorzaakt door kostenbeheersing, minder kosten voor uitbesteed werk en een vrijval uit de bonusvoorziening. IT-kosten waren hoger als gevolg van het thuiswerken (Covid) en ter ondersteuning van digitale innovatie. De personeelskosten namen slechts licht toe doordat de vermindering van het aantal fte's het effect van loonindexatie mitigeerde.

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 60% van de onderliggende winst na belasting.

In 2021 bedroeg de onderliggende nettowinst €29,0 miljoen.

Gelet op de kasstroom en balanspositie van ForFarmers wordt voorgesteld een dividend uit te keren van €0,29 per gewoon aandeel (2020: €0,29). Dit bestaat uit een regulier dividend van €0,19, hetgeen overeenkomt met een distributie van 60% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,10 en is gebaseerd op 93.307.212 gewone uitstaande aandelen. ForFarmers heeft geen gebruik gemaakt van financiële Covid-regelingen, waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen.

Op 14 april 2022 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 28 april 2022 betaalbaar gesteld.

Efficiencyplan 2021 & 2022

ForFarmers vindt het van belang om de organisatie en processen optimaal en efficiënt in te richten en te houden. Eén van de pijlers van de strategie Build to Grow 2025 is Operational Excellence. Hieraan is een kostenbesparingsdoelstelling gekoppeld van ten minste €10 miljoen in 2025 vergeleken met het genormaliseerde¹ niveau van 2020. De eerste stap van deze doelstelling is om in 2021 en 2022 de operationele kosten met €7 miljoen te verminderen, waarvan het volledige effect zichtbaar moet zijn in 2023 (vergeleken met het genormaliseerde niveau van 2020). Mits het effect van de hogere energieprijzen buiten beschouwing wordt gelaten, liggen de kostenbesparingen die ForFarmers in 2021 heeft doorgevoerd op koers om de doelstelling te halen. Het aantal fte's is autonoom (exclusief het M&A effect) gedaald met 101 tot 2.444.

(Kapitaal)investeringen

ForFarmers blijft investeren in systemen en procesoptimalisatie en verwacht in 2022 ongeveer €35 miljoen te investeren. Ook blijft ForFarmers streven naar acquisities om de schaalgrootte en kennis te kunnen benutten. Per 31 december 2021 bedroeg de schuld/onderliggende EBITDA ratio 0,37 (2020: negatief 0,17). ForFarmers heeft voldoende financiële ruimte om haar groeiplannen te realiseren.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er waren geen gebeurtenissen na balansdatum.

¹ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid-19



Vooruitzichten voor sectoren en markten

Ontwikkelingen in de markt

De thema's die tijdens 2021 een impact hadden zullen naar verwachting ook tijdens 2022 van invloed zijn op de agrarische sector en dus op ForFarmers. Grondstofprijzen zullen naar verwachting hoog blijven, evenals energie-, arbeids- en transportkosten. Daarnaast zullen de transitie naar een duurzamere productie van dierlijke eiwitten, Covid en dierziektes uitdagingen maar ook kansen blijven bieden.

Rekening houdend met deze thema's is de korte-termijn verwachting dat de melkproductie in Europa in 2022 slechts licht zal toenemen en de prijzen gezien de solide wereldwijde vraag naar zuivelproducten op een hoog niveau zullen blijven.

De varkenssector blijft naar verwachting gebukt gaan onder een overaanbod in Europa en minder grote vraag uit China, waardoor varkensprijzen laag zullen blijven. Varkenshouders in het Verenigd Koninkrijk zullen waarschijnlijk minder gaan exporteren als gevolg van alle extra douane-vereisten door Brexit en omdat er in Europa al een varkenoverschot is. Daarnaast hebben zij de mogelijkheid lokaal meer af te zetten aangezien het land niet zelfvoorzienend is op het gebied van varkensvlees. Dit geldt ook voor de pluimveesector. Door de toenemende vraag naar pluimveeproducten is er expansiemogelijkheid voor de pluimveesector.

Ook in de andere thuismarkten zijn de verwachtingen voor de pluimveesector voor 2022 weer positiever. Naarmate de horeca weer (meer) open kan zijn, neemt de vraag naar kippenvlees weer meer toe. Dit is vooral positief voor

pluimveehouders in Polen, van waaruit veel kippenvlees wordt geëxporteerd. Pluimveehouders hebben echter nog wel te maken met de uitbraak van vogelgriep in veel Europese landen. Hoe zwaar de impact hiervan zal zijn in 2022 is nog moeilijk in te schatten.

Voor veehouders in Nederland, de grootste thuismarkt van ForFarmers, is in het coalitieakkoord van de nieuwe regering cumulatief tot 2035 €25 miljard beschikbaar gesteld om een transitie naar kringlooplantbouw te realiseren, met als onderliggende doelstelling het herstel van natuur, klimaat en water. Hoewel de krimp van de veestapel geen doel op zich is, is er binnen het budget €7,5 miljard gereserveerd voor de opkoop van melkvee-, pluimvee- en varkenshouders. ForFarmers blijft met ketenpartners innovatieve oplossingen aandragen, waarmee de impact op natuur, klimaat en water wordt verminderd en het tegelijkertijd niet nodig is om de veestapel te saneren.

Ook op het gebied van dierenwelzijn zijn er ontwikkelingen die een impact hebben op de veestapel. Bijvoorbeeld de vraag naar meer welzijnsconcepten in de pluimveesector. Bij welzijnsconcepten leven de dieren langer en hebben ze meer ruimte. Dit vereist in veel gevallen een uitbreiding van de stallen, hetgeen in Nederland door wetgeving sterk wordt belemmerd. Om te kunnen voldoen aan het Beter Leven keurmerk is gespecialiseerd voer en advies nodig. ForFarmers/De Hoop heeft hierin een zeer goede positie.

De impact van de EU Green Deal en de daaraan gekoppelde klimaatdoelstellingen zullen per land verschillen. Innovatie, het verder verbeteren van de voederconversie en het leveren van duurzame voerconcepten om de

CO₂-voetafdruk op het boeren erf en in de keten te verminderen zullen in deze context in belang toenemen. Ook zal de vraag naar biologische voeroplossingen en advies groeien. ForFarmers heeft alles in huis om in deze trends de leidende positie verder uit te bouwen, in de reguliere markten en in de groeiende biologische markt met Reudink.

Naar verwachting zal ForFarmers ook de positie die de onderneming met Pavo in de loop der jaren heeft opgebouwd in de paardenmarkt verder kunnen versterken.

Financiële vooruitzichten 2022

De energieprijzen waren in de eerste maanden van 2022 substantieel hoger dan in het eerste kwartaal van 2021.

De marktomstandigheden zijn voor veel veehouders nog niet verbeterd. ForFarmers verwachten dat de grondstof- en energieprijzen hoog blijven, mede gezien de zorgwekkende politieke situatie rondom Rusland en Oekraïne. Daardoor blijft er naar verwachting in 2022 druk op de marge en de kosten bestaan en dus op de onderliggende EBITDA, die vooral in het eerste halfjaar een significante (j-o-j) daling zal vertonen.

Evaluatie van strategie Build to Grow 2025

ForFarmers heeft in november 2021 aangekondigd in het licht van de veranderingen en uitdagingen in de agrarische sector de strategie Build to Grow 2025 te evalueren en waar nodig aan te scherpen. Deze evaluatie is gaande. ForFarmers zal hierover later dit jaar meer melden, nadat een nieuwe CEO is benoemd.

Het aandeel ForFarmers

De gewone 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.

Op 11 september 2020 trok ForFarmers 11.042.219 gewone aandelen in. Dit was het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in het kader van de inkoopprogramma's van 2017 en 2019 (exclusief de aandelen die zijn ingekocht voor de medewerkersparticipatieplannen).

Het geplaatste kapitaal van de Vennootschap bedraagt derhalve €952.188,22 per 31 december 2020. Dit is verdeeld in 95.218.821 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot €0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.

Op 31 december 2021 had ForFarmers 1.911.609 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 93.307.213 aandelen bedroeg.

Aandelen informatie

In euro	2021	2020
Winst per aandeel ¹	0,13	0,15
Dividend ²	0,29	0,29
Aantal aandelen in omloop (x 1 miljoen) per 31 december	93,3	95,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december ³	376,9	508,3
Hoogste koers	6,18	6,35
Laagste koers	3,47	4,82
Slotkoers	4,04	5,34

¹ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2021 was dit aantal 95.091.689 (2020: 95.814.747)

² Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2021: 93.307.212; 2020: 95.190.436)

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

Dividendbeleid

We streven ernaar dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur om onze strategie uit te kunnen voeren.

Het dividendbeleid is erop gericht een dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Voorstel dividend 2021

We zullen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2022 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,29 per gewoon aandeel (op basis van 93.307.212 miljoen gewone aandelen in omloop) hetgeen overeenkomt met €0,19 gerelateerd aan 60% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,10 (2020: €0,29 per gewoon aandeel). Dit voorstel werd reeds als intentie aan de kapitaalmarkten gecommuniceerd in de derde kwartaal operationele voortgangsrapportage, welke ForFarmers op 2 november 2021 publiceerde. Tevens is het voorstel goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.



Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2021 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
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) ²	49,99%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ²	9,69%	31 maart 2017
Kempen Capital Management N.V.	5,27%	8 februari 2017

¹ op basis van 106.261.040, zijnde het aantal geplaatste gewone aandelen ten tijde van de melding bij AFM. Op 11 september 2020 werden ingekochte eigen aandelen ingetrokken, waardoor er per die datum 95.218.821 gewone aandelen ForFarmers zijn geplaatst

² per 31 dec 2021 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 46,4%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,51% en van ForFarmers N.V. 2,01%, op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen

Op 3 januari 2022 registreerde Kempen Capital Management N.V. dat het belang in ForFarmers was gedaald tot 4,98%.

Op 19 januari 2022 registreerde ForFarmers N.V. dat het, als gevolg van het inkoop-programma van eigen aandelen, een kapitaalbelang in ForFarmers had van 3,01%.

Inkoopprogramma eigen aandelen

In 2021 verleende de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) machtiging aan het Bestuur van ForFarmers om voor maximaal 10% eigen aandelen in te kopen, onder meer om verplichtingen na te komen voor de medewerkersparticipatieplannen. In dit kader werden in de periode 28 april tot en met 20 mei 2021 190.000 eigen aandelen ingekocht voor een gemiddelde prijs van €5,42 per aandeel en voor een totaalbedrag van €1.030.400. De voortgang van de inkoopprogramma's werd door middel van een wekelijks persbericht bekendgemaakt.

Op 2 november publiceerde ForFarmers de derde kwartaal 2021 operationele voortgangsrapportage. Hierin werd aangekondigd dat de onderneming nadere informatie zou verschaffen over alternatieve kapitaalallocatieplannen.

ForFarmers hanteert de volgende stappen in het bepalen van de kapitaal allocatie. Allereerst wordt geïnvesteerd in de lopende bedrijfsactiviteiten, waarbij aandacht wordt besteed aan verschillende aspecten variërend van rendement en onderhoud tot duurzaamheid. Daarnaast wil ForFarmers investeren in fusies en overnames (M&A), wat één van de strategische pijlers is om de organisatie verder te versterken. Indien de Raad van Bestuur het opportuun lijkt de sterke balans te gebruiken voor een inkoopprogramma van eigen aandelen zal hiervoor een voorstel worden gedaan, rekening houdend met dividenduitkering, de strategische programma's die investeringen behoeven en de koers van het aandeel.

Op 1 december maakte ForFarmers bekend voor maximaal €50 miljoen eigen aandelen in te gaan kopen, onder meer



om de balans efficiënter te maken (kapitaalvermindering). Het programma startte op 2 december. ForFarmers maakt hiervoor gebruik van de machtiging die door de AvA in 2021 is gegeven om maximaal 10% van de geplaatste aandelen in te kopen en, indien verleend, de machtiging van de AvA in 2022. Per 31 december 2021 waren 1.874.046 eigen aandelen ingekocht voor een totaalbedrag van €7.322.020, waarmee de gemiddelde prijs per aandeel €3,91 bedroeg.

Specificatie aandelen

ForFarmers had per 31 december 2021 1.911.609 eigen aandelen in bezit, die noch dividend- noch stemgerechtigd

zijn. Het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december 2021 bedroeg derhalve 93.307.212.

Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2021 een direct kapitaalbelang van 19,4% en een indirect belang van 27,0%, waarvoor de Coöperatie participatierekeningen uitgegeven heeft aan individuele leden. De Coöperatie houdt het prioriteitsaandeel zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zoals is vastgelegd in de [Statuten](#). Het prioriteitsaandeel geeft de Coöperatie bepaalde rechten, die onder meer worden bepaald door het aantal aandelen waarvoor de Coöperatie op peildatum 1 januari van elk jaar, het stemrecht kan uitoefenen en

steminstructie kan geven aan [Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers](#). Leden van de Coöperatie kunnen op elk moment het stemrecht van hun individuele certificaten van aandelen opvragen.

Op de peildatum 1 januari 2022 kon de Coöperatie het stemrecht uitoefenen op 44.224.559 aandelen die door haar werden gehouden (direct en indirect), en steminstructie geven voor de 8.111.388 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De Coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 55,0% (op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen).



Een en ander is in onderstaande tabel uiteengezet:

Aandelen / Certificaten

	Aandelen / certificaten	Kapitaal- belang	Aandelen / certificaten	Kapitaal- belang
	31 december 2021		31 december 2020	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	95.218.821	100,00%	95.218.821	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	1.911.609	2,01%	28.385	0,03%
Aantal gewone aandelen in omloop	93.307.212	97,99%	95.190.436	99,97%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	19,43%	18.498.469	19,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	25.726.090	27,02%	27.009.131	28,36%
Coöperatie FromFarmers U.A.	44.224.559	46,45%	45.507.600	47,79%
Certificaten bij leden	5.726.660	6,01%	5.789.037	6,07%
Certificaten in lock up	917.578	0,96%	827.445	0,87%
Overige certificaathouders ¹	1.467.150	1,54%	1.519.238	1,60%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8.111.388	8,51%	8.135.720	8,54%
Aandeelhouders (derden)	40.971.265	43,03%	41.547.116	43,64%
Totaal gewone aandelen in omloop	93.307.212	97,99%	95.190.436	99,97%

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

Handelsvolume

Gedurende 2021 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 180.000 per dag (2020: circa 130.000 per dag).

Liquiditeitsverschaffer

In haar rol als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) heeft ABN AMRO vanaf 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021 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 wederom met één jaar verlengd.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) zal op 14 april 2022 in Laren (Gelderland) worden gehouden en is te volgen via een live audiowebcast.

Nadere informatie over de AvA is bekendgemaakt via een persbericht en is gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Financiële kalender

24 februari 2022	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2021
14 april 2022	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
20 april 2022	Ex-dividend datum
21 april 2022	Registratiedatum dividendgerechtigden
28 april 2022	Betaalbaarstelling dividend
5 mei 2022	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2022
11 augustus 2022	Publicatie halfjaarcijfers 2022
1 november 2022	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2022
23 februari 2023	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2022

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

Profiel ForFarmers voor Beleggers



ForFarmers kernpunten voor investeerders

Goede posities in volwassen thuishanden, streven naar uitbreiding naar markten met groeipotentie

- Unieke toegang tot het boerenland als Total Feed leverancier;
- Sterke marktposities in merendeel van thuishanden;
- Ondersteunt veehouders met goed voer en goed advies om (technisch) rendement op boerenland te optimaliseren met gezonde dieren en een steeds betere CO₂-voetafdruk;
- Ambitieuze duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming, met specifieke doelstellingen op gebied van onder meer vermindering broeikasgasemissies, verbetering stikstof- en fosfaat-efficiëntie en gebruik van hernieuwbare energie;
- Sterke positie in formulatie, innovatie en digitalisatie;
- M&A: focus op consolidatie in bestaande markten en benutten van synergiën;
- EU Green Deal biedt kansen maar ook bedreigingen;
- Streven naar meer balans in portefeuille tussen volwassen en groeiende markten, door uitbreiding naar met zorg uitgekozen nieuwe groeiende markten om per 2025 operationeel te zijn in totaal 7 landen.

Financieel profiel

- Sterke balans en solide terugkerende vrije kasstromen;
- Dividenduitkering (40%-60% van onderliggende nettowinst);
- Blootgesteld aan wereldwijd fluctuerende grondstofprijzen.

We hechten waarde aan een goed en open contact met onze (potentiële) aandeelhouders, certificatenhouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Ons doel is om Beleggers duidelijke, transparante, accurate en tijdige informatie over de ontwikkelingen bij ForFarmers te verschaffen. Om Beleggers adequaat en optimaal te informeren, stellen we informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen, kwalitatieve kwartaalberichten (Trading Updates) en presentaties. Alle informatie is beschikbaar via de [corporate website](#). Daarnaast organiseren we audiowebscasts om de (half)jaarresultaten te presenteren, bezoeken we (potentiële) aandeelhouders (roadshows) en nemen we deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die met Beleggers wordt gedeeld, is gebaseerd op publieke informatie. Eén en ander is ook vastgelegd in het [Beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders](#) (te vinden op de [corporate website](#)). Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers bestaat er een [relatie-overeenkomst](#) tussen deze partijen.

Contact met beleggers

In 2021 vonden de Investor Relations evenementen waaraan we deelnamen virtueel plaats. Sommige conferenties werden in eerste instantie als fysieke evenementen georganiseerd, maar moesten op het laatste moment als gevolg van de weer aanwakkerende Covid-besmettingen worden omgezet tot virtuele afspraken. Ondanks dat virtuele meetings qua tijdsbeslag efficiënter zijn dan fysieke meetings, is de wens voor fysieke evenementen weer duidelijk merkbaar.

Naast de 'traditionele' conferenties, die vooral virtueel plaatsvonden, vonden er ook een toenemend aantal interactieve webinars plaats, veelal gericht op ESG-onderwerpen. Deze webinars worden georganiseerd door banken, maar ook door onder meer ESG rating agencies, accountants en consultancy-bedrijven. Hoewel deze webinars geen platforms zijn waarop beleggers en ondernemingen elkaar één op één kunnen ontmoeten, vervullen ze wel een rol in het Investor Relations spectrum.

We hebben in 2021 tijdens 5 conferenties gesprekken gevoerd met circa 40 beleggers en hebben we tijdens 3 virtuele roadshows en one-on-one telefoongesprekken nog met circa 25 andere beleggers contact gehad. Deze gesprekken werden voor het merendeel gevoerd door de CFO of de CEO, altijd vergezeld door de Director Investor Relations. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft ook enkele gesprekken met Beleggers gevoerd, waarbij de Director Investor Relations eveneens aanwezig was.

Onderwerpen die regelmatig aan de orde kwamen waren onder meer a) de impact van de toenemende milieumaatregelen op de agrarische sector, b) wat het agrarisch beleid in Nederland zal worden in verband met de stikstof-discussie en welk effect dit op ForFarmers op korte- en langere termijn zal hebben, c) het fusie en overname-beleid, d) de kostenbesparingen en e) kapitaal allocatie.

Naast de conferenties en roadshows vonden er steeds vaker 'een-op-een' virtuele gesprekken plaats met Beleggers, die ofwel waren georganiseerd door banken ofwel direct werden aangevraagd door de Belegger.

Normaliter wonen leden van het Bestuur van ForFarmers bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bij. Deze bijeenkomsten vonden zowel virtueel plaats als op locatie. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de bepalingen van het genoemde beleid.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) kan door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van de Coöperatie die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers, worden bijgewoond. In 2021 vond de AvA wederom virtueel plaats. Aandeelhouders konden vooraf een volmacht met steminstructie afgeven en zowel vooraf als tijdens de vergadering vragen stellen. De vergadering was via een webcast te volgen.

Disclosure

De informatieverstrekking aan Beleggers verloopt conform de vereisten van de Wft en de Europese Verordening marktmisbruik. We informeren 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.

Het Bestuur 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 2021 door financiële analisten van zes verschillende organisaties gevolgd. ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux en Bank Degroof Petercam brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen. In 2021 behield ForFarmers de AA-rating (op een schaal van AAA-CCC) in de MSCI ESG Ratings waardering.

We hebben in 2021 wederom deelgenomen aan het CDP Climate Change Disclosure programma en onze score bleef D, evenals in 2020.

Daarnaast beoordeelden Sustainalytics, S&P Global, Corporate Knights en Vigeo-Eiris de transparantie door ForFarmers op het gebied van ESG-rapportage. De World Benchmarking Alliance plaatste ForFarmers op de 28e plaats in het segment landbouwproducten en grondstoffen. Daarmee staat de onderneming in het bovenste

kwart van de segmentranglijst. WBA acht ForFarmers 'een toppresterder onder de bedrijven die betrokken zijn bij de productie van diervoeders, waarbij het bedrijf toonaangevende praktijken toont op het gebied van governance en strategiemeting en bovengemiddeld presteert op het gebied van milieu en sociale inclusie'.

ForFarmers eindigde op de 38e plek van de Transparantie-benchmark 2021, geïnitieerd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. ForFarmers is gestegen van plek 91 (jaarverslag 2018) tot één van de veertig organisaties met de meest transparante maatschappelijke verslaggeving over 2020 in Nederland. Ook op het gebied van belastingen scoort ForFarmers goed. In de VBDO tax transparency benchmark voor 2021 neemt ForFarmers een gedeelte 10e plaats in (samen met AMG, ING, Rabobank, Unilever, Nedap en Vopak). In 2020 stond ForFarmers ook op de 10e plaats.



Hoe we **lange-termijn** **waardecreatie** waarborgen

Samenstelling Raad van bestuur en Executive Team	97
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	100
Corporate Governance	107
Risicomanagement	113
Bestuursverklaring	130



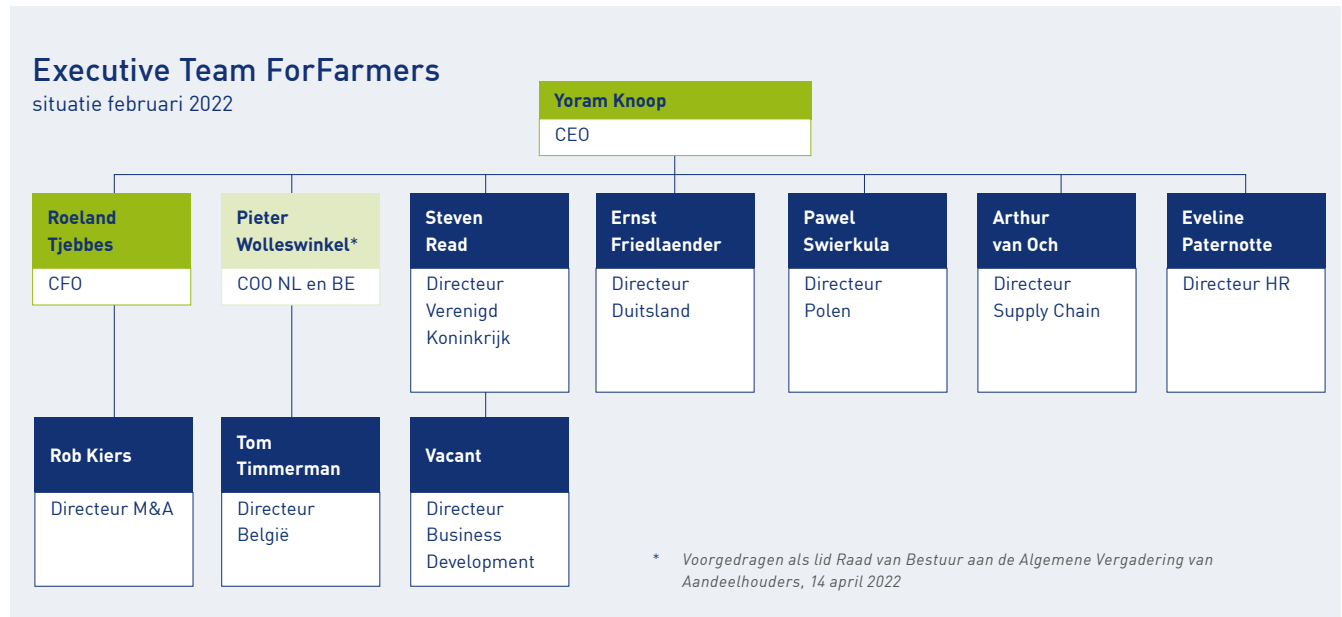
Samenstelling Raad van Bestuur en Executive Team

Organisatie

Om de strategie Build to Grow 2025 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 en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie. ForFarmers heeft dit ingevuld door de lokale commerciële activiteiten te rapporteren volgens drie geografisch bepaalde clusters: Nederland/België, Duitsland/Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Het karakter van de agrarische sector verschilt per land. De organisatiestructuur van ForFarmers is daarom ingericht volgens het principe 'centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal, dicht op de klant', zodat er snel en adequaat kan worden ingespeeld op lokale commerciële kansen en bedreigingen. Ieder land waarin ForFarmers actief is wordt aangestuurd door een landendirecteur, die integraal verantwoordelijk is voor commerciële en financiële resultaten in het betreffende land.

Lokale initiatieven worden ondersteund door centrale afdelingen (groepsfuncties) om schaalvoordelen optimaal te kunnen benutten en daar waar mogelijke gebruik te maken van gestandaardiseerde processen. Hierdoor kan de organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk handelen.



De Raad van Bestuur bestaat ten principale uit drie leden, te weten de CEO, de CFO en de COO. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de strategie, de missie en doelstellingen, de lange-termijn waardecreatie, de geconsolideerde resultaten en de continuïteit van ForFarmers. Zij onderhouden onder meer de relaties met externe belanghebbers zoals aandeelhouders, banken, potentiële beleggers, agrarische belangengroepen en andere spelers in de voer- en voedingsketen.

De operationele aansturing van de business en de executie van de strategie is de verantwoordelijkheid van het Executive Team. Hierin zitten, naast de leden van de Raad van Bestuur, de landendirecteuren en de directeuren voor Supply Chain, M&A, Business Development en HR.

Samenstelling Raad van Bestuur en Executive Team



De Raad van Bestuur van ForFarmers bestaat ten principale uit drie leden. In de eerste drie kwartalen van 2021 vormden Yoram Knoop (CEO), Roeland Tjebbes (CFO) en Adrie van der Ven (COO) het Bestuur. Adrie van der Ven trad op 1 oktober 2021 terug uit het Bestuur. Pieter Wolleswinkel, COO voor Nederland/België is aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022 voorgedragen als nieuw Bestuurslid.

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 Raad van Bestuur is hij eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van de European Feed Manufacturers' Federation (FEFAC).

Yoram Knoop treedt af na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022, aan het einde van zijn tweede zittingstermijn.

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).



Roeland Tjebbes
CFO (Financieel Directeur)

Roeland Tjebbes (1969, Nederlandse nationaliteit) trad op 1 maart 2020 aan bij ForFarmers en werd met ingang van 24 april 2020 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers N.V. Hij vervult de functie van CFO en stuurt in die hoedanigheid de afdelingen Control/Financiën, Informatie Technologie (IT), Juridische Zaken, Risicomanagement, Fusies & Overnames (M&A) en Investor Relations aan.

Zijn huidige contract is aangegaan voor een periode van vier jaar tot aan de jaarlijkse AvA in 2024, wanneer hij herbenoembaar is voor wederom een periode van vier jaar.

Roeland Tjebbes is afgestudeerd in bedrijfseconomie aan de Universiteit van Maastricht en is tevens opgeleid als registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg. Na eerst accountant te zijn geweest begon hij aan een carrière bij verschillende ondernemingen in financiële managementposities. Hij heeft brede ervaring opgedaan in de voedings- en diervoersector, onder meer bij Perfetti Van Melle, Nutreco, Vion en de Hoogwegt Group. Hij is daarnaast lid van de Raad van Commissarissen van Royal Koopmans.



Executive Team Leden

Het Executive Team (ET) van ForFarmers bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de overige ET-leden.

Ernst Friedlaender is **Directeur ForFarmers Duitsland**.

Rob Kiers is **Directeur M&A**.

Arthur van Och, **Directeur Supply Chain**, is verantwoordelijk voor Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Continue Verbeterprogramma's (Operational Excellence), Engineering en Projecten, Duurzaamheid en Health & Safety.

Eveline Paternotte, **Groep Directeur HR**, stuurt de disciplines HR en Corporate Communicatie aan.

Steven Read is **Directeur ForFarmers Verenigd Koninkrijk**.

Pawel Swierkula is **Directeur ForFarmers/Tasomix**, Polen.

Tom Timmerman is **Directeur ForFarmers België**.

De positie van **Directeur Business Development**, verantwoordelijk voor Marketing, Nutritie en Next Level Innovation is sinds februari 2022 vacant en wordt waargenomen door Steven Read.

Pieter Wolleswinkel is **COO van het cluster ForFarmers Nederland/België**. Hij is aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2022 voorgedragen als lid van het Bestuur.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies

Gedurende het verslagjaar bestond de Raad van Commissarissen (de Raad) uit zes leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van 23 april 2021 werd de heer Jan van Nieuwenhuizen benoemd op voordracht van de Raad.

Tevens werd hij door Coöperatie FromFarmers U.A. benoemd tot voorzitter. De Raad is nu als volgt samengesteld:



Jan van Nieuwenhuizen,
Voorzitter
(1961, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2021 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2025. De heer van Nieuwenhuizen heeft rechten gestudeerd in Leiden en bedrijfseconomie aan de universiteit van Freiburg in Zwitserland. Hij heeft ruime internationale managementervaring, onder meer als voormalig lid van de

groepsdirectie van de Rabobank. Eerder in zijn loopbaan bekleedde de heer van Nieuwenhuizen leidinggevende functies bij diverse andere banken, te weten JP Morgan, Morgan Stanley en NIBC. Voorts heeft hij verschillende commissariaten vervuld, waaronder bij FGH Bank en Bouwfonds Property Development. Naast het commissariaat bij ForFarmers bekleedt de heer van Nieuwenhuizen op dit moment geen andere commissariaten.

De heer Van Nieuwenhuizen houdt per 31 december 2021 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.



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

Sinds 2010 lid van de Raad en 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. In 2017 is zij benoemd tot lid van de Raad van

Commissarissen van Alfa Accountants.

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2021, 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 de 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 actief in het agrarische bedrijf van zijn familie en is partner bij Yeald, een bedrijf dat actief is in de tuinbouwsector. Verder is hij voorzitter van de raad van commissarissen bij 30mhz. Hij heeft gedurende zijn loopbaan

verschillende financieel-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer Syngenta en Unilever en als voorzitter van het bestuur van Agro-Polen, een akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen.

De heer Gerritzen houdt per 31 december 2021 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 de 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 2021 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 de Coöperatie en die kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.



Annemieke den Otter
(1979, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2020 lid van de Raad en herbenoembaar in 2024. Mevrouw Den Otter is CFO van ERIKS N.V. Zij heeft gedurende haar loopbaan verschillende financiële functies vervuld bij onder meer Ordina N.V., Royal VolkerWessels Stevin N.V., Macquarie Capital Advisors

(in het Verenigd Koninkrijk) en ING.

Mevrouw Den Otter houdt per 31 december 2021 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.



Erwin Wunnekink
(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 lid van de Raad en herbenoembaar in 2023. De heer Wunnekink is melkveehouder en was tot en met 22 september 2021 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 2021 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 de Coöperatie.



Samenstelling:

	Jan van Nieuwenhuizen	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink
Geboortejaar	1961	1973	1972	1962	1979	1970
Geslacht	Man	Vrouw	Man	Man	Vrouw	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2021	2018	2018	2018	2020	2019
Herbenoembaar in	2025	-	2022	2022	2024	2023
Aftredend uiterlijk in	2033	2022	2030	2026	2032	2027
Onafhankelijk	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Kern Commissies (zie hieronder)	RC en S&BC	AC en RC	AC en RC	S&BC	AC	S&BC
Kennis en ervaring:						
(inter)nationale businesservaring	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Internationale bestuurlijke ervaring	✓	-	✓	-	✓	-
Specifieke agrisector kennis	✓	✓	✓	✓	-	✓
Financiële kennis	✓	✓	✓	-	✓	✓
M&A ervaring	✓	-	✓	-	✓	-
Duurzaamheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Corporate Governance-ervaring	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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 enigszins af van de [Nederlandse Corporate Governance Code](#) ('de Code') zoals nader toegelicht in het hoofdstuk [Corporate Governance](#).

Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, onafhankelijk zijn in de zin van de Code. Bij de beoordeling hiervan heeft de Raad onder meer meegewogen dat er geen sprake is van een belangrijke zakelijke relatie is zolang er geen contractuele verplichting bestaat om producten en/of diensten bij ForFarmers af te nemen. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van de Coöperatie, te weten: de heren V.A.M. Hulshof en R.H.A. Gerritzen, als niet onafhankelijk in de zin van de Code.

De beoordeling heeft plaatsgevonden door zowel de afzonderlijke leden als door de Raad zelf. Verder was Jan van Nieuwenhuizen bij zijn benoeming niet onafhankelijk in deze zin aangezien hij tot 1 september 2020 deel uitmaakte van de groepsdirectie van Rabobank; ForFarmers onderhoudt een belangrijke zakelijke relatie met de Rabobank. De Raad beschouwt hem sinds 1 september 2021 wel als onafhankelijk in de zin van de Code omdat hij vanaf dat moment langer dan een jaar uit dienst is bij de Rabobank.

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 ForFarmers) als bedoeld in het [reglement van de Raad van Commissarissen](#). De Raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstreming tussen ForFarmers en leden van de Raad, dan wel tussen ForFarmers en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen (of certificaten daarvan) in ForFarmers 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 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. 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

De [Auditcommissie](#) wordt gevormd door mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter), de heer Roger Gerritzen (lid) en mevrouw Annemieke den Otter (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 2021 zes keer bijeen in een reguliere vergadering en één keer in een extra vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen

aanwezig, evenals de CEO, de CFO, de Group Finance Director, de interne auditor en de Corporate Secretary.

De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening en het bestuursverslag over 2020, de halfjaarcijfers 2021, de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne - en externe auditplan voor 2021 besproken. Tevens is gesproken over de voortgang op het gebied van geïntegreerde verslaggeving over 2021. Vorig jaar heeft ForFarmers stappen gezet door o.a. het lange-termijn waarde-creatiemodel in een meer gedetailleerde wijze op te nemen in het jaarverslag en de rapportages daarop af te stemmen. Dit jaar worden de voorbereidingen getroffen voor de verwachte ESG-rapportageverplichtingen.

De commissie ondersteunt dit en heeft begrip voor de gedoseerde aanpak met het oog op de kwaliteit van de rapportages. In het kader van de jaarrekening 2020 heeft

de commissie uitgebreid stil gestaan bij de goodwill impairment test met betrekking tot de activiteiten van Tasomix in Polen, mede in het licht van het effect van dierziekten en de Covid maatregelen. Als gevolg van de Covid-maatregelen daalde de vraag naar kippenvlees en bleef de afzet van Tasomix in 2020 achter bij de verwachtingen. Hierdoor was een bijzondere waardevermindering noodzakelijk.

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 op de implementatie van de strategie Build to Grow 2025, met name waar het gaat om de voortgang en integratie van overnames en de verdere optimalisatie van bedrijfsprocessen als onderdeel van het Business Process Optimisation (BPO) project. Verder werd de impact van Covid, onder meer in verband met de waardering van handelsdebiteuren en de druk op de business prestaties, en het risico van toenemende cyber criminaliteit genoemd als belangrijke ontwikkelingen. De externe accountant heeft geconcludeerd dat in het afgelopen jaar bevindingen uit de vorige Management Letter werden opgelost door processen te verbeteren. Het Bestuur heeft met aanvullende maatregelen de nog openstaande en nieuwe bevindingen beheersbaar gemaakt.

Verder 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 uitvoering van het debiteuren- en dividendbeleid, informatie- en communicatietechnologie (inclusief risico's op het gebied van cybersecurity), de status van de gesprekken met de belastingautoriteiten en de implementatie van het tax control framework aan de orde. Ook werd regelmatig gesproken over de optimalisatie van bedrijfsprocessen als onderdeel van het Business Process Optimisation (BPO) project en over de stappen om de nodige veranderingen tot stand te brengen. De auditcommissie heeft in dat kader specifiek gevraagd om voor de geselecteerde processen het beoogde resultaat inzichtelijk te maken en om daarbij het voordeel voor bijvoorbeeld de klant of medewerker aan te geven. Verder is ten tijde van de eerste kwartaalrapportage indringend gesproken over de situatie met sommige ongunstig geprijsde contracten in Duitsland welke een significante impact had op de resultaten. De Interne Auditor heeft (proces)verbeter-voorstellen gedaan en die zijn door het Bestuur geïmplementeerd. In het verslagjaar werd het Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk geëvalueerd, onder andere door een vergelijking te maken met risico's die andere beursgenoteerde bedrijven onderkennen. Dit heeft geleid tot een aanscherping van de risico's die al binnen het ERM raamwerk vielen en toevoeging van één specifiek risico met betrekking tot duurzaamheid en maatschappelijk druk. Verder is er binnen het ICF raamwerk een duidelijke scheiding gemaakt tussen verschillende key controls. Dit wordt verder toegelicht in het [hoofdstuk Risico-management](#).

Gedurende het verslagjaar zijn verschillende leden van het senior managementteam uitgenodigd om aan de Auditcommissie een nadere toelichting te geven op diverse onderwerpen, zoals treasury, belastingen, IT en verzekeringen. 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 en heeft 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. 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 2022 te benoemen.

De Auditcommissie heeft de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met het Bestuur besproken en heeft vastgesteld dat de risico's die gerelateerd zijn aan de strategie van ForFarmers in beeld zijn gebracht en dat de beheersmaatregelen, gericht op strategische, operationele – en maatschappelijke, compliance en verslaggevingsrisico's, zijn geïmplementeerd. 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.

Remuneratiecommissie

De [Remuneratiecommissie](#) wordt gevormd door de heer Roger Gerritzen (voorzitter), mevrouw Sandra Addink-Berendsen (lid) en, vanaf 23 april 2021, de heer Jan van Nieuwenhuizen (lid). 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.

Beloning

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 vooraf overeengekomen doelstellingen voor het Executive Team besproken en de variabele beloning (STI 2021 en LTI 2019-2021) werd bepaald. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van een rapport van de externe accountant waarin feitelijke bevindingen zijn gerapporteerd over de specifiek overeengekomen werkzaamheden ten aanzien van de berekening van de variabele beloning. De Raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd.

De Remuneratiecommissie heeft in 2021 zeven keer vergaderd. De CEO en de Groep Directeur HR waren bij vijf van deze vergaderingen aanwezig. De commissie heeft verschillende voorbereidende werkzaamheden verricht zoals, onder andere, het opstellen van het remuneratierapport en het voeren van overleg over de beloning van

nieuwe executive teamleden en over doelstellingen voor de korte-termijn (2022) en de lange-termijn (2022-2024) variabele beloningsplannen. De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De beloningsverhoudingen binnen ForFarmers werden eveneens besproken in de remuneratiecommissie. Over de uitvoering van het remuneratiebeleid in 2021 wordt verslag gedaan in het [remuneratierapport](#), dat werd goedgekeurd door de Raad.

Verder zijn de medewerkersparticipatieplannen 2021 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 ForFarmers. Tenslotte heeft de Remuneratiecommissie een voorstel gedaan voor de beloning van commissarissen. Het voorstel is opgenomen in het remuneratiebeleid dat aan de komende AvA zal worden voorgelegd.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid werd door de AvA van 24 april 2020 vastgesteld voor de onderdelen die het Bestuur betreffen en op 23 april 2021 voor de onderdelen die de Raad betreffen. In het verslagjaar heeft de Remuneratiecommissie, met behulp van een externe adviseur, het remuneratiebeleid opnieuw beoordeeld. Daarbij is onder andere gekeken naar de samenstelling van de referentiegroep, de marktpositionering van de totale directe beloning, de prestatie maatstaven en –bandbreedtes voor korte – en lange termijn bonussen, het uitbetalingsmechanisme van de lange termijn variabele beloning en de richtlijnen voor het bezit van (certificaten van) aandelen. Hiervoor zijn

scenario-analyses gemaakt waarbij het voorgestelde remuneratiepakket is vergeleken met het huidige pakket. De voorstellen m.b.t. het remuneratiebeleid hebben onder meer betrekking op de hiervoor genoemde onderdelen en hierover is met verschillende stakeholders, waaronder een selectie van (groot)aandeelhouders, een stemadviesorganisatie en (een vertegenwoordiging van) de ondernemingsraad in Nederland, gesproken en hun feedback is hierin meegenomen. De Remuneratiecommissie heeft aan de Raad geadviseerd om het remuneratiebeleid aan te passen. Het remuneratiebeleid zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de AvA van 14 april 2022. Hierin wordt een overzicht opgenomen van voorgestelde wijzigingen t.o.v. het huidige remuneratiebeleid.

Selectie- en benoemingscommissie

De [Selectie- en benoemingscommissie](#) ('Benoeemingscommissie') bestaat uit de heer Erwin Wunnekink (voorzitter), de heer Vincent Hulshof (lid) en, vanaf 23 april 2021, de heer Jan van Nieuwenhuizen (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, (her)benoemingen en het beoordelen van het functioneren van bestuurders en commissarissen.

De Benoeemingscommissie heeft in 2021 drie keer vergaderd. De commissie heeft een individuele profielschets opgesteld voor de vacature die in april 2022 ontstaat in verband met het aftreden van de mevrouw Sandra Addink-Berendsen. Deze profielschets werd door de Raad goedgekeurd en vastgesteld. In verband met de

opvolging van mevrouw Sandra Addink-Berendsen, heeft de Benoeemingscommissie in 2021 de nodige voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd. Bij de voorbereidingen werd onder andere rekening gehouden met het [diversiteitsbeleid](#) en met het aanbevelingsrecht dat Coöperatie FromFarmers U.A. heeft als prioriteitsaandeelhouder. Vanwege haar kennis van – en ervaring in de agrarische sector is mevrouw M. Folkers – in 't Hout op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. aan de Raad voorgesteld. De commissie is van mening dat zij goed past binnen de individuele profielschets en heeft daarom aan de Raad voorgesteld om mevrouw M. Folkers – in 't Hout ter benoeming als commissaris voor te dragen. De Raad heeft het voorstel van de commissie opgevolgd zodat de benoeming geëigend zal worden voor de AvA die op 14 april 2022 gehouden zal worden.

Verder heeft de benoemingscommissie de herbenoeming als commissaris van de heren Roger Gerritzen en Vincent Hulshof voorbereid waarbij de gesprekken in dat kader met de heer Vincent Hulshof werden gevoerd door de voorzitter van de commissie samen met de heer Jan van Nieuwenhuizen. Voorgesteld is om beiden ter herbenoeming voor te dragen op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers. De Raad heeft vervolgens aan de AvA de voordracht gedaan om hen te herbenoemen als lid van de Raad.



De Benoemingscommissie heeft met de Raad stilgestaan bij het plan van opvolging voor bestuurders, executive teamleden en commissarissen, zulks mede in het licht van het rooster van aftreden en om adequaat te kunnen reageren in onvoorziene omstandigheden.

Op 25 november 2021 maakte ForFarmers bekend dat Yoram Knoop, CEO en lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers N.V. aftreedt na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2022, de datum waarop zijn huidige zittingstermijn afloopt. Dit is in gezamenlijk overleg tussen Yoram Knoop en de Raad van Commissarissen besloten. Het proces voor het vinden van een nieuwe CEO loopt. De benoemingscommissie heeft, rekening houdend met de uitdagingen waarvoor ForFarmers staat en het geldende diversiteitsbeleid, het profiel voor de CEO opgesteld. Dit profiel werd goedgekeurd door de Raad en is vervolgens met het externe executive search bureau besproken.

Tenslotte heeft de commissie, zonder begeleiding van een externe adviseur, beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad en is met de Raad gesproken over het functioneren van de Raad als geheel. Ten aanzien van het functioneren van het Bestuur en het Executive Team heeft de commissie de uitkomsten besproken van de gesprekken die de leden van de Raad met individuele bestuurs- en executive teamleden hebben gevoerd.

Corporate Governance

De Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de Raad van Commissarissen (de 'Raad') zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van ForFarmers N.V. ('ForFarmers' of de 'Vennootschap'). De corporate governance van ForFarmers 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 de [Verklaring inzake Corporate Governance](#)² openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag en als apart document op de corporate website. Hierin wordt uitgelegd op welke wijze de Code door ForFarmers wordt toegepast en wordt informatie verstrekt ingevolge de Besluiten artikel 10 overname-richtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie, inclusief de uitvoering van het [diversiteitsbeleid](#). 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, het Executive Team en de Raad en het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA'). Bij de samenstelling en het functioneren van zowel het Bestuur als de Raad is rekening gehouden met de competenties die nodig zijn voor [lange-termijn waardecreatie](#) voor alle belanghebbers van ForFarmers. Dit wordt nader toegelicht in de hoofdstukken [Samenstelling Raad van Bestuur en Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies](#).

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

² Ingevolge 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



2.1.7 en Onafhankelijkheid van Commissarissen

2.1.8 De Raad beschouwt leden van de Raad die tevens bestuurder zijn van Coöperatie ForFarmers U.A. (de 'Coöperatie'), 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 de Coöperatie als houdster van het prioriteitsaandeel in het kapitaal van ForFarmers. Voorts week ForFarmers hier in 2021 tijdelijk van af voor zover het betreft de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Bij de (voordracht tot) benoeming was de voorzitter niet onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8 van de Code aangezien hij tot 1 september 2020 deel uitmaakte van de groepsdirectie van Rabobank; ForFarmers onderhoudt een belangrijke zakelijke relatie met de Rabobank. De Raad van Commissarissen beschouwt de voorzitter sinds 1 september 2021 wel als onafhankelijk in de zin van de Code omdat hij vanaf dat moment langer dan een jaar uit dienst was bij de Rabobank.

2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter Raad van Commissarissen

ForFarmers week in 2021 tijdelijk af van deze bepaling (zie toelichting bij 2.1.7. en 2.1.8.).

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 (Raad van Commissarissen)

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 het verslagjaar werd tijdelijk van zowel deze bepaling als het reglement afgeweken voor wat betreft de Selectie- en benoemingscommissie en de Remuneratiecommissie aangezien de heer Jan van Nieuwenhuizen gedurende de periode van 23 april 2021 tot 1 september 2021 niet als onafhankelijk werd beschouwd (zie toelichting bij 2.1.7. en 2.1.8.). De Auditcommissie bestond gedurende het verslagjaar wel voor meer dan de helft uit leden die onafhankelijk zijn zoals hiervoor is bedoeld.

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 de Coöperatie 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 certificaathouders en rekening zal houden met het belang van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Sinds de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Coöperatie de mogelijkheid om steminstructie te geven zoals hiervoor is bedoeld. Dit is mede bepalend voor de rechten die de Coöperatie kan uitoefenen als houdster van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

4.4.8 Stemvolmachten

Uitsluitend certificaathouders die tevens medewerker bij ForFarmers of lid van de Coöperatie zijn, kunnen stemrecht opvragen zoals is bepaald in de administratievoorwaarden van Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen maar hebben de mogelijkheid om hun certificaten te converteren in aandelen. Uitsluitend de Coöperatie kan een bindende steminstructie geven voor de aandelen die Stichting Beheer houdt (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd). Certificaathouders kunnen geen bindende steminstructie geven. Voorts gelden de beperkingen zoals die zijn opgenomen in genoemde administratievoorwaarden. Deze regeling is destijds opgenomen in de administratievoorwaarden met het oog op de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam.



Hoofdpijnen Corporate Governance Raad van Bestuur en Executive Team

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Conform zijn [Reglement](#), heeft het Bestuur een visie ontwikkeld op lange-termijn waardecreatie. Vervolgens heeft het Bestuur – in overleg met de Raad – een daarbij passende strategie geformuleerd. De bijdrage die ForFarmers in dit kader levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak is uitgewerkt in het [lange-termijn waardecreatiemodel](#). 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. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Raad over de strategie en het bestuur van ForFarmers.

ForFarmers voert een doorlopende [dialoog met stakeholders](#) over de uitvoering van de strategie en thema's die meer of juist minder aandacht behoeven. De materiële thema's zijn opgenomen in een [materialiteitsmatrix](#) en deze zijn meegenomen bij het bepalen van de strategie.

Gezien het belang van efficiënte implementatie van de strategie en van optimale rapportagelijnen, werkt het Bestuur met een Executive Team dat de operationele activiteiten van ForFarmers aanstuurt. Sinds 1 oktober 2021 bestaat het Executive Team uit de leden van het Bestuur, de COO Nederland & België, de directeuren voor Engeland, Duitsland, Polen, en België en de directeuren voor supply chain, HR, M&A en business development en is er meer focus aanbracht op de ontwikkeling van de business in de verschillende landen. Executive Teamleden die geen lid van het Bestuur zijn, geven van tijd tot tijd een

toelichting tijdens een vergadering van de Raad van Commissarissen op specifieke onderwerpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Het aantal leden van het Bestuur wordt bepaald door de Raad. Gedurende het verslagjaar bestond het Bestuur tot 1 oktober 2021 uit drie leden en daarna uit twee leden. Yoram Knoop treedt, na twee zittingstermijnen, na de AvA van 14 april 2022 af. Het proces voor het vinden van een nieuwe CEO loopt. Verder is Pieter Wolleswinkel voorgedragen als lid van het Bestuur ter benoeming door AvA van 14 april 2022. Voor de leden van het Bestuur geldt het volgende rooster van aftreden.

Naam	Jaar laatste benoeming	Hernoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2018	–
Tjebbes, R.J. (CFO)	2020	2024

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 functies geëvalueerd zowel als collectief als 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 ForFarmers.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het Bestuur en de Raad dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft, ingevolge best practice bepaling 4.2.2 van de Code, een [Beleid](#) geformuleerd inzake bilaterale contacten met haar aandeelhouders. Zoals aangegeven in genoemd beleid, is de relatie tussen ForFarmers en de Coöperatie, mede omwille van historische redenen, zodanig dat in die relatie aanvullende afspraken zijn gemaakt. Deze afspraken zijn vastgelegd in een [Relatie-overeenkomst](#). Voor transacties met verbonden partijen, waaronder de Coöperatie, wordt verwezen naar noot 36 in de toelichting van de jaarrekening.

Het maatschappelijk kapitaal van ForFarmers bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen en één prioriteitsaandeel. De gewone aandelen in het geplaatste kapitaal van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Voorts zijn er certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van ForFarmers. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel, zoals in de paragraaf Prioriteitsaandeelhouder nader wordt toegelicht. Het geplaatste aandelenkapitaal bedraagt €952.188,22, bestaande uit 95.218.821 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van elk €0,01 nominaal.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Stichting Beheer is na de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam, de aandelen blijven houden waarvoor certificaten waren uitgegeven. Dit sloot aan bij de bestaande infrastructuur en de overgang van ForFarmers naar Euronext Amsterdam in 2016. Certificaathouders hebben zodoende de tijd om te besluiten of en wanneer zij (i) hun certificaten willen omwisselen voor aandelen of (ii) de aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven wensen te verkopen. Daarnaast houdt Stichting Beheer de aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven aan werknemers in het kader van een participatieplan.

Het bestuur van Stichting Beheer opereert onafhankelijk van ForFarmers. Stichting Beheer houdt gewone aandelen in ForFarmers 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 ForFarmers. Zoals aangegeven kan uitsluitend de Coöperatie 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 de Coöperatie aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) de Coöperatie of (v) een door de Coöperatie aan te wijzen partij.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de Coöperatie mits en zolang de Coöperatie op iedere peildatum van 1 januari van ieder kalenderjaar, voor tenminste 20% stemrecht en/of steminstructie kan uitoefenen zoals hierna aangegeven. Afhankelijk van het percentage zeggenschap, zijn hieraan specifieke rechten verbonden. Aangezien de Coöperatie op de meest recente peildatum van 1 januari 2021, 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 gehouden aandelen, geldt dat de Coöperatie 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

ForFarmers is een call-optieovereenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting heeft als doel het beschermen van de belangen van ForFarmers en haar stakeholders tegen bedreigingen van de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit van ForFarmers. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt de Coöperatie één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van ForFarmers. 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.

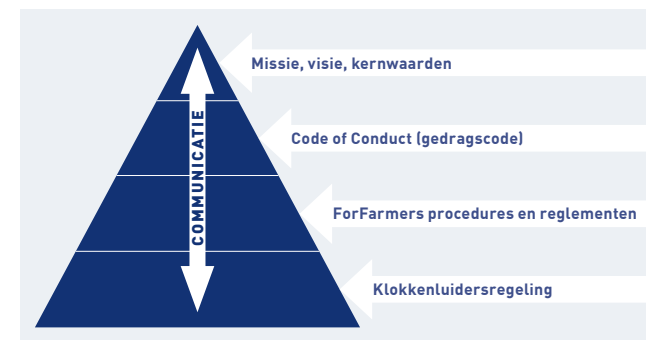
Cultuur, Code of Conduct en Klokkenluidersregeling

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, naast ambitie en partnerschap, één van de drie kernwaarden van ForFarmers. De kernwaarden ondersteunen een cultuur die gericht is op lange-termijn waardecreatie en worden onderschreven door de Raad. ForFarmers heeft een [Code of Conduct](#) (gedragscode) en een [Klokkenluidersregeling](#). De waarden die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct zijn universeel, zoals naar wordt verwezen in bijvoorbeeld de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de beginselen van de VN

Global Compact en deze relateren aan People, Planet and Profit. De kernwaarden van ForFarmers en de Code of Conduct worden actief gecommuniceerd binnen de organisatie en het geven en ontvangen van opbouwende feedback wordt gestimuleerd. Dit gebeurt onder andere aan de hand van [medewerkerstevredenheid-onderzoeken](#) die regelmatig worden gehouden.

Ethisch handelen, training en bewustwording

Door middel van e-learning modules worden medewerkers getraind en bewust gemaakt van de bedrijfsethiek en -cultuur bij ForFarmers. Nieuwe medewerkers volgen een e-learning module waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen, te weten: privacy, zakelijke communicatie, persoonlijk gebruik van IT middelen, gelijke kansen en respect voor mensen, het voorkomen van intimidatie (inclusief seksuele intimidatie) en belangenverstremgeling, gezondheid – veiligheid en kwaliteit, anti-omkoping en anti-corruptie, het voorkomen van handel met voorkennis, bescherming van informatie, bedrijfsmiddelen en intellectueel eigendom, openbaarmaking, het omgaan met geschenken en gastvrijheid, eerlijke concurrentie (antitrust), import- en exportcontroles en sancties en documentbeheer. Vervolgens wordt periodiek, door middel van een e-learning module, een aantal onderwerpen uit de Code of Conduct opnieuw onder de aandacht gebracht. Voor vragen of advies over juridische - en/of ethische dilemma's kunnen medewerkers terecht bij een legal business partner of de compliance officer.



In 2021 werd in de e-learning aandacht besteed aan de onderwerpen eerlijke concurrentie (antitrust), het omgaan met geschenken en gastvrijheid (inclusief het voorkomen van omkoping en corruptie), het voorkomen van belangenverstremgeling en de klokkenluidersregeling. Aan de hand van enkele praktische voorbeelden was de e-learning specifiek gemaakt voor groeps-/supply chain – en sales functies.

Incidentmeldingen

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



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ForFarmers levert voer en advies aan veehouders om hen te ondersteunen een optimaal rendement te behalen met een steeds lagere CO₂-voetafdruk en ziet maatschappelijk verantwoord ondernemen als een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. In dit kader heeft ForFarmers doelstellingen bepaald die bijdragen aan een duurzame en sociale veehouderij en samenleving en voert hierover een reguliere dialoog met haar belanghebbenden. Deze dialoog vormt de basis voor verdere aanscherping van de duurzaamheidsstrategie. De duurzaamheidsagenda [Going Circular For the Future of Farming](#) vormt een integraal onderdeel van de [Build to Grow 2025](#) strategie.

Adviesraad Duurzaamheid

ForFarmers heeft een Adviesraad Duurzaamheid ingesteld die ten doel heeft om de duurzaamheidsresultaten van ForFarmers inzichtelijk te maken en input te ontvangen vanuit belangrijke externe stakeholders. Deze adviesraad wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers. Verder zitten hierin de Director Supply chain en de Director Corporate Affairs van ForFarmers, en daarnaast externe vertegenwoordigers vanuit de retail, ngo's, de academische wereld, de agrarische sector en de onderzoekswereld. De Adviesraad Duurzaamheid wordt ondersteund door een Task Force Duurzaamheid. Deze werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de diverse functiegebieden binnen ForFarmers en toetst de voortgang t.o.v. het implementatieplan, signaleert eventuele hiaten en initieert waar nodig aanvullende acties.

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

Om de strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren moet ForFarmers kansen benutten en risico's nemen. ForFarmers onderkent daarom het belang van goed functionerende interne risico-beheersings- en controlesystemen, waarin risico's worden geïdentificeerd, afgewogen en beheerd. Deze aanpak is verankerd in de organisatie: van de Raad van Bestuur (het Bestuur) en het Executive Team, onder toezicht van de

Raad van Commissarissen (de Raad), tot en met alle operationele en financiële afdelingen.

Er wordt actief toezicht gehouden op dit risicomanagement en er worden acties ondernomen om het risicobewustzijn in de organisatie te verhogen. Zowel de toon aan de top als de harde en zachte beheersmaatregelen zijn hierbij van belang. Ook worden in dit kader risico- en compliance-workshops georganiseerd en evalueren de businessunit-

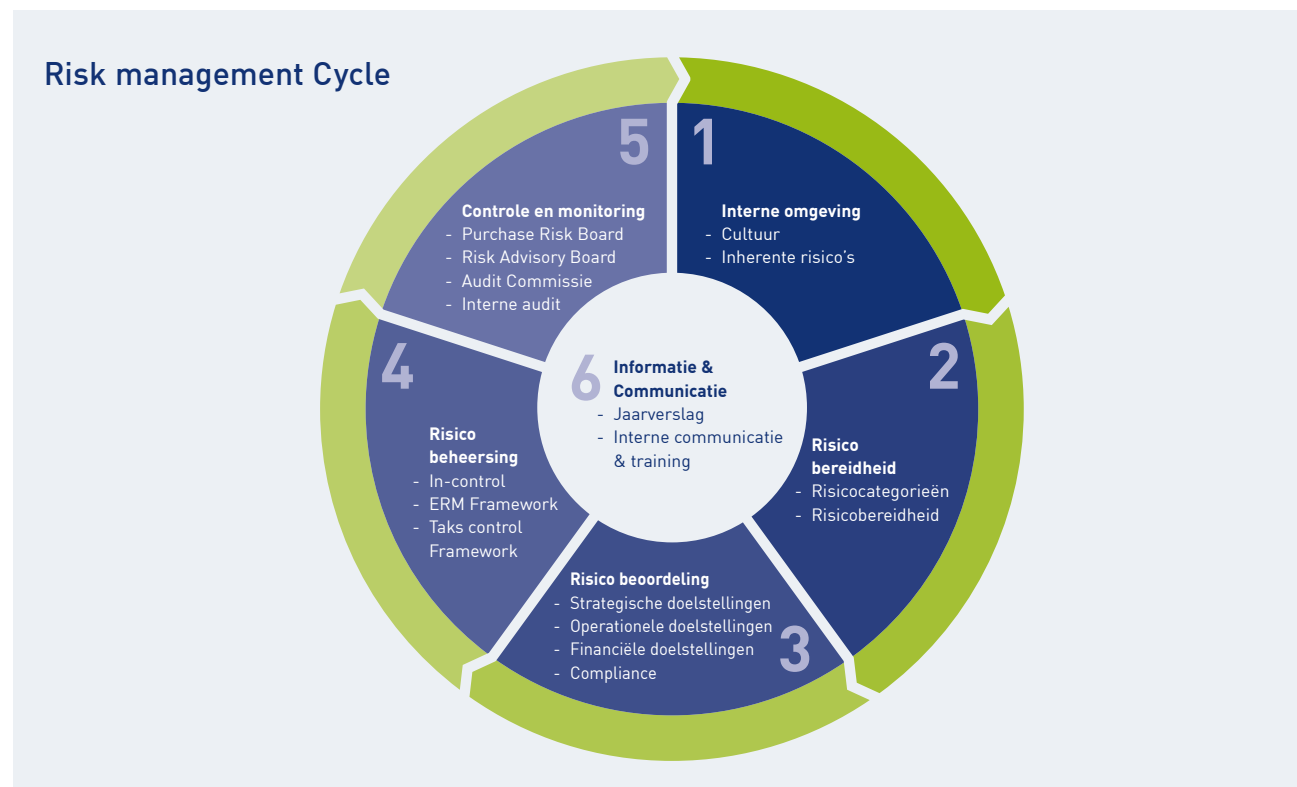
managers zelf de uitvoering van de processen. Er zijn sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risico-managers) aangewezen voor de belangrijke risico's. Zij zijn vanuit hun rol belast met risicomanagement, het instellen van beheersmaatregelen en de jaarlijkse beoordeling van de uitvoering van de verschillende maatregelen.

ForFarmers hanteert een risicoproces gebaseerd op de methodologie van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) voor het beheersen en managen van de verschillende risico's. Onderstaande illustratie toont een overzicht van het proces zoals dat binnen ForFarmers wordt uitgevoerd.

Interne omgeving

Om de risico's goed te beheersen heeft ForFarmers verschillende organen geïnstalleerd, waaronder de Risk Advisory Board en de Purchase Risk Board, en verschillende maatregelen geïmplementeerd, zoals de [Code of Conduct](#), de [Klokkenluidersregeling](#) en de Planning en Control cyclus.

Het Bestuur is eindverantwoordelijk voor alle aspecten van risicomanagement en legt verantwoording af aan de Raad. De Risk Advisory Board (RAB), aangesteld door het Bestuur, is verantwoordelijk voor de uitvoering, monitoring en rapportage op dit gebied. De RAB bestaat uit de CFO, de Director Supply Chain (tevens verantwoordelijk voor de duurzaamheidsagenda), de Managing Director UK, de Group Finance Director en de Manager Accounting en Risk. De Internal Auditor neemt als waarnemer deel aan de vergaderingen van de RAB. Op basis van de periodieke rapportage monitort de RAB de beheersing van de belang-





rijkste 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 de inkoop van grondstoffen, het gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en het aangaan van voorverkoop-contracten die de autorisatie- of risico-limieten overschrijden. De PRB vergadert op ad-hoc basis als er goedkeuring wordt gevraagd door inkoop- of businessunitdirecteuren. De permanente leden van de PRB zijn de leden van het Bestuur, de Director Supply Chain en de Group Finance Director.

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

Tot slot heeft ForFarmers een vaste Planning & Controlcyclus om financiële en commerciële risico's (waaronder die op het gebied van duurzaamheid) te beperken. Deze cyclus omvat de maandrapportages, de voorspellingen die elk kwartaal voor het lopende jaar worden afgegeven, de duurzaamheid KPI rapportages per kwartaal, het jaarlijkse budget voor het volgende jaar, de jaarlijkse vijfjarenplanning inclusief scenarioanalyses, en elke vijf jaar een update van het strategisch plan.

Het Bestuur en de lokale managementteams bespreken de inhoud en kernpunten van al deze rapporten. Daarnaast bespreekt het Bestuur met de Raad de financiële prestaties van ForFarmers.

Risicobereidheid en beoordeling

Het risicoprofiel en de risicoacceptatie worden periodiek geëvalueerd door het Bestuur en de risicomangers, en waar nodig aangepast aan de veranderende marktomstandigheden of aan een herziening van de strategie. De uitkomsten worden gerapporteerd aan de Auditcommissie en de Raad.

Bij het nemen van beslissingen dient ForFarmers een optimale afweging te maken tussen commerciële en/of strategische doelstellingen en de daarbij behorende risico's en kansen.

Voor de risicobereidheid en -beoordeling maakt ForFarmers onderscheid tussen operationele bedrijfsrisico's die de Onderneming zelf kan beïnvloeden, en ESG-gerelateerde en overige risico's die minimaal of niet kunnen worden beïnvloed. In het eerste geval zijn zowel de risicobereidheid van ForFarmers als de kwaliteit van de beheersmaatregelen van belang. In het tweede geval is een effectieve werking van bestaande beheersmaatregelen cruciaal, evenals een scenario analyse met betrekking tot mogelijke gevolgen van de geïdentificeerde risico's en kansen.





Risicobereidheid operationele bedrijfsrisico's:

Risicobereidheid	Zeer laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeer hoog
Strategisch					
Fusies & overnames (M&A)					
Going Circular duurzaamheidsbeleid					
Reputatieschade					
Omvang veestapel en dierziektes					
Operationeel & Maatschappelijk					
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)					
Beschikbaarheid, prijs en herkomst grondstoffen					
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen					
Voerkwaliteit					
Bedrijfscontinuïteit					
Cyberveiligheid					
Financieel					
Valuta- en renterisico's					
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen					
Liquiditeitsrisico's					
Pensioenrisico's					
Compliance					
Wijzigingen in (milieu) wet- en regelgeving					
Belastingen					

Risicobereidheid ten aanzien van operationele bedrijfsrisico's

Strategische doelstellingen

Om aan de groei-doelstellingen – zowel autonoom als door middel van overnames – te kunnen voldoen, worden (substantiële) investeringen gedaan. ForFarmers heeft ten aanzien van het doen van **fusies en overnames** gemiddeld een hoge risicobereidheid. Hierbij geldt wel dat de risico-

bereidheid op de onderliggende activiteiten van de over te nemen bedrijven gelijk is aan die voor ForFarmers, bijvoorbeeld op het gebied van milieu impact, volgen van sociale wet- en andere regelgeving.

Met betrekking tot de doelstellingen van **Going Circular** is de risicobereidheid gemiddeld. Circulariteit in de productie van voeders voor dieren wordt nagestreefd, rekening

houdend met de gezondheid van dieren en het toekomstperspectief voor veehouders. Hierbij is het zaak om te laveren tussen realiteit, realisme en ambitie. Going Circular, de duurzaamheidsagenda van ForFarmers en een belangrijk onderdeel van de strategie Build to Grow, is gericht op een verlaging van de milieu impact van zowel ForFarmers als van de gehele keten.

Bij het nastreven van haar strategische doelstellingen zijn er twee specifieke gebieden waarop ForFarmers een laag risico-acceptatieniveau hanteert.

1. **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en de samenleving in ForFarmers stellen.
2. **Diergezondheid en dierenwelzijn:** ForFarmers vindt het bijdragen aan het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn een basisvoorwaarde voor de ontwikkeling van voeders en in het geven van advies. Door duurzame nutritionele oplossingen te leveren draagt ForFarmers bij aan rendementsverbetering voor veehouders, met gezonde dieren en met aandacht voor het dierenwelzijn.

Operationele doelstellingen

Vanuit haar positie als maatschappelijk verantwoorde onderneming, vindt ForFarmers het essentieel een goede en **veilige werkomgeving** te bieden voor haar medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers. Daarom wordt hiervoor een zeer laag risico-acceptatieniveau gehanteerd. De doelstelling is om in 2025 op een niveau te zitten van minder dan 0,5 ongevallen met verzuim per 100 FTE per jaar, en ten opzichte van 2020 een 50% daling van het aantal

ongevallen met verzuim te hebben bereikt. De ambitie voor 2030 is om geen enkel ongeval met verzuim te hebben.

Het **inkopen van grondstoffen** is een inherent en essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Aangezien de prijzen van grondstoffen aanzienlijk kunnen schommelen, gaat de inkoop van grondstoffen gepaard met risico's voor ForFarmers. Het is gebruikelijk in de sector om de fluctuatie van grondstofprijzen door te berekenen aan klanten. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten binnen de risk policy kan het echter voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstofprijzen volledig of tijdig kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan. Voor het inkoopbeleid geldt daarom een gemiddeld risico-acceptatieniveau. Om deze inkooprisico's te beheersen, gelden er limieten voor de lengte van de inkooppositie per grondstof categorie per business unit, en zijn op business unit en ForFarmers niveau risicogrenzen vastgesteld volgens het 'value at risk'-principe; dit geldt voor de organisatie als geheel en is vertaald naar de verschillende businessunits.

Eenzelfde principe geldt ten aanzien van **energieprijzen**, zoals die van de benodigde elektriciteit en gas voor het productieproces en diesel voor de transportactiviteiten. ForFarmers heeft voor dit prijsrisico ook een gemiddelde risicobereidheid, aangezien prijsfluctuaties binnen acceptabele bandbreedtes normaliter volledig en tijdig doorberekend kunnen worden aan klanten. Dit is niet mogelijk gebleken in het geval dat energieprijzen extreem stijgen, zoals gedurende 2021 en grondstofprijzen tegelijkertijd

ook toenemen. Bovendien is doorberekening mede afhankelijk van de liquiditeitspositie van veehouders, die sterk wordt beïnvloed door de prijsontwikkeling voor hun producten (vlees, zuivel en eieren) en de hedging strategie van concurrenten ten aanzien van energieprijzen.

Voor de **herkomst van de grondstoffen** heeft ForFarmers een lage risicobereidheid. Als onderdeel van de duurzaamheidsagenda Going Circular heeft ForFarmers doelstellingen en ambities geformuleerd. Zo ook op het verantwoord inkopen van grondstoffen in het algemeen en soja en palmolie in het bijzonder. In het hoofdstuk [Going Circular For the Future of Farming](#) wordt hier nader op ingegaan.

Voor zowel de **kwaliteit van de ingekochte producten** als de **kwaliteit van het voer** hanteert ForFarmers een zeer laag risico-acceptatieniveau. De constante kwaliteit van het geleverde voer is cruciaal voor een goede dienstverlening aan klanten, mede vanwege de relatie tussen de kwaliteit van voer en voedselveiligheid. Bij het produceren van voer is ForFarmers afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van grondstoffen die in het voer worden verwerkt. Het risico bestaat dat de ingekochte grondstoffen niet voldoen aan de wettelijke eisen of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan ze zijn ingekocht. Indien deze grondstoffen in de voeders worden verwerkt, zou dit tot een voedselveiligheidsrisico kunnen leiden.

Daar bovenop komen de risico's op voerfraude en mogelijke productbesmetting of kruisbesmetting van grondstoffen tijdens het productieproces.

ForFarmers is zeer alert op **cyber-criminaliteit**. Het gevaar dat onbevoegden toegang krijgen tot de ForFarmers IT-systemen via hacking en/of middels phishing e-mails is hoog. De beveiliging van de IT-systemen wordt daarom continu getest en verbeterd. Om medewerkers voldoende alert te houden op cyberveiligheid en hun rol hierin, is er in 2021 een verplicht e-learning programma geïntroduceerd. Daarnaast worden medewerkers getraind om phishing te herkennen. In 2021 deed de IT-afdeling weer meer testen met nep Phishing e-mails dan een jaar eerder, en is er een verplichte training geïntroduceerd voor medewerkers die meer dan twee keer in een nep Phishing e-mail trapt. Tot slot wordt het risico op frauduleuze betalingen beperkt door interne controle processen op zowel binnenkomende facturen en uitgaande betalingen, alsmede door medewerkers erop te wijzen hoe dergelijke risico's te herkennen. ForFarmers erkent echter dat cybercrime uit alle kanten kan komen, waarvan sommige nog niet bekend zijn. Bedrijven als ForFarmers zullen altijd kwetsbaar zijn voor bepaalde aanvallen.

Financiële doelstellingen

ForFarmers hanteert een zeer 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 grote investeringen 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.

Voor **kredietrisico's** geldt een laag risico-acceptatieniveau. Door afgesproken betaaltermijnen met klanten is er altijd een open positie waar risico op gelopen wordt. Dit wordt echter zo laag mogelijk gehouden. De maximale open positie die per klant wordt geaccepteerd wordt bepaald op basis van de financiële positie van die klant. Het kredietrisico van grotere klanten wordt verzekerd. Daarnaast worden achterstallige betalingen direct bij klanten opgevolgd om het risico van wanbetaling verder te verminderen.

ForFarmers wordt gedeeltelijk **gefinancierd** door rentedragende schulden, wat een **renterisico** met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwlettend gevolgd en eventuele risico's worden indien nodig afgedekt door swaps en andere financiële instrumenten. Daarnaast kan de rentestand gevolgen hebben voor het aandeel dat ForFarmers als werkgever betaalt van de **pensioenpremie** van werknemers in de regelingen. Door een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie aan te houden zorgt ForFarmers ervoor dat zij haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Compliance

ForFarmers hanteert een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's met betrekking tot het naleven van (lokale) **wet- en regelgeving**. ForFarmers hanteert de Code of Conduct als beheersmaatregel ter bestrijding van omkoping en corruptie, aangevuld met de Klokkeluidersregeling.

De onderliggende waarden en normen van de Code of Conduct zijn universeel - zoals ook opgenomen in bijvoorbeeld de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de beginselen van de VN Global Compact. Alle medewerkers van ForFarmers dienen vertrouwd te zijn met de Code of Conduct en zich van de implicaties bewust te zijn. Hier wordt intern regelmatig aandacht aan besteed. 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 moeten ze de Code of Conduct ondertekenen. Daarnaast is er voor alle medewerkers een verplichte jaarlijkse e-learning training over de Code of Conduct. ForFarmers heeft een zero tolerance-beleid ten aanzien van schendingen van bepaalde onderdelen van de Code of Conduct.

ForFarmers hanteert daarnaast voor leveranciers de Sedex-code (Supplier Ethical Data Exchange), met bedrijfsethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, corruptie en frauduleuze praktijken. Eén van de duurzaamheidsdoelstellingen van ForFarmers is dat er jaarlijks steeds meer (grondstoffen)leveranciers zijn die de Sedex-code hebben onderschreven en dat dit percentage in 2025 op 85% ligt.

Het **belastingbeleid** van ForFarmers is gebaseerd op het principe dat belasting betalen een maatschappelijke verantwoordelijkheid is, hetgeen past in de kernwaarden van ForFarmers. Wet- en regelgeving op het gebied van belastingen wordt dan ook nageleefd en belasting wordt op tijd betaald.

Hoe we omgaan met ESG-gerelateerde en overige risico's

Naast de risico's waarvoor ForFarmers specifieke beheersmaatregelen kan invoeren en de risicobereidheid kan bepalen, zijn er ook inherente risico's waaraan ForFarmers is blootgesteld die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Ook voor deze risico's zijn effectieve beheersmaatregelen cruciaal. Daartoe monitort ForFarmers continu relevante externe trends en potentiële bedreigingen voor de sector. Nieuwe externe risico's worden gesignaleerd en geanalyseerd om op basis daarvan beheersmaatregelen te kunnen treffen.

Voorbeelden van dergelijke risico's zijn onder meer:

Klimatarisico's

Extreme weersomstandigheden kunnen onder meer een impact hebben op aanvoerkosten. Lage(re) waterstanden in de rivieren kunnen in een aantal landen de aanvoer van grondstoffen naar de fabrieken van ForFarmers ontregelen. Daarmee kunnen de logistieke aanvoerkosten van ForFarmers negatief worden beïnvloed in de landen waar de fabrieken voornamelijk bevoorrad worden over het water (vooral in Nederland, maar ook deels in Duitsland en België). Deze extra kosten kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de voerprijzen. Het risico van laag water en de voorraadposities worden door de afdeling Inkooplogistiek gemonitord.

Verandering van klimaat en meer extreme weersomstandigheden kunnen ook van invloed zijn op de volatiliteit van grondstofprijzen, doordat oogstverwachtingen veranderen of oogsten tegenvallen en schaarste van bepaalde grondstoffen ontstaat.



Tot slot hebben de hete zomers in de landen waar wij actief zijn invloed op de hoeveelheid voer dat een dier tot zich neemt, omdat dieren niet of nauwelijks eten bij extreem hoge temperaturen, en hebben warme winters en zachte lentes invloed op de hoeveelheid en kwaliteit van gras, waardoor de vraag naar krachtvoerders kan worden beïnvloed.

Het is niet mogelijk een betrouwbare kwantitatieve inschatting te maken van mogelijke klimaatverandering op de toekomstige resultaten van ForFarmers. Dit komt

onder andere doordat de impact van fluctuerende grondstofprijzen mede afhangt van de ingenomen inkoopposities in vergelijking met de posities die concurrenten hebben ingenomen. De inschatting van toekomstige klimaatverandering heeft echter geen impact op de 2021 jaarrekening. Er is eind 2021 geen indicatie dat individuele activa het risico lopen op een bijzondere waardevermindering als gevolg van onvoldoende continuïteit van toekomstige economische activiteit door klimaatverandering.

(Milieu)wet- en regelgeving en de gevolgen ervan voor de voerindustrie

Er is, vooral in (West-)Europa, een toenemende druk om de impact van zakelijke activiteiten op het klimaat en de natuur te verminderen. De agrarische sector in het algemeen en de veehouderij in het bijzonder staan steeds meer onder druk om de CO₂-voetafdruk en de uitstoot van bijvoorbeeld stikstof en fosfaat door dieren te verminderen, en daarnaast diergezondheid en dierenwelzijn te verbeteren. Deze druk kan leiden tot vrijwillige of dwingende maatregelen en wet- en regelgeving, waaronder een mogelijke CO₂-heffing. Dit kan een effect gaan hebben op de omvang van de veestapel in een land of de (productie)groeimogelijkheden voor veehouders.

In Nederland oordeelde de Raad van State in mei 2019 dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) niet in overeenstemming was met de Europese regels. Sindsdien staat het verminderen van stikstofuitstoot, welke sectoren hierbij een aandeel hebben, en wat de eventueel te nemen maatregelen zouden moeten zijn hoog op de politieke agenda in Nederland. Gezien het relatief grote aandeel van vooral de veehouderij in de stikstof- en ammoniakuitstoot wordt er van deze sector een substantiële bijdrage verlangd om de uitstoot terug te dringen. Uit het coalitieakkoord, dat op 15 december 2021 werd gepresenteerd, blijkt dat de regering cumulatief tot 2035 €25 miljard beschikbaar stelt om de gebiedsgerichte opgaven te realiseren ten aanzien van natuurherstel, klimaat en water. Een en ander richt zich op een transitie naar kringlooplandbouw met een goed verdienmodel, zodat boeren in staat gesteld en maatschappelijk gewaardeerd worden om de benodigde verandering te realiseren,

met perspectief voor de toekomst. In deze transitie verwacht de regering een niet-vrijblijvende bijdrage van banken, toeleveranciers, de verwerkende industrie en de 'retail'. De doelstellingen in de wet stikstofreductie en natuurverbetering worden versneld van 2035 naar 2030. Om op verantwoorde wijze stikstofruimte uit te geven, zal met goed onderbouwde kaders en eisen aan vergunningverlening worden gewerkt. In de gebiedsgerichte aanpak kunnen extensivering, omschakeling, innovatie, legalisering en verplaatsing helpen bij versnelling van verduurzaming in de landbouw. Daarbij wordt rekening gehouden met natuurlijk verloop in de sector. De regering spreekt ook de intentie uit een convenant op te stellen voor een dierwaardige veehouderij en de positie van de boer in de keten te versterken.

Ook in andere landen waar ForFarmers actief is worden maatregelen getroffen om de milieu-impact van de sector terug te dringen, onder meer gedreven door de Europese Green Deal agenda. De onzekerheid over de impact van de verschillende te nemen maatregelen, vooral in Nederland en in mindere mate in Duitsland en België, leidt ertoe dat veehouders terughoudend zijn om te investeren in productie-uitbreiding of -verbetering.

Dierziektes

Het monitoren van de gevolgen van dierziektes blijft een actueel onderwerp. In Polen was er begin 2021 wederom sprake van een uitbraak van vogelgriep. In België hadden de pluimveehouders nog te maken met de gevolgen van de uitbraak van vogelgriep van het jaar daarvoor. Daarnaast werd al in het derde kwartaal van 2020 in het oosten van Duitsland Afrikaanse varkenspest geconstateerd, in eerste

instantie alleen bij wilde zwijnen. Dit heeft geleid tot exportrestricties voor varkens en varkensvlees uit Duitsland gedurende heel 2021. Er zijn strikte hygiëneprotocollen van kracht om verdere besmetting te voorkomen. Ook in Polen, waar met name in het oosten van het land een uitbraak van deze ziekte is geconstateerd, wordt de verspreiding ervan scherp in de gaten gehouden, evenals in de landen waarin ForFarmers niet actief is.

Consumententrends

Wereldwijd blijft de vraag naar (dierlijke) eiwitten groeien. In de meer welvarende westerse landen groeit echter de vraag naar vleesvervangers, waaronder plantaardige 'vlees'-producten en in de toekomst mogelijk vlees dat is geproduceerd in een laboratorium (z.g. alternatieve vleesproducten). Deze trend kan ertoe leiden dat de consumptie van de hoeveelheid dierlijke eiwitten per hoofd van de bevolking gaat afnemen en dit kan op den duur invloed hebben op dierentaantallen in de landen waar ForFarmers actief is. De snelheid waarmee, en de geografische gebieden waarin deze trends zich zullen voordoen is moeilijk in te schatten. Het lijkt echter reëel te veronderstellen dat steeds meer consumenten uit de meer welvarende landen voor alternatieve eiwitten zullen gaan kiezen.

Covid-19

ForFarmers besloot bij aanvang van de Covid-19 pandemie, in maart 2020, om waar mogelijk kantoormedewerkers in alle landen vanuit huis te laten werken om de gezondheid van de medewerkers te waarborgen. Alleen van de teams waarvoor het noodzakelijk was dat er een minimale bezetting op kantoor aanwezig was, konden

enkele medewerkers op kantoor werken, mits maatregelen om besmetting te voorkomen strikt werden nageleefd. Deze maatregel is in 2021 in meer of mindere mate continu van kracht gebleven, in lijn met de afgekondigde overheidsmaatregelen. Omdat ForFarmers deel uitmaakt van een sector die van belang is voor de voedselvoorziening is het cruciaal dat de fabrieken kunnen blijven draaien en de chauffeurs het voer kunnen blijven bezorgen. Strikte hygiëneregels bleven daarom van kracht, zowel op fabriekslocaties als voor het gebruik van de bulkwagens. Voor de adviseurs die normaliter op het boerenerf komen, golden ook strikte regels in lijn met de overheidsmaatregelen in de verschillende landen. In de loop van 2021 werden in de verschillende landen de overheidsmaatregelen versoepeld en werden de getroffen maatregelen afgebouwd.

Brexit

ForFarmers heeft tot aan de zomer van 2021 nauwelijks hinder ondervonden van de start van de Brexit per 1 januari 2021. In de zomer bleek echter een aanzienlijk landelijk tekort aan vrachtwagenchauffeurs en arbeiders in slachthuizen en bij andere productiebedrijven, als gevolg van het door de Brexit vertrokken (Oost) Europese arbeidsmigranten. Dit resulteerde ook voor de agrarische sector in logistieke uitdagingen. ForFarmers kon de klanten goed blijven beleveren. Om de chauffeurs te behouden zijn de logistieke kosten wel licht gestegen.

Het is vooralsnog nog steeds onzeker hoe de nieuwe handelsrelaties zich zullen ontwikkelen en welk effect dit zal hebben. Het risico blijft daarnaast bestaan dat de koers van het Britse pond (meer) zal fluctueren ten

opzichte van de euro, wat zou kunnen resulteren in een valuta-vertaalslag impact op de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Gezien de relatief lage zelfvoorzieningsgraad van de Britse agrarische sector bestaat de mogelijkheid dat veehouders in het Verenigd Koninkrijk, met name in de varkens- en pluimveesector, hun bedrijven zullen opschalen. Dit vereist wel investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker.

Beheersmaatregelen

In 2021 zijn de reguliere beheersmaatregelen niet significant gewijzigd ten opzichte van 2020. Vanuit het BPO-initiatief zijn er verdere procesverbeteringen doorgevoerd, en in Duitsland was dit specifiek het gevolg van ongunstig geprijsde verkoopcontracten in het eerste kwartaal van 2021. Tot slot is in het derde kwartaal van 2021 besloten om de aansturing van de organisatie te veranderen, zodat de operationele en commerciële verantwoordelijkheid meer lokaal belegd is bij de lokale Managing Directors.

De **belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen** zoals deze door het Bestuur van ForFarmers zijn vastgesteld worden hieronder weergegeven:



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
Strategische risico's				
Fusies & overnames (M&A)	Overnames gaan inherent gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van due diligence, waardering, risicomangement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Daarnaast bestaat het risico dat belangrijke medewerkers en klanten van de overgenomen organisatie naar derden overstappen.	→	ForFarmers heeft een M&A-team dat nauw samenwerkt met het Bestuur, de landendirecteuren, de businessunit managers en overige relevante sleutelmedewerkers. ForFarmers maakt gebruik van consultants bij alle overnameprocessen. Hiermee voert ForFarmers bij elke overname een gedegen due diligence uit. Na afloop vindt een evaluatie plaats waaruit de leerpunten worden meegenomen in volgende projecten. Voor de integratie van overnames is een draaiboek met relevante procedures. De synergiën en integratiestatus van overnames worden periodiek beoordeeld door het Bestuur en de Raad.	
Reputatieschade	De reputatie van ForFarmers specifiek of van de veevoeder- en voedsel-sector in het algemeen kan beschadigd worden door schandalen of een veranderende publieke opinie.	↗	Stakeholders van ForFarmers kunnen via verschillende kanalen contact opnemen, onder andere via de Klantenservice in elk land, het algemene mailadres info@forfarmers.eu, via de op de site opgenomen contactpersonen, of via social media. Daarnaast worden social media en traditionele media continu gescreend op ontwikkelingen met betrekking tot ForFarmers en/of de sector.	
Omvang veestapel en dierziektes	De omvang van veestapels kan veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van dierziektes 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 heeft de activiteiten zowel geografisch als over diverse diersoorten gespreid. De strategie Build to Grow 2025 is onder meer gericht op het creëren van een betere balans tussen aanwezigheid in volwassen markten en regio's, en die met meer groeipotentieel door een gericht M&A beleid. Bij een uitbraak van een dierziekte wordt een (internationaal) crisisteam aangesteld dat de ontwikkelingen nauwlettend volgt en bepaalt welke acties ondernomen moeten worden en welke protocollen van toepassing zijn. Het crisisteam onderhoudt in dergelijke gevallen nauw contact met de betrokken autoriteiten.	

Trend → Stabiel risico ↗ Toenemend risico ↘ Afnemend risico

Effectiviteit Risico beperkt gemitigeerd Risico deels gemitigeerd Risico grotendeels gemitigeerd Risico (vrijwel) geheel gemitigeerd



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
Operationele en maatschappelijke risico's				
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	Medewerkers van ForFarmers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten als gevolg van de aard van de werkzaamheden in de fabrieken, tijdens transport en op het boerenerf. Alle medewerkers, externe transporteurs en aannemers moeten daarom voldoende alert zijn op veiligheid, en het voorkomen van incidenten.	→	Voor alle locaties van ForFarmers zijn veiligheidsplannen opgesteld. Er wordt veel aandacht besteed 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, inclusief brand- en stofexplosie-gevaar, en het melden van eventuele tekortkomingen en maatregelen om deze te verhelpen. Risico-inventarisatie vindt ook plaats op het boerenerf bij klanten. In 2020 zijn er specifieke maatregelen getroffen om de mogelijke besmetting met en verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, welke in het grootste deel van 2021 zijn gecontinueerd. Deze maatregelen richtten zich in eerste instantie op gepermitteerde aanwezigheid in de fabrieken, op de kantoorlocaties en bij veehouders op het boerenerf.	
Voerkwaliteit	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, zoals SecureFeed. Eén van de KPI's van ForFarmers is het aantal voerveiligheidsincidenten. 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.	
Prijzontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst 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. Dit vormt een prijsrisico voor ForFarmers. Daarnaast is er risico met betrekking tot de herkomst van grondstoffen, bijvoorbeeld voor palmolie of soja waar het gevaar op ontbossing van regenwoud bestaat.	↗	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen op de voet. Er is een risicomanagementsysteem geïmplementeerd waarin is bepaald wie bevoegd is tot het innemen van posities, tot welke limiet en onder welke voorwaarden overeenkomsten mogen worden gesloten. De autorisatielimiten worden per businessunit gesteld. Voorverkoop-contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor minimaal 85% afgedekt. ForFarmers heeft de doelstelling om in 2025 100% verantwoorde inkoop van palmolie en soja te doen, en de ambitie om dit voor alle grondstoffen te hebben gerealiseerd in 2030.	
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 of tijdig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat kan beïnvloeden.	↗	Ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden nauwlettend gemonitord. ForFarmers hanteert een energie- en brandstof-inkoopbeleid. Prijsrisico's kunnen, zo nodig en afhankelijk van de marktomstandigheden, door middel van financiële instrumenten en grondstoffencontracten worden afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt gemonitord.	



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
Bedrijfscontinuïteit	Operationele bedrijfscontinuïteit is van essentieel belang voor ForFarmers en 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 stremming in of van waterwegen die gebruikt worden voor de aanvoer van grondstoffen), door tijdelijke ontregeling van de productie in één van de grotere fabrieken van ForFarmers, of door ziekte van medewerkers als gevolg van bijvoorbeeld grootschalige besmetting met Covid-19.	→	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 nodig zijn. Daarnaast zijn in elk land crisismanagers getraind, die in geval van calamiteiten de betrokken teams aansturen. Fabrieken worden regelmatig geïnspecteerd om potentiële risico's vast te stellen. Dit gebeurt onder meer in overleg met de verzekeraars. Tot slot zijn er strikte hygiëne maatregelen getroffen om de verspreiding van Covid-19 tegen te gaan.	
Operationele risico's				
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.	↗	ForFarmers werkt onder leiding van de Group Information Security Manager continu aan verbetering van de cyberveiligheid o.b.v. een 5-jaar plan van aanpak. Naast continue testen die worden uitgevoerd onder medewerkers, zijn in 2021 specifiek toegangsbeheer ("PAM"), continue cyber-veiligheid screening en veiligheidstrainingen voor productiesystemen geïmplementeerd. Daarnaast heeft ForFarmers twee externe datacentra met back-up proces faciliteiten om de bedrijfscontinuïteit in geval van nood te waarborgen.	
Financiële risico's				
Valuta- en renterisico's	Het inkopen van grondstoffen, het afsluiten van verkoopovereenkomsten en investeringsprojecten kunnen gepaard gaan met valutarisico's. Grondstoffen kunnen 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.	→	Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien materiële 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 het Bestuur en de PRB 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 openstaande vorderingen afgeschreven of dat er voorzieningen getroffen moeten 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 order-vrijgave 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, en om het saldo aan achterstallige betalingen continu te verlagen. Desondanks is het risico in de tweede helft van 2021 toegenomen door de slechte financiële resultaten bij varkenshouders en de daaraan gerelateerde oplopende betalingsachterstanden aan voerleveranciers. ForFarmers streeft er ook naar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde leveranciers (tegenpartijen).	



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
Liquiditeitsrisico's	Indien ForFarmers niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, kan de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komen.	→	In 2019 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, HSBC, ING en KBC. De overeenkomst is recent met 4 van de banken verlengd met 1 jaar en heeft nu een looptijd tot en met juli 2025, met een optie om nogmaals met 1 jaar te verlengen. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen en kan uitgebreid worden met €150 miljoen via een accordeon constructie. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten opgenomen waaraan ForFarmers moet voldoen. Er zijn geen zekerheden verstrekt. 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 ('Defined Benefit' (DB)- regelingen) en daarmee op de financiering van deze regelingen door ForFarmers. Daarnaast kan de ontwikkeling van de rente gevolgen hebben voor de pensioenpremie op actieve DB en beschikbare premieregelingen ('Defined Contribution; (DC)- regelingen), doordat de toekomstige premie van deze verzekerde regelingen kunnen leiden tot stijgende pensioenpremies bij dalende marktrenteniveaus.	↘	De actieve pensioenregelingen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk zijn DC-regelingen, waarbij er geen risico bestaat voor ForFarmers op al toegezegde pensioenen. De oude DB regelingen in Nederland zijn allemaal verzekerd, zodat er geen risico meer bij ForFarmers ligt. In het Verenigd Koninkrijk werd tot 2006 een DB-regeling gehanteerd, die vervolgens is omgezet naar een gesloten regeling waarvan het risico nog steeds bij ForFarmers ligt. Het risicomanagementmodel 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. Daarnaast zijn er in Duitsland en België DB-regelingen van toepassing voor een beperkt aantal mensen. De risico's die gepaard gaan met deze DB-regelingen kunnen niet gemitigeerd worden, maar zijn gezien het kleine aantal betrokken werknemers beperkt.	
Compliance				
Wijzigingen in (milieu) 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, productieprocessen en HR/ sociaal gebied.	→	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.	
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.	→	ForFarmers vindt het een maatschappelijke verantwoordelijkheid om belasting te betalen. Wet- en regelgeving op het gebied van belastingen wordt dan ook nageleefd en belasting wordt op tijd betaald. Een en ander is vastgelegd in het Belastingbeleid van ForFarmers, dat terug te vinden is op de corporate website . 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 de financiële afdelingen van ForFarmers worden getraind om hun kennis van de wetgeving op peil te houden.	



De beheersmaatregelen, en waar van toepassing scenario analyses, voor de Environmental (E), Social (S) en Governance (G) gerelateerde en overige risico's en kansen worden hieronder weergegeven:

	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen en scenario analyses
Strategisch					
Klimaat: Opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben. Daarnaast kunnen stijgende prijzen van CO ₂ -emissies een kostenverhogend effect hebben in de gehele voerketen, waaronder voor ForFarmers.	●			↗	ForFarmers monitort de gevolgen van het veranderende klimaat, onder andere met betrekking tot de beschikbaarheid en kwaliteit van grondstoffen. Energieprijzen worden gemonitord en in principe worden prijsfluctuaties doorberekend aan klanten. Om de directe invloed van de sector op het klimaat te verminderen zijn er doelstellingen gesteld om de broeikasgasemissies te verlagen, zowel in de eigen productie en logistieke activiteiten als in de supply chain en op het boerenerv, met specifieke doelen voor de niveaus in 2025 en 2030.
Milieuwet- en regelgeving: Toenemende (politieke) druk, waaronder de EU Green Deal maatregelen, om de impact van veehouderij op het klimaat en de natuur te verminderen. Schaalgrootte en innovatiekracht zijn in toenemende mate van belang.	●	●		↗	ForFarmers trekt samen op met ketenbelangenorganisaties en partners in de keten om het belang van de veehouderij in de thuismarkten te behartigen, en te werken aan oplossingen om de impact van de sector op het milieu te verminderen door de inzet van de gezamenlijke innovatiekracht. Het Nutrition Innovation Centre (NIC) van ForFarmers is voortdurend bezig concepten te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame veehouderij.
Consumententrends: Groeiende vraag naar vleesvervangers, en een mogelijke afnemende consumptie van dierlijke eiwitten in West-Europa. Daarnaast is er toenemende aandacht voor de duurzaamheid en herkomst van grondstoffen.	●	●		↗	In het vijf-jaar plan zijn scenario's voor de ontwikkeling van de vleesconsumptie in West-Europa doorgerekend en zijn er voor de verschillende scenario's maatregelen gedefinieerd. ForFarmers heeft de doelstelling om in 2025 100% verantwoorde inkoop van palmolie en soja te doen, en de ambitie om dit voor alle grondstoffen te hebben gerealiseerd in 2030. ForFarmers investeert daarnaast in onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen, zoals algen of insecten, die een duurzaam alternatief zouden kunnen vormen voor de eiwitbehoefte in diervoeders.
Operationeel					
Dierziektes: Dierziektes hebben invloed op de dieren aantallen en leiden vaak tot tijdelijke export-restricties.	●			→	Door de spreiding van voerproductie over verschillende landen en diersoorten kunnen de gevolgen van lokale dierziektes beter opgevangen worden. In het vijf-jaar plan zijn scenario's voor uitbraak van dierziektes, met name vogelgriep en Afrikaanse varkenspest, uitgewerkt en zijn potentieel te nemen maatregelen bepaald.

Trend → Stabiel risico ↗ Toenemend risico ↘ Afnemend risico

	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen en scenario analyses
Klimaat: Klimaatveranderingen kunnen een impact hebben op beschikbaarheid grondstoffen en ruwvoer, onder andere door lagere oogsten als gevolg van meer frequente extreme neerslag of juist extreme droogte en periodes met hoge temperaturen en verhoogde kans op (bos)branden. Daarnaast verhogen extreme waterstanden in rivieren op de aanvoerkosten van grondstoffen als gevolg van de noodzaak transport over weg in te zetten, ofwel door overstromingsgevaar van de fabrieken die gelegen zijn aan rivieren.	●			↗	ForFarmers spreidt de aankoop van grondstoffen geografisch en in de tijd om de impact van lokale klimaatschommelingen te mitigeren. Daarnaast is er een noodplan om aanvoer van grondstoffen bij laagwaterstand te continueren en worden waterstanden wekelijks gemonitord. Extra aanvoer-logistieke kosten bij laagwater en overstromingsgevaar bij hoogwater zijn onderdeel van de risico's opgenomen in de jaarlijkse financiële doelstellingen.
Covid-19: De uitbraak van Covid-19 heeft gevolgen voor afzetkanalen van klanten van ForFarmers en derhalve op volumeontwikkeling van ForFarmers. Door Covid-restricties is gebruik van digitale hulpmiddelen sterk toegenomen. Dit biedt kansen om efficiëntie in bedrijfsprocessen te vergroten.		●		↘	Door de spreiding over verschillende diersoorten en verschillende afzetkanalen, worden de gevolgen van Covid gespreid. Door strikte operationele maatregelen wordt de kans op besmetting van medewerkers verminderd.
Financieel					
Investeringen: Bedrijfsvoering, lokale productie en belastingafdracht zorgt voor stimulering van de lokale economie.		●		→	De lokale productie en inzet van zowel lokale en internationale toeleveranciers en lokale medewerkers zorgt voor een continue investering in en stimulering van de lokale economie.
Beleggers: Groeiend aantal beleggers met stringente ESG restricties kan gevolgen hebben voor mogelijkheid om te beleggen in ondernemingen actief in de veehouderij-sector, zoals ForFarmers.			●	→	De strategie Build to Grow en de duurzaamheidsagenda 'Going Circular' richten zich op lange-termijn waardecreatie. Kapitalen, ingedeeld in de drie thema's sociaal, milieu en economisch, worden ingezet om resultaten te bereiken die een gezonde en duurzame toekomst voor de veehouderij ondersteunen en op elk thema waarde creëren voor alle belanghebbenden.
Werknemers: Werknemers stellen steeds vaker hogere eisen aan de duurzaamheidsfocus van werkgevers bij de beslissing voor wie ze willen werken.	●	●		→	De strategie Build to Grow 2025, inclusief de duurzaamheidsagenda 'Going Circular' en de ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties in de veehouderij, spreekt (jonge) kandidaten aan.

	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen en scenario analyses
Compliance					
<p>Reporting vereisten: Toenemende vraag naar niet-financiële, waaronder ESG reporting, leidt mogelijk tot minder transparantie in verslaglegging, zolang als er geen standaardisatie voor rapportage is. Consistent rapporteren over duurzaamheid-agenda maakt assurance mogelijk en biedt inzicht.</p>			●	→	ForFarmers tracht ieder jaar de niet-financiële informatie transparanter te rapporteren, meer in lijn met Integrated Reporting, en voorsortend op verdere toekomstige verplichte richtlijnen. Daarnaast neemt ForFarmers deel aan onderzoeken en ratings van meerdere ESG bureaus, heeft een MSCI ESG Ratings waardering van AA, en voldoet aan relevante milieu- en ISO certificeringen (zoals opgenomen in de duurzaamheidsappendix).
<p>Emissies: Stringentere regels met betrekking tot het terugdringen van emissies, zoals broeikasgassen, kunnen leiden tot additionele kosten en kunnen, wanneer de regels verschillend zijn per land, leiden tot oneerlijke concurrentie.</p>	●		●	↗	Als onderdeel van de 'Going Circular' agenda is het streven om jaarlijks het energieverbruik en daarmee gepaard gaande broeikasgasemissies te verminderen zodat er in 2030 (ten opzichte van 2015) 75% minder CO ₂ -uitstoot per ton voer wordt uitgestoten.
<p>Belasting transparantie: Toenemende vereisten en sociale druk om maatschappelijke verantwoord belasting af te dragen en hierover transparant te rapporteren.</p>		●	●	→	ForFarmers vindt dat het betalen van belasting integraal deel uitmaakt van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven hebben voor de samenleving. In het document Tax strategy , dat te vinden is op de corporate site, wordt verdere transparantie hierop gegeven.

Controle en monitoring

Gedurende het verslagjaar beoordeelde het Bestuur systematisch de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, door gebruik te maken van rapporten die waren opgesteld door de Internal Auditor en de risk manager. De rapporten werden gemaakt als onderdeel van het internal auditprogramma voor 2021, dat was goedgekeurd door de Raad. Tevens besprak het Bestuur de effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen met de Auditcommissie, de Raad en de externe accountant.

ForFarmers beschikt over diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework, het In-Control Framework (ICF) en het Tax Control Framework (TCF), om de risico's en bijbehorende controlemaatregelen te beheren, te monitoren en minimaal jaarlijks te testen. De RAB en het Bestuur bespreken en evalueren de testen.

In 2021 is het ERM framework geëvalueerd, onder andere door een vergelijking te maken met risico's die andere beursgenoteerde bedrijven onderkennen. Dit heeft zowel geleid tot een aanscherping van de risico's die al binnen

het ERM framework vielen als tot een toevoeging van een specifiek risico met betrekking tot Duurzaamheid en Maatschappelijke druk.

Daarnaast is er binnen het ICF framework een duidelijkere scheiding gemaakt tussen belangrijke beheersmaatregelen op handmatige processen met hoog risico, en algemenere proces beheersmaatregelen waar het risico geborgd wordt door onderliggende processen met ingebouwde controles.

De ICF-controles worden jaarlijks geëvalueerd in de vorm van een zelfbeoordeling door de managers van de controle-eigenaren, gevolgd door een volledige beoordeling door de risicomanager en steekproeven door de Internal Auditor. De risico-eigenaren evalueren en testen jaarlijks de ERM-risico's en beheersmaatregelen, in samenwerking met de risicomanager. De controles binnen de ICF en ERM worden periodiek beoordeeld, en aangepast of uitgebreid waar nodig. Binnen het ICF wordt er continu naar gestreefd om meer preventieve en systeem controles te hebben, en minder manuele, detectieve, controles.

Daarnaast is het Tax Control Framework (TCF) geïmplementeerd om de risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting te beheersen. Mede door de implementatie van het TCF in Nederland is ForFarmers in 2020 horizontaal toezicht overeengekomen met de Nederlandse belastingautoriteiten.

Naast deze vooraf vastgestelde kaders voert de Internal Auditor van ForFarmers (met goedkeuring van de Raad) eigen audits uit op de risico's, beheersmaatregelen en procedures binnen ForFarmers. De externe accountant voert daarnaast de controle uit in het kader van de beoordeling van de jaarrekening. Tot slot worden due diligence onderzoeken uitgevoerd door diverse externe deskundigen, en wordt externe juridische ondersteuning ingehuurd bij de beoordeling van complexe juridische vraagstukken.

Op basis van deze controles ondertekenen de directies van de ForFarmers businessunits 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 ging er niet goed in 2021

In 2021 heeft het risicomangementbeleid voldoende adequaat gewerkt. Toch ging er een aantal zaken niet goed.

De langer dan verwachte aanhoudende Covid-maatregelen hadden wederom grote impact op de bedrijfsvoering. Met betrekking tot de beheersbare risico's bleven de getroffen maatregelen van kracht, zoals thuiswerken en strikte hygiëne protocollen binnen de fabrieken en bij de logistieke afdelingen, om besmetting te voorkomen. In alle landen waar ForFarmers actief is werden de Covid-gerelateerde maatregelen gedurende 2021 in eerste instantie versoepeld en opgeheven. Zo werd bijvoorbeeld de horeca in West-Europa heropend en herstelde als gevolg daarvan de pluimveesector in Polen, en daardoor de mengvoer volumes van ForFarmers in Polen. ForFarmers heeft door de getroffen beheersmaatregelen nauwelijks hinder ondervonden in de operationele processen. Echter, door de als gevolg van de teruggelopen vraag ontstane overcapaciteit in de markt was er sprake van margedruk in de meeste landen en diersoorten. Aan het eind van 2021 werden als gevolg van nieuwe uitbraken van Covid in sommige landen weer nieuwe, beperkende, maatregelen getroffen. Deze hadden geen additionele materiële invloed meer op de resultaten in 2021.

Gedurende 2021 was er een sterke stijging van zowel de grondstof- en de energieprijzen. Door de combinatie van uitzonderlijke concurrentie in de voersector als gevolg van de dalende volumes, de ruime beschikbaarheid van ruwvoer door het groeizame voorjaar als gevolg van de overvloedige regen, en de lastige financiële situatie bij boeren door een geringe stijging van vlees- en zuivelprijzen, konden deze gestegen prijzen onvoldoende doorgegeven worden aan de klanten van ForFarmers. De beheersmaatregelen om de risico's van volatiliteit van grondstof- en energieprijzen te mitigeren, werkten daardoor niet voldoende.

Het behouden en versterken van onze marktposities onder de huidige, vooral door de impact van de Covid-maatregelen tijdelijk zeer competitieve marktomstandigheden, ging vooral in Duitsland ten koste van de marge. In het eerste kwartaal van 2021 bleek in Duitsland een aantal contracten te zijn afgesloten waarvan de prijsstelling voor onze marge ongunstig is gebleken. De informatievoorziening op verwachte grondstofprijzen en interne afstemming op af te geven prijsoffertes aan klanten is onvoldoende gebleken om dit te voorkomen. Deze procedures zijn hierna aangescherpt en betreffende rapportages zijn verbeterd.

ForFarmers is in Nederland hoofddealer van het door een derde partij geproduceerde CornGold, een reststroom van de verwerking van mais. In de zomer van 2021 bleek uit de reguliere monitoring door ForFarmers dat twee leveringen CornGold een te hoog gehalte aflatoxine bevatten. Aflatoxine is een toxine die komt vanuit een schimmel die bij bepaalde weersomstandigheden op de mais kan



groeien, en is potentieel schadelijk voor de gezondheid van mensen indien melk of melkproducten met een bepaald gehalte aflatoxine geconsumeerd worden.

De leverancier van het product werd hiervan direct door ForFarmers op de hoogte gesteld, en tegelijkertijd werden de voedselveiligheidsprotocollen direct gestart. Betroffen boeren en instanties werden ingelicht, de leveringen teruggehaald, en waar van toepassing werd besmette melk afgevoerd. Hierdoor zijn de gevolgen voor de klanten, ForFarmers en de verantwoordelijke leverancier beperkt gebleven. Deze gebeurtenis heeft enerzijds aangetoond dat de laboratorium procedures en crisis protocollen naar behoren functioneren, maar anderzijds bevestigd dat er risico's zijn in de directe leveringen aan klanten van bijproducten. Als gevolg hiervan zijn de analyse protocollen bij zowel leveranciers als ook ForFarmers aangescherpt, en zullen contracten met vergelijkbare leveranciers opnieuw beoordeeld op beschrijving van kwaliteitsvoorwaarden en aansprakelijkheid.

Tot slot had de uitbraak van dierziektes, waaronder vogelgriep in Polen (in 2021) en Afrikaanse varkenspest in het oosten van Duitsland (in 2020), invloed op dieren van onze klanten en daardoor op onze activiteiten. Vooral de door landen buiten de EU opgelegde exportbeperkingen voor varkensvlees uit Duitsland drukken de varkensvleesprijzen in Duitsland en daarbuiten.

In 2021 werden er drie meldingen gedaan vanuit de Klokkenluidersregeling (2020: 12). Dit waren op zichzelf staande incidenten die, indien gegrond, met de betrokkenen besproken en opgelost zijn en geen aanleidingen gaven voor externe mededelingen.

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 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.

Het bovenstaande impliceert niet 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 2021 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2021 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, 23 februari 2022

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Roeland Tjebbes, CFO



Verlag van de Raad van Commissarissen

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	132
Verlag van de Raad van Commissarissen	135
Remuneratierapport	142



Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

Het afgelopen jaar is ook voor ForFarmers een bewogen jaar geweest met langer aanhoudende Covid maatregelen, stijgende grondstof- en energieprijzen, dierziekten en vooral in Nederland de aanhoudende onzekerheid omtrent de toekomst van de agrarische sector. De impact hiervan is duidelijk zichtbaar geworden en ook klanten hebben de toenemende druk op de agrarische sector ervaren. Dankzij de inzet van de medewerkers kon ForFarmers haar klanten goed blijven bedienen. Tevens zijn er verschillende initiatieven gestart die gericht zijn op verduurzaming van de voedselketen door middel van innovatie. ForFarmers draagt aan de verduurzaming bij door zich voor klanten in te blijven zetten met de Total Feed aanpak en de verdere ontwikkeling van de productmix, gericht advies en ondersteuning door monitoring tools voor het behalen van een optimaal rendement met minder emissies.

Duurzaamheid

Het belang van een duurzame manier van produceren van veevoer wordt steeds duidelijker. Het gaat niet langer alleen om de productie maar ook om de manier waarop en de rol van veevoer binnen de keten. Hierbij wordt rekening gehouden met bijvoorbeeld het energieverbruik, het klimaat, de beschikbaarheid en duurzaamheid van grondstoffen, de gezondheid en veiligheid van medewerkers en andere betrokkenen en de inrichting van de organisatiestructuur.

In de strategie Build to Grow 2025 heeft ForFarmers de duurzaamheidsagenda en de daarbij behorende doelstellingen verder aangescherpt. De maatschappelijke ontwikkelingen en de dialoog met verschillende stakeholders zijn hiervoor een belangrijke basis geweest. De doelstellingen op het gebied van duurzaamheid zijn onder andere gericht op het verminderen van de CO₂-voetafdruk van zowel de productie van voer bij ForFarmers als van de productie van dierlijke eiwitten bij de klant. De voortgang hiervan wordt besproken met de Adviesraad Duurzaamheid. Erwin Wunnekink is een van de commissarissen van ForFarmers en heeft hierin zitting als één van de vertegenwoordigers vanuit de voedselindustrie. Ikzelf heb gedurende het verslagjaar ook een bijeenkomst van de Adviesraad bijgewoond. Daarin werd mij duidelijk dat de brede input vanuit externe stakeholders daadwerkelijk helpt om inzicht te verkrijgen in de verschillende complexe uitdagingen, waardoor de verschillende duurzaamheidsactiviteiten van ForFarmers continu op relevantie kunnen worden getoetst. Een sprekend voorbeeld hiervan is het gebruik van steeds meer reststromen die afkomstig zijn uit de levensmiddelenindustrie en die als veevoer weer tot waarde worden gebracht. De doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en de conclusies van de Adviesraad Duurzaamheid kwamen aan de orde in de vergadering van de Raad van Commissarissen die in december plaatsvond. Daarbij werd onder andere gesproken over de mogelijkheden om verder samen te werken met ketenpartners.

In de vergaderingen van de Raad is er ook regelmatig aandacht voor de balans tussen het HR – en diversiteitsbeleid (People), het milieu en klimaat (Planet) en het financieel beleid (Profit) waarbij steeds zoveel mogelijk een integrale benadering wordt gezocht in lijn met de strategie Build to Grow 2025. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in gesprekken met het Bestuur over investeringen in fabrieken en de optimalisatie van productielocaties.

Strategie

ForFarmers heeft in 2021 te maken gehad met verschillende uitdagingen, zowel extern als intern. Zo waren er de aanhoudende Covid maatregelen, substantieel hogere grondstof- en energieprijzen, dierziekten en de onduidelijkheid rondom het agrarisch beleid in Nederland. Daarnaast sloot ForFarmers in het eerste kwartaal van het verslagjaar enkele ongunstige verkoopcontracten af in Duitsland. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat de prestaties van ForFarmers in 2021 achter zijn gebleven bij de doelstellingen. De Raad heeft hierover met het Bestuur gesproken en onderschrijft de visie van het Bestuur dat in de samenwerking tussen de inkoop- en verkoopafdelingen verscherpte aandacht nodig is voor de optimale balans tussen prijsstelling en marge. In lijn met het Business Process Optimisation programma zijn in dit kader onder andere verbeteracties geformuleerd en doorgevoerd voor het pricing proces in de verschillende landen. De Raad heeft ook met het Bestuur gesproken over het sentiment



in de financiële markten rondom de resultaten van ForFarmers. In het licht van de veranderingen en uitdagingen in de sector, evalueert ForFarmers de strategie en zal deze waar nodig aanscherpen.

Een effectieve uitvoering van de strategie in de verschillende landen op regionaal niveau is cruciaal. Het Bestuur is hiervan doordrongen en heeft hiervoor de nodige aanscherping doorgevoerd in de aansturing van de organisatie; de operationele focus en de uitvoering van de strategie in de verschillende landen is nadrukkelijker bij de landendirecteuren komen te liggen die daarbij worden ondersteund door de directeuren Supply Chain, HR, M&A en Business Development.

Veiligheid

Op het gebied van veiligheid zorgden de winterse omstandigheden aan het begin van 2021 voor een toename van het aantal incidenten. Dankzij de bewustwordingscampagnes is de alertheid ten aanzien van veilig werken echter verder toegenomen. Veiligheid blijft een belangrijk punt van aandacht binnen de organisatie.

De zorg voor een veilige werkomgeving is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Met de inzet van alle medewerkers kan veel worden bereikt. Een goed voorbeeld hiervan is de manier waarop ForFarmers de coronamaatregelen van de overheid heeft vertaald naar de werkvloer. De gezondheid van medewerkers was daarbij de hoogste prioriteit en er zijn veel acties ondernomen om besmetting te voorkomen.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Sinds mijn aantreden als voorzitter van de Raad op 23 april 2021 heb ik ForFarmers leren kennen als een ambitieuze organisatie met zeer betrokken medewerkers die trots zijn op de sector en op hun werk. In de eerste maanden heb ik een introductieprogramma gevolgd en kennis gemaakt met verschillende functies en afdelingen binnen ForFarmers. Ik wil met name mijn voorganger, Cees de Jong, bedanken voor de goede overdracht van werkzaamheden en voor de belangrijke bijdrage die hij aan ForFarmers heeft geleverd. In het najaar van 2021 heb ik met ieder van de commissarissen een evaluatiegesprek gevoerd. Hieruit kwam naar voren dat de samenwerking binnen de Raad als open en constructief wordt ervaren. Verder draagt de diversiteit binnen de Raad bij aan zorgvuldige besluitvorming en is de kwaliteit van de informatievoorziening vanuit het Bestuur voldoende zodat vergaderingen goed voorbereid kunnen worden.

Met de voordracht van Marijke Folkers-in't Hout ter benoeming als commissaris is een goede opvolgster gevonden voor Sandra Addink, die na drie termijnen per het einde van komende AvA zal terugtreden. We zijn Sandra Addink bijzonder dankbaar voor haar bijdrage als commissaris in de afgelopen jaren. Als vice-voorzitter van de Raad heeft zij een grote rol gespeeld in de ontwikkeling van het bedrijf. Haar kennis en ervaring is mede van grote waarde geweest in haar rol als voorzitter van de Audit-commissie van de Raad.

Per 1 oktober 2021 is Adrie van der Ven teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur en per 1 januari 2022 heeft hij

ForFarmers verlaten. Onder zijn leiding werd de belangrijke stap naar de groeiemarkt Polen gezet. Hij heeft tevens een grote bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de strategie Build to Grow 2025. De Raad is hem dankbaar voor zijn inzet en bijdrage aan de onderneming. De Raad heeft Pieter Wolleswinkel voorgedragen om door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') op 14 april 2022 te worden benoemd als lid van de Raad van Bestuur. Pieter heeft veel kennis van – en leidinggevende ervaring in – de sector en zijn commerciële focus en inzet op het gebied van duurzaamheid zijn waardevol voor ForFarmers.

Tenslotte zal Yoram Knoop terugtreden als CEO en lid van de Raad van Bestuur na de komende AvA. Sinds zijn aantreden in 2014 heeft Yoram de onderneming verder ontwikkeld naar het leidende voerbedrijf in Europa. Onder zijn leiding is de stap gemaakt naar de groeiemarkt Polen en is de portefeuille meer in balans gebracht door een versterking in de pluimveesector. Ook heeft hij duurzaamheid verankerd in de strategie van ForFarmers. De Raad bedankt hem voor zijn voor zijn inzet en toewijding gedurende de afgelopen jaren.

Het proces voor het vinden van een nieuwe CEO is in volle gang.

Dankwoord

ForFarmers heeft in het afgelopen jaar zeker niet stil gezeten. Er zijn verdere efficiëntieslagen gemaakt en de medewerkers van ForFarmers hebben zich met veel energie ingezet om de klanten van dienst te zijn. De onzekerheid over het toekomstperspectief in de

agrarische sector zal voor druk blijven zorgen in de komende jaren. Tegelijkertijd zien wij kansen voor ForFarmers in een verdere verduurzaming van de voedselketen. De agrarische sector zal altijd relevant en nodig blijven voor de voedselvoorziening. ForFarmers zal daarbij haar klanten blijven ondersteunen met duurzame voeroplossingen. Dit zal ForFarmers doen met het oog op lange-termijn waardecreatie en ForFarmers zal hierover met de verschillende stakeholders in constructief overleg blijven.

Namens de Raad spreek ik hierbij mijn grote waardering uit voor alle medewerkers, klanten, aandeelhouders, partners, leveranciers en andere betrokkenen die zich dit jaar voor ForFarmers hebben ingezet. Ik heb het volste vertrouwen dat de organisatie nieuwe stappen zal zetten met de verdere implementatie van de strategie.

Jan van Nieuwenhuizen

Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Het afgelopen boekjaar stond in het teken van de langer aanhoudende Covid maatregelen, stijgende grondstof- en energieprijzen, dierziekten en de voortdurende onzekerheid omtrent de toekomst van de agrarische sector in Nederland. Deze uitdagende marktomstandigheden zijn van invloed geweest op de implementatie van de strategie Build to Grow 2025 die in september 2020 bekend werd gemaakt. De resultaten van ForFarmers zijn achtergebleven bij de doelstellingen en verschillende stakeholders hebben hierover hun zorgen geuit. De Raad heeft hierover regelmatig met de Raad van Bestuur (het Bestuur) gesproken. In het licht van de veranderingen en uitdagingen in de sector, evalueert ForFarmers de strategie en zal deze waar nodig aanscherpen.

Dankzij de inzet van de medewerkers kon ForFarmers haar klanten goed blijven bedienen. Tevens zijn er verdere stappen gezet op het gebied van duurzaamheid en innovatie en heeft ForFarmers twee overnames gedaan die goed passen binnen de strategie. De aanhoudende Covid-maatregelen waren ook van invloed op de manier waarop vergaderingen werden gehouden. Na de versoepeling van de maatregelen, konden er rond de zomermaanden weer meer fysieke vergaderingen plaatsvinden. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) in april vond wederom door middel van een audio webcast plaats zodat aandeelhouders de vergadering goed konden volgen en tegelijkertijd de gezondheid van alle betrok-

kenen kon worden gewaarborgd. Zowel voorafgaand als tijdens deze vergadering werd de mogelijkheid geboden tot het stellen van vragen.

Hieronder wordt verder ingegaan op de belangrijkste onderwerpen die tijdens het verslagjaar met het Bestuur zijn besproken en waarop de Raad toezicht heeft gehouden. Om geagendeerde onderwerpen voor te bereiden, werden deze van tevoren besproken in een vergadering van een van de commissies of een vergadering van de Raad zonder aanwezigheid van het Bestuur.

Strategie

ForFarmers richt zich met de strategie Build to Grow 2025 op optimalisatie van de bedrijfsprocessen en excellente bedrijfsvoering om zo efficiënt mogelijk te blijven produceren. In dit kader heeft de onderneming de ambitie om harder te groeien dan de markt door zich op het boerenerf te onderscheiden met kwalitatief goed voer en kennis. Daaraan gekoppeld heeft ForFarmers een doelstelling om de autonome onderliggende EBITDA (bedrijfsresultaat) jaarlijks met 0%-3% te laten groeien. Deze doelstelling is in 2021, ondanks de efficiëntieslagen en klantgerichte aanpak, niet gehaald. Dit kwam onder andere door externe uitdagingen zoals aanhoudende Covid-maatregelen waardoor volumes achterbleven en substantieel hogere grondstof- en energieprijzen die niet volledig aan klanten konden worden doorberekend. Daarnaast waren er uitda-

gingen op het gebied van margemanagement in Duitsland. Als reactie hierop heeft ForFarmers - in lijn met het optimalisatieprogramma van bedrijfsprocessen - de procedures aangescherpt. Verder zijn de lokale teams versterkt en is er meer focus aangebracht in de operationele aansturing van de organisatie zodat de landendirecteuren zich nadrukkelijker kunnen richten op de uitvoering van de strategie op regionaal niveau.

In het verslagjaar heeft ForFarmers verschillende stappen gezet om productielocaties te consolideren en optimaliseren. Zo werd bijvoorbeeld besloten om in Duitsland te investeren in uitbreiding van de fabriek in Beelitz zodat de fabriek in Bardenitz kan worden gesloten en de volumes van Bardenitz kunnen worden ondergebracht in Beelitz. Ook werd besloten om in België de fabriek in Ingelmunster in 2022 te sluiten en te investeren in de fabriek in Izegem om een betere benutting te realiseren van de capaciteit en logistieke planning. De productie van pluimveevoeders zal worden ondergebracht bij twee fabrieken in Nederland. De Raad is van mening dat deze optimalisaties passend zijn in het licht van de strategie. Een ander belangrijk onderdeel van de strategie van ForFarmers is het realiseren van groei door middel van overnames.

Acquisitiestrategie

De Raad heeft in het verslagjaar uitgebreid met het Bestuur gesproken over de acquisitiestrategie en de pijplijn van M&A projecten. Er werd diepgaand stil gestaan bij het plan van aanpak voor overnames in (i) bestaande landen, (ii) nieuwe landen binnen Europa en (iii) nieuwe landen buiten Europa. ForFarmers streeft hierbij naar een regionale nummer één of twee positie in de thuismarkten

zodat schaalvoordelen kunnen worden geoptimaliseerd. Voor overnamemogelijkheden in nieuwe landen gelden andere criteria en worden bijvoorbeeld specifieke marktontwikkelingen en landenrisico's meegewogen. Aan de hand van selectiecriteria is eerst een longlist en daarna een shortlist opgesteld van bedrijven in landen zowel binnen als buiten Europa. Op basis hiervan is vervolgens de acquisitie planning gemaakt waarbij duidelijke prioriteiten zijn gesteld met het oog op de noodzaak om een betere balans in de portefeuille te creëren.

Tijdens de vergaderingen van de Raad werd de voortgang van verschillende projecten besproken. De Raad heeft het Bestuur in dit kader gevraagd om in te gaan op de vraag in hoeverre een project past bij de strategie en organisatiecultuur van ForFarmers. Hierbij werd tevens aandacht besteed aan de vraag of er voldoende gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn en of de bedrijfsprocessen voldoende gedegen zijn om een overname tot stand te brengen en vervolgens goed te kunnen integreren. De Raad erkent dat een acquisitiestrategie een lange adem vergt en is van mening dat ForFarmers goede stappen heeft gezet in het verslagjaar met de invulling van de M&A planning.

Begin 2021 werd de overname van De Hoop Mengvoerders voltooid. Hiermee heeft ForFarmers haar positie in de pluimveesector in Nederland versterkt. Mede dankzij het feit dat de organisatiecultuur goed past bij ForFarmers, is de integratie succesvol verlopen. Verder heeft ForFarmers begin 2021 met Pavo (paardenvoer) haar marktaandeel in Duitsland uitgebreid door de overname

van Mühldorfer Pferdefutter. Beide overnames hebben bijgedragen aan de stijging van de brutowinst.

Duurzaamheid

ForFarmers heeft als onderdeel van de strategie Build to Grow 2025 duidelijke doelen gesteld op het gebied van duurzaamheid. Onder de titel Going Circular, For the Future of Farming streeft ForFarmers er onder meer naar om in 2025 uitsluitend nog verantwoorde soja en palmolie te gebruiken en wil zij de CO₂-voetafdruk verminderen bij de productie van voer en dierlijke eiwitten. Innovatie speelt hierbij een belangrijke rol. ForFarmers werkt doorlopend aan innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid, dierenwelzijn en milieu. Een voorbeeld hiervan is de deelname aan een initiatief van de Nederlandse zuivelindustrie om de broeikasgasemissies op het boerenerf te verminderen. Hiervoor heeft ForFarmers soja certificaten ingekocht bij Braziliaanse boeren die konden aantonen dat zij in de afgelopen 20 jaar geen grond hebben ontbost om hun sojabonen te telen. Dit heeft een significante verbetering van de voetafdruk bij deelnemende melkveeklanten van ForFarmers opgeleverd.

Een ander voorbeeld om de CO₂-voetafdruk te verminderen is de bouw van een nieuwe overslagfaciliteit naast een spoorwegverbinding in Duitsland. ForFarmers investeert hierin samen met haar joint venture partner in HaBeMa. HaBeMa is de handelsonderneming die onder meer overslagdiensten levert aan voerondernemingen. De nieuwe overslagfaciliteit, die eveneens gefinancierd wordt met een overheidssubsidie, zal leiden tot een aanzienlijke verbetering van de CO₂-voetafdruk van de

overslagactiviteiten en een verlaging van de logistieke- en overslagkosten per ton.

De Raad ondersteunt de duurzaamheidsinitiatieven als onderdeel van de strategie en wordt door het Bestuur op de hoogte gehouden van de gesprekken met de [Adviesraad Duurzaamheid](#). De doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en de conclusies van de Adviesraad Duurzaamheid kwamen aan de orde in de vergadering van de Raad van Commissarissen die in december plaatsvond. Daarbij werd onder andere gesproken over de mogelijkheden om verder samen te werken met ketenpartners. De externe accountant heeft een assurance-rapport verstrekt over de duurzaamheids-KPI's in 2021.

Organisatie

De medewerkers van ForFarmers zijn in 2021 nog ruime tijd blijven werken volgens de Covid-protocollen om de verspreiding van het virus tegen te gaan. Daarbij stond de gezondheid van medewerkers en veilige dienstverlening aan klanten voorop. Vanaf het moment dat de Covid maatregelen van overheidswege werden opgeheven, heeft ForFarmers een aantal werkprocessen flexibeler ingericht door middel van gedeeltelijk thuiswerken en digitale communicatiemiddelen. Hierbij is een balans gezocht tussen enerzijds flexibeler werken en anderzijds het belang van direct contact met bijvoorbeeld klanten of medewerkers. Dit sluit aan bij de uitkomsten van het onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers dat in het laatste kwartaal van 2020 is gehouden. Gedurende het jaar zal het Bestuur deze hybride manier van werken evalueren en bekijken of dit als nieuwe standaard kan worden ingevoerd.



De Raad werd regelmatig door het Bestuur geïnformeerd over de invulling van senior management - en andere relevante posities. In de vergaderingen van april en november van de Raad kwam de implementatie van het diversiteitsbeleid aan de orde, alsmede de talentontwikkeling binnen de organisatie en de interne doorgroeimogelijkheden. De Raad vindt het van belang dat ForFarmers op ieder niveau aandacht heeft voor diversiteit, en gekwalificeerde medewerkers kan aantrekken en behouden. Om die reden juicht de Raad het toe dat ForFarmers doelstellingen heeft bepaald om gefaseerd te komen tot een man/vrouw verhouding in 2030 van 70%/30% binnen het senior management. In dit kader heeft de Raad ook met het Bestuur gesproken over het plan voor opvolging voor Executive Teamleden en het beschikbare managementpotentieel op senior managementniveau. Doorgaans ontmoet de Raad senior managers bij verschillende gelegenheden, waaronder tijdens de senior-managementbijeenkomsten waar normaliter een aantal commissarissen aanwezig is. Vanwege Covid kon in 2021 slechts één bijeenkomst fysiek worden gehouden en moesten de overige twee wederom digitaal plaatsvinden. Bij de fysieke - en één digitale bijeenkomst was de voorzitter van de Raad aanwezig. In het verslagjaar hebben enkele senior managers presentaties verzorgd in de vergaderingen van de Raad of in de commissievergaderingen.

Raad van Bestuur en Executive Team

De Raad heeft Pieter Wolleswinkel voorgedragen om door de AvA op 14 april 2022 te worden benoemd als lid van de Raad van Bestuur. Pieter heeft veel kennis van - en leidinggevende ervaring in - de sector en zijn commerciële focus en inzet op het gebied van duurzaamheid zijn

waardevol voor ForFarmers. Adrie van der Ven is per 1 oktober 2021 teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur en heeft ForFarmers per 1 januari 2022 verlaten. Verder zal Yoram Knoop terugtreden als CEO en lid van de Raad van Bestuur na de komende AvA. Onder zijn leiding is de onderneming verder ontwikkeld naar het leidende voerbedrijf in Europa en is onder andere de stap gemaakt naar de groeimarkt Polen en is de portefeuille meer in balans gebracht door een versterking in de pluimvee-sector. Ook heeft hij duurzaamheid verankerd in de strategie van ForFarmers. De Raad bedankt hem voor zijn voor zijn inzet en toewijding gedurende de afgelopen jaren. Het proces voor het vinden van een nieuwe CEO is in volle gang.

Het Bestuur wordt in de uitvoering van de strategie ondersteund door het Executive Team, dat is ingericht in lijn met het principe 'centraal waar mogelijk, maar vooral lokaal, dicht op de klant'. De leden van het Executive Team zijn, naast de leden van de Raad van Bestuur en de COO (Nederland & België), de Managing Directors van de landen (verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de lokale business), de Director Supply Chain (Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Health & Safety, Corporate Affairs en Duurzaamheid), de Director HR (HR en Communicatie) en sinds 1 oktober 2021 de Director M&A en de Director Business Development (Marketing, Nutritie en Next Level Innovatie). De leden van het Executive Team hebben regulier overleg over de voortgang van de implementatie van de strategie en de daaraan gekoppelde financiële, commerciële en operationele doelstellingen.



Evenals in voorgaande jaren heeft De Raad jaarlijkse evaluatiegesprekken gevoerd. In 2021 vonden deze gesprekken plaats met de leden van de Raad van Bestuur en de leden van het voormalige directieteam (voorafgaand aan de totstandkoming van het Executive Team). Hierbij spraken steeds twee leden van de Raad met één teamlid. Ook het functioneren van het team als geheel kwam hierbij aan de orde. De conclusies uit deze gesprekken werden in een vergadering van de voltallige Raad besproken. Vervolgens werden de conclusies teruggekoppeld aan de CEO. De Raad is van mening dat de operationele focus die, onder leiding van Yoram Knoop als CEO, in het Executive Team is aangebracht zal bijdragen aan een efficiënte uitvoering van de strategische plannen.

De Raad heeft geconstateerd dat geen enkel lid van het Bestuur meer dan twee commissariaten bekleedt en dat geen enkel lid van het Bestuur 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 ForFarmers.

Veiligheid en medewerkers

De Raad is door het Bestuur op de hoogte gehouden van de voortgang op het gebied van de veiligheidsprocedures en het terugdringen van het aantal ongevallen met verzuim (de 'LTI's'). Op het gebied van veiligheid zorgden de winterse omstandigheden aan het begin van 2021 voor een toename van het aantal incidenten. Dankzij de bewustwordingscampagnes is de alertheid ten aanzien veilig werken echter verder toegenomen. Veiligheid blijft een

belangrijk punt van aandacht. De Raad blijft de initiatieven ondersteunen die zijn gericht op het verder verbeteren van de veiligheid binnen en buiten de organisatie.

ForFarmers is in oktober 2020 gestart met een nieuw onderzoek naar de betrokkenheid onder medewerkers. Daarin kwamen onder andere de thema's werkplezier, werkomgeving, cultuur, veiligheid, ontwikkeling, strategie en leiderschap aan de orde. De uitkomsten hiervan werden besproken in de vergadering van de Raad die in april 2021 heeft plaatsgevonden. Het onderzoek wees uit dat de medewerkers over het algemeen in hoge mate betrokken zijn bij – en verbonden zijn met ForFarmers. Er waren ook enkele verbeterpunten en hiervoor zijn acties geformuleerd. Deze acties zijn onder andere gericht op de verdere verbetering van de organisatiecultuur en de vertaling van de strategie naar de werkvloer. Voor sommige bedrijfsonderdelen zijn er acties geformuleerd die zullen dragen aan betere werk-privé balans.

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). De raad van commissarissen van ForFarmers Corporate Services B.V. bestaat uit drie leden, waaronder de CEO en CFO van ForFarmers. Daarnaast is Hajé Nordbeck commissaris van ForFarmers Corporate Services B.V. op aanbeveling van de Nederlandse Ondernemingsraad. ForFarmers N.V. kent een Europese Ondernemingsraad. Zoals aangegeven in het reglement van de Raad, kan vanuit de Europese Ondernemingsraad een verzoek tot overleg met de Raad worden gedaan. Als onderdeel van zijn introductie heeft de

voorzitter van de Raad kennis gemaakt met de voorzitter van de Nederlandse Ondernemingsraad en verder is een vertegenwoordiging van deze ondernemingsraad geconsulteerd over de voorgestelde aanpassing van het remuneratiebeleid.

Financiële rapportage

Het Bestuur lichtte de interne financiële rapportages toe tijdens de vergaderingen van de Raad. Daarbij werd onder andere ingegaan op de gang van zaken in relatie tot 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 2020 goedgekeurd en het halfjaarbericht 2021 en de operationele voortgangsrapportages beoordeeld. Voorts werd het werkplan van de Internal Auditor goedgekeurd. Daarnaast kwamen onder meer het dividendvoorstel voor 2020, het voorstel voor een alternatieve kapitaalallocatie, 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. Tevens sprak de Raad zonder de aanwezigheid van het Bestuur met de accountant. De bevindingen van de externe accountant zijn genoemd in het verslag van de [Auditcommissie](#). In de december vergadering van de Raad werd goedkeuring verleend aan de begroting voor 2022.

De Raad heeft ook gesproken over de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het Bestuur beoordeelde deze systemen gedurende het verslagjaar en besprak deze met

de Raad. De bevindingen, aanbevelingen en maatregelen die uit de beoordeling naar voren kwamen zijn opgenomen in het hoofdstuk [Risicomanagement](#). De Raad hield tevens toezicht op de werkzaamheden van de Internal Auditor.

De Raad heeft de jaarrekening 2021 besproken met het Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 23 februari 2022 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de [AvA op 14 april 2022](#) aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Dan zal ook de jaarrekening en het voorgestelde dividend over 2021 ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd.

De Raad heeft nadrukkelijk met het Bestuur stilgestaan bij de financiële ruimte voor het doen van uitkeringen. Gelet op de kasstroom en balanspositie van ForFarmers, heeft de Raad haar goedkeuring verleend aan het dividendvoorstel. ForFarmers heeft geen gebruik gemaakt van financiële Covid regelingen waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen.

Governance en cultuur

Mede in het licht van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de 'Code') en de strategie Build to Grow 2025, 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, te weten ambitie, partnerschap en duurzaamheid, blijven essentieel voor de positionering - en het succes van ForFarmers. Het Bestuur stimuleert gedrag dat aansluit

bij de kernwaarden. Dit wordt in de eerste plaats gedaan door het tonen van voorbeeldgedrag en daarnaast door middel van de jaarlijkse HR cyclus, e-learning modules, leiderschapsprogramma's en strategie sessies. De Raad ondersteunt de initiatieven van ForFarmers die een cultuur bevorderen van 'next level performance' en 'Zero Lost Time Incidents'. ForFarmers onderschrijft de meeste best practice bepalingen van de Code. In het hoofdstuk [corporate governance](#) wordt gemotiveerd aangegeven van welke bepalingen ForFarmers afwijkt.

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 om een cultuur van compliance en integriteit te stimuleren. Sinds 2021 wordt jaarlijks aan medewerkers gevraagd een online leermodule te volgen om de kennis over de Code of Conduct actueel te houden.

Vergaderingen, aanwezigheid en belangrijkste thema's

De Raad heeft in 2021, steeds in aanwezigheid van het Bestuur, zeven keer een reguliere vergadering gehouden die tot juni in de meeste gevallen digitaal plaatsvond. Tijdens verschillende vergaderingen van de Raad werden - op verzoek van de Raad - presentaties gegeven door leden van het Executive Team en andere medewerkers over onderwerpen waarvoor zij specifiek verantwoordelijk zijn. Voorbeelden hiervan waren de uitgebreide toelichting op

de activiteiten van ForFarmers in Duitsland tijdens de vergadering in mei en de presentaties over diversiteit en teamontwikkeling in de vergaderingen van april en november. De Raad kwam doorgaans voorafgaand aan de reguliere vergaderingen bij elkaar om deze vergadering voor te bereiden.

In het verslagjaar zijn er daarnaast vijf extra (digitale) vergaderingen geweest. De extra (digitale) vergadering in maart betrof de goedkeuring van de jaarrekening aan de vooravond van de publicatie hiervan, de waardering van de goodwill - en van de optie met betrekking tot Tasomix in Polen in de jaarrekening over 2020. Verder werd daarbij gesproken over de agenda van de AvA waarbij rekening werd gehouden met de maatregelen om de verspreiding van Covid- tegen te gaan. Tijdens de extra (digitale) vergadering in september en drie vergaderingen in november werd gesproken over de voortgang van de M&A agenda en alternatieven voor kapitaal allocatie binnen de strategie. Vanwege de onzekerheid rondom Covid is het geplande bezoek aan de ForFarmers organisatie in België dit jaar wederom niet doorgegaan en voorlopig uitgesteld. Daarnaast werd tijdens de vergaderingen van de Raad in het verslagjaar onder meer gesproken over de voorbereiding op - en de evaluatie van de AvA die ForFarmers op 23 april 2021 heeft gehouden en de medewerkersparticipatieplannen voor 2021.

De Raad heeft in 2021 naast de reguliere en extra vergaderingen acht keer zonder (vertegenwoordigers van) het Bestuur vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen waren: de focus op de operationele aansturing van de organisatie, de werkwijze en beloning



(inclusief het variabele deel daarvan) van het Bestuur en het Executive Team, het functioneren van de het Bestuur en het Executive Team alsmede de conclusies die hieraan verbonden moeten worden en het plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. 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.

De aanwezigheidsfrequentie van elke commissaris bij de zeven reguliere vergaderingen van de Raad en van de reguliere vergaderingen van de kerncommissies is weergegeven in het volgende overzicht.

Vergadering ¹	Jan van Nieuwenhuizen	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink
RvC	6/6 ²	7/7	7/7	7/7	7/7	7/7
AC		6/6	6/6		6/6	
RC	5/5 ²	7/7	7/7			
S&BC	3/3			3/3		3/3

¹ De gebruikte afkortingen betekenen: AC = Auditcommissie, RC = Remuneratiecommissie, S&BC= Selectie- en benoemingscommissie

² Vanaf 23 april 2021

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. (de 'Coöperatie') en heeft hij één vergadering van de ledenraad van de Coöpe-

ratie bijgewoond. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel in ForFarmers dat, bij het huidige stembelang van de Coöperatie, onder meer recht geeft om – na overleg met de Raad – een voorzitter van de Raad te benoemen. Tenslotte heeft de Voorzitter in het verslagjaar gesproken met enkele institutionele aandeelhouders.

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 2019 heeft plaatsgevonden, heeft de Raad de evaluatie in 2021 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 voor wat betreft 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, diversiteit, 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, goed functioneert en is samengesteld in lijn met de [Profielchets van de Raad van Commissarissen](#). Voor nieuwe vacatures bepaalt de Raad steeds vooraf met welke aspecten van diversiteit rekening gehouden moet worden om de gewenste gemengde samenstelling te behouden. Het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in het verslagjaar, wordt toegelicht in de [Corporate governance verklaring 2021](#). 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 conclusies van de zelfevaluatie zijn gebruikt om de werkwijze van de Raad verder te verbeteren. In dit kader is het voornemen geuit om op

regelmatigere basis aandacht te vragen voor duurzaamheid en innovatie. De Raad zal hiermee rekening houden bij het vaststellen van de vergaderagenda voor 2022.

Gedurende het verslagjaar werd de samenstelling van de Raad gewijzigd. Tijdens de AvA van 23 april 2021 werd Jan van Nieuwenhuizen benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Vanaf die datum is hij tevens de rol van voorzitter gaan vervullen.

Educatie

In het kader van permanente educatie van de gehele Raad, volgen verschillende leden van de Raad relevante cursussen bij diverse organisaties. De Raad heeft in dit kader in november 2021 enkele specialisten van de Rabobank uitgenodigd voor een presentatie over de wereldwijde ontwikkelingen op het gebied van dierlijke eiwitten. Voor Jan van Nieuwenhuizen, als nieuw toetredende commissaris, werd een introductieprogramma opgesteld. In dat kader heeft hij - onder meer - kennis gemaakt met de strategie van ForFarmers, de financiële organisatie, nutritie & innovatie en de commerciële organisatie.

Tot slot

De marktomstandigheden waren lastig voor ForFarmers in het afgelopen jaar en het is de verwachting dat dit voorlopig zo zal blijven. Dit heeft geleid tot druk op de resultaten en hierover zijn zorgen geuit door verschillende stakeholders. De strategie Build to Grow 2025 en de daarin opgenomen doelen op het gebied van duurzaamheid, zal een steeds belangrijkere rol gaan spelen om een betere balans in de activiteiten aan te brengen. In het licht van de veranderingen en uitdagingen in de sector, is ForFarmers de strategie aan het evalueren en zal deze waar nodig aanscherpen. ForFarmers blijft zich hierbij richten op lange-termijn waardecreatie en zal hierover in gesprek blijven met de verschillende stakeholders. Een speciaal woord van dank gaat uit naar alle medewerkers van ForFarmers die zich onvermoeibaar zijn blijven inzetten om de klanten goed van dienst te zijn. Tenslotte danken wij de leden van het Executive Team voor alle inspanningen in het afgelopen jaar en de overige stakeholders, waaronder de klanten en aandeelhouders, voor het door hen gestelde vertrouwen.

Lochem, 23 februari 2022

De Raad van Commissarissen

Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen (de 'Raad') bevat een overzicht van de uitvoering van het [remuneratiebeleid](#) in het verslagjaar 2021. Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') vastgesteld op 24 april 2020 voor de onderdelen die de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') betreffen en op 23 april 2021 voor de onderdelen die de Raad betreffen. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad met behulp van een externe adviseur het remuneratiebeleid opnieuw beoordeeld. Op de uitkomsten van deze beoordeling wordt ingegaan in het slot van dit verslag.

Remuneratie 2021

De Raad laat het remuneratiepakket van het Bestuur in beginsel éénmaal in de drie jaar door een externe adviseur toetsen om zich ervan te verzekeren dat het pakket voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. In de tussenliggende jaren wordt de vaste beloning in beginsel geïndexeerd op basis van de (verwachte) inflatie voor het komende jaar. Begin 2017 werd het remuneratiepakket van het Bestuur door een externe adviseur vergeleken met dat van een aantal ondernemingen met vergelijkbare omvang, complexiteit en resultaat; de zogenaamde referentiegroep. De referentiegroep bestaat uit de ondernemingen die 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. Voorbeelden uit de referentiegroep van bedrijven die destijds deel uitmaakten van AMX zijn Arcadis, IMCD, TKH Group, TomTom en van AScX zijn dat bijvoorbeeld Heijmans, Brunel, Wessanen en Acom. De uitkomsten van de vergelijking zijn gebruikt voor het bepalen van de richting voor een (mogelijke) aanpassing van de vaste beloning. Het al dan niet aanpassen van de vaste beloning is volledig ter discretie

aan de Raad. Bij de vergelijking van de beloning met de referentiegroep wordt de totale directe remuneratie (vast salaris, korte - en lange-termijn variabele beloning) van de bestuursleden in acht genomen. In het kader van de beoordeling van het remuneratiebeleid, heeft er in het verslagjaar een nieuwe vergelijking van het remuneratiepakket plaatsgevonden. Op basis hiervan is een voorstel tot herziening van het beleid voorbereid, dat aan de AvA in 2022 wordt voorgelegd en derhalve nog geen invloed heeft op de remuneratie 2021.

Bij 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 kennisgenomen 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

De vaste salarissen van de leden van het Bestuur werden per 1 januari 2021 niet geïndexeerd. De gebruikte percentages en de salarissen per bestuurder waren in 2021 als volgt.

In euro	Per jaar	Stijging ¹
Yoram Knoop	562.084	0%
Roeland Tjebbes	375.000	0%
Adrie van der Ven ²	366.190	0%

¹ Stijging per 1 januari 2021 ten opzichte van 2020

² Lid Raad van Bestuur tot 1 oktober 2021, uit dienst per 31 december 2021

Variabele beloning van leden van het Bestuur

De vooraf tussen de Raad en het Bestuur afgesproken korte-termijn doelstellingen voor 2021 en lange-termijn doelstellingen voor 2019-2021, dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de lange-termijn belangen en de duurzaamheid van ForFarmers, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte – en op de lange-

termijn. Voorts moedigen deze doelstellingen niet aan tot het nemen van ongepaste risico's. De Raad heeft de hoogte van de gerealiseerde, korte-termijn en lange-termijn variabele beloning vastgesteld op advies van de Remuneratiecommissie en aan de hand van de volgende methode.

Bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen werd vooraf het minimale -, het ten doel gestelde - en het maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning werd proportioneel toegekend bij een prestatie-score tussen het minimale – en het maximale realisatieniveau. Als het minimale prestatieniveau niet is bereikt dan werd voor die doelstelling geen variabele beloning toegekend.

Score voor financiële doelstellingen van toepassing voor korte-termijn (2021) en lange-termijn met betrekking tot ROACE (2019-2021)

Prestatie	Variabele beloning
< 80% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
80% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning voor die doelstelling

Score voor financiële doelstellingen van toepassing voor lange-termijn (2019-2021) m.b.t. EPS

Prestatie	Variabele beloning
< 90% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
90% - 110% van de doelstelling	Proportionele toekenning van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 110% van de doelstelling	Maximale variabele beloning voor die doelstelling

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad verschillende keren met het Bestuur stil gestaan bij de ontwikkeling van de resultaten van ForFarmers. Daarbij is ook gesproken over de financiële ruimte om uitkeringen te doen en variabele beloning toe te kennen. Gelet op het voorgaande, mede gezien de kasstroom en balanspositie van ForFarmers, heeft de Raad besloten om over te gaan tot toekenning van variabele beloning. Bij de vaststelling hiervan is de Raad uitgegaan van de resultaten inclusief de impact van externe factoren zoals bijvoorbeeld Covid-19. ForFarmers heeft geen gebruik gemaakt van financiële Covid-19 regelingen waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen en het toekennen van variabele beloning.



Korte-termijn variabele beloning van leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning (2021) waren voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De Raad beoordeelde na afloop van de prestatieperiode, de realisatie van de voor ieder individueel Bestuurslid vooraf vastgestelde doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning voor 2021.

Onderstaande tabel en toelichting geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het ten doel gestelde percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

Informatie over korte termijn 2021 prestatie¹

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO)		Roeland Tjebbes (CFO)		Adrie van der Ven (COO) ³	
	Target 60% Max 72%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk
Onderliggende nettowinst ²	36,0%	0,0%	24,0%	0,0%	10,4%	0,0%
Onderliggend bedrijfsresultaat cluster					13,6%	13,7%
Uitvoering strategie	8,0%	7,2%	5,3%	5,3%	5,3%	4,5%
Operationele effectiviteit	8,0%	7,2%	5,3%	4,3%	5,3%	4,5%
Team ontwikkeling/ESG	8,0%	7,2%	5,3%	5,3%	5,3%	1,6%
Totaal korte termijn '21	60,0%	21,6%	40,0%	14,9%	40,0%	24,4%

¹ Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

² Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM)

³ Lid Raad van Bestuur tot 1 oktober 2021, uit dienst per 31 december 2021



Het toegekende variabele beloningspercentage op basis van de onderliggende nettowinst van ForFarmers-groep (voor het hele Bestuur) en de onderliggende EBITDA van het betreffende cluster (voor de COO) werd bepaald door de realisatie ten opzichte van het budget voor het jaar zoals voorafgaand aan het boekjaar goedgekeurd door de Raad. Hierbij wordt gecorrigeerd voor valutatranslatie-effecten van buitenlandse activiteiten, niet-gebudgetteerde fusies & overnames en niet-gebudgetteerde belastingeffecten als gevolg van additionele wijzigingen in belastingtarieven. De (individuele) kwalitatieve korte termijn prestatiecriteria werden door de Raad als volgt beoordeeld.

Bestuurslid	Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Yoram Knoop	Uitvoering strategie Operationele effectiviteit Team ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Succesvolle integratie en continuïteit van De Hoop acquisitie• Nieuwe partnerships ontwikkeld in de keten• M&A pijplijn ontwikkeling volgens plan• Goede progressie footprint optimalisatie• Aanscherping organisatiestructuur; installatie Executive Team door middel van interne promoties en aanwerving talent• Meer diversiteit in Executive Team voor wat betreft gender en nationaliteit
Roeland Tjebbes	Uitvoering strategie Operationele effectiviteit Team ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• M&A team versterkt• Succesvolle integratie van De Hoop acquisitie op vlak van reporting en bedrijfsprocessen• Goede progressie op kritische Business Process Optimisation (BPO) projecten• Kostenoptimalisatie voor op plan• Teamontwikkeling middels opvolging leerpunten uit het medewerkers-betrokkenheidsonderzoek• Meer aandacht voor business control
Adrie van der Ven	Uitvoering strategie Operationele effectiviteit Team ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• Effectieve partnerships ontwikkeld in de pluimveeketen• Progressie op marge-verbetering in Polen• Managementteam Polen versterkt met nieuwe benoemingen



Lange-termijn variabele beloning van de leden van het Bestuur

De (gezamenlijke) doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning waren voor het Bestuur voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn variabele beloning werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2019-2021.

De realisatie van de begin 2019 vastgestelde doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de jaren 2019-2021 werd eveneens na afloop van de prestatieperiode door de Raad beoordeeld. Onderstaande tabel en toelichting geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het ten doel gestelde percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

Informatie over lange termijn 2019-2021 prestatie¹

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO)		Arnout Traas (vorige CFO) ⁵		Adrie van der Ven (COO) ⁵		Jan Potijk (vorige COO) ⁵	
	Target 60% Max 72%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk
Ontwikkeling van de winst per aandeel ²	10,8%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) ³	12,6%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁴	12,6%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%
Uitvoering van de strategie	9,0%	9,9%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%
M&A	9,0%	9,9%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid/ESG	6,0%	7,2%	4,0%	4,8%	4,0%	4,8%	4,0%	4,8%
Totaal lange termijn '21	60,0%	27,0%	40,0%	18,0%	40,0%	18,0%	40,0%	18,0%

¹ Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

² Earnings Per Share (EPS) (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen)

³ Total Shareholder Return (TSR) volgens de in dit rapport opgenomen schaal

⁴ Return on Average Capital Employed (ROACE)

⁵ De percentages betreffen de periode voor Adrie van der Ven vanaf 26 april 2019 t/m 31 december 2021 (datum benoeming t/m datum uit dienst), datum terugtreden als lid RvB was 1 oktober 2021), voor Jan Potijk tot en met 26 april 2019 (datum uit dienst) en voor Arnout Traas t/m 24 april 2020 (datum uit dienst)



De (gezamenlijke) kwalitatieve lange-termijn prestatiecriteria werden door de Raad als volgt beoordeeld.

Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Uitvoering van de strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Goede voorbereiding, lancering strategie en progressie op building blocks • Versterking opvolgingsplannen voor directieposities en succesvolle opvolging voor diverse posities gedurende 2019-2021 • Kostenbesparingen door middel van efficiëntere organisatie voor op plan, significante reductie fte's
M&A	<ul style="list-style-type: none"> • Twee acquisities gedaan ter versterking van positie in bestaande markten • Uitbreiding M&A pijplijn voor bestaande en nieuwe markten
Uitvoering duurzaamheidsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang geïntegreerde rapportage • Significante progressie en top-ranking MSCI ESG Rating • Goede trend reductie op LTI's, verbetering van algehele veiligheidscultuur • Vermindering uitstoot van green-house gas • Progressie m.b.t. verantwoorde inkoop van soja en verdere implementatie SEDEX (Code of Conduct voor leveranciers)

Voor de lange-termijn variabele beloning 2020-2022 en 2021-2023 zijn zowel de financiële – als de kwalitatieve prestatiecriteria gelijk aan die over de periode 2019-2021.

De Raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Daarbij is als uitgangspunt genomen de tien ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de prestatieperiode voor de lange-

termijn doelstelling op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) stonden plus de tien ondernemingen die per die datum op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam voorkwamen (gebaseerd op marktkapitalisatie). Het percentage variabele beloning 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



Over de periode 2019-2021 is ForFarmers onder de positie 10 uitgekomen op deze schaal zodat de realisatie 0% is. Het toegekende variabele beloningspercentage voor respectievelijk EPS en ROACE werd bepaald door de ontwikkeling van de winst na belasting per aandeel (gecorrigeerd voor ingekochte eigen aandelen) en het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) ten opzichte van een vooraf bepaalde 3-jaars gemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de Raad.

Deelname aan medewerkersparticipatieplan

De leden van het Bestuur hebben als volgt deelgenomen aan het medewerkersparticipatieplan voor senior management van 2021. Yoram Knoop heeft met 6.720 certificaten van aandelen deelgenomen, Roeland Tjebbes met 30.241 certificaten van aandelen en Adrie van der Ven heeft niet deelgenomen. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling in 2021 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 2021 werden door de leden van het Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

Certificaten/ aandelen gehouden door leden van het bestuur

	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2022)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2023)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2024)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2025)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2026)	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Yoram Knoop	61.034	20.541	17.361	10.416	6.720	222.967	339.039
Roeland Tjebbes	-	-	-	26.041	30.241	-	56.282

In het remuneratiebeleid is vastgelegd dat de leden van het Bestuur ernaar zullen streven om (certificaten van) aandelen in ForFarmers te houden voor een bedrag dat tenminste gelijk is aan tweemaal hun bruto vaste jaarsalaris. Op 31 december 2021 werd hieraan wel voldaan door Yoram Knoop en niet door Roeland Tjebbes (vanwege de relatief korte opbouwperiode aangezien hij is benoemd als lid van het Bestuur op 24 april 2020). Adrie van der Ven maakt sinds 1 oktober 2021 geen deel meer uit van het Bestuur.

Conform het huidige remuneratiebeleid heeft ForFarmers geen beloning in de vorm van opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van het Bestuur. De beloning van de leden van het Bestuur is niet afhankelijk van een 'change of control' in de Venootschap. Aan leden van het Bestuur zijn geen leningen verstrekt.



Totale beloning van de leden van het Bestuur

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale beloning van de leden van het Bestuur, inclusief de korte-termijn variabele beloning over 2021 en de lange-termijn variabele beloning over 2019-2021.

Beloning bestuur in 2021

In euro	Vaste beloning				Variabele beloning			Ratio vast/ variabel
	Salaris	Overige vergoedingen ¹	Korte termijn (1 jaar) ³	Lange termijn (3 jaar) ³	Bijzondere beloningen ²	Pensioen bijdragen	Totale beloning	
Yoram Knoop (CEO)								
2021	562.084	648.469	121.410	148.061	18.388	112.417	1.610.829	82%–18%
2020	562.084	49.082	178.545	162.456	36.318	112.417	1.100.902	66%–34%
Roeland Tjebbes (CFO) vanaf 1 maart 2020⁴								
2021	375.000	96.266	56.000	–	18.854	75.000	621.120	88%–12%
2020	312.500	37.988	100.000	–	7.813	62.500	520.801	79%–21%
Arnout Traas (vorige CFO) tot en met 24 april 2020⁴								
2021	–	–	–	30.364	–	–	30.364	0%–100%
2020	125.210	41.554	31.023	57.381	1.313	3.823	260.302	66%–34%
Adrie van der Ven (COO in functie tot 01/10/'21, uit dienst per 31/12/'21)⁵								
2021	366.190	443.565	89.224	63.321	4.167	12.225	978.692	84%–16%
2020	366.190	78.057	33.750	66.748	6.325	12.014	563.084	81%–19%
Jan Potijk (vorige COO) tot en met 26 april 2019⁵								
2021	–	–	–	7.813	–	–	7.813	0%–100%
2020	–	–	–	33.804	–	–	33.804	0%–100%

¹ Betreft sociale lasten, lease-auto en pensioenvergoeding eigen regeling en voor Yoram Knoop en Adrie van der Ven betreft het de vertrekvergoeding van eenmaal het vaste jaarsalaris zoals hieronder nader toegelicht en voor Roeland Tjebbes de eerste termijn voor vervallen uitgestelde beloningen uit eerdere dienstbetrekking zoals in dit rapport nader toegelicht

² Betreft 20% korting in verband met deelname aan medewerkers-participatieplan

³ De 2021 korte – en 2019-2021 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2021

⁴ De bedragen betreffen de periode voor de huidige CFO vanaf 1 maart 2020 en voor de vorige CFO tot en met 24 april 2020

⁵ De bedragen voor Adrie van der Ven betreffen de periode van 26 april 2019 tot en met 31 december 2021 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019

Het totale bedrag van de beloning past binnen het remuneratiebeleid en draagt bij aan de (lange-termijn) belangen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders van ForFarmers. Bij de uitvoering van het remuneratiebeleid is invulling gegeven aan de opdracht om lange-termijn waarde te creëren door op de meest efficiënte manier een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere, duurzamere, productie van vlees, eieren en zuivel ('For the Future of Farming'), mede met het oog op het maatschappelijk en economisch belang in dit kader.

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. In 2021 werden vertrekvergoedingen overeengekomen met de heren Adrie van der Ven en Yoram Knoop die in 2022 betaald worden. De vertrekvergoeding voor de heer Adrie van der Ven ten bedrage van eenmaal het vaste jaarsalaris (per 1 januari 2021, i.e. €366.190) werd betaald binnen één maand na het einde van het contract (d.w.z. in januari 2022). De vergoeding voor de heer Yoram Knoop ten bedrage van eenmaal het vaste jaarsalaris (per 1 januari 2022, i.e. €581.757) wordt betaald binnen één maand na het einde van zijn contract (d.w.z. in mei 2022). Beide vergoedingen zijn in lijn met de contractuele afspraken en het remuneratiebeleid.

Gegarandeerde variabele beloning

Over 2021 werd geen gegarandeerde variabele beloning toegekend.

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

Als compensatie voor vervallen uitgestelde beloningen uit eerdere dienstbetrekking ontvangt de heer Roeland Tjebbes €250.000 (bruto), welk bedrag zal worden betaald in vier (4), jaarlijkse, termijnen van elk €62.500, voor de eerste keer in 2021 en de laatste keer in 2024. Dit betreft een gedeeltelijke compensatie voor bonussen in geld waarop hij volgens zijn contract recht zou hebben gehad als hij in dienst zou zijn gebleven bij zijn vorige werkgever.

Beloningsverhoudingen

Bij de beoordeling van de hoogte en de structuur van de beloning van de leden van het Bestuur heeft de Raad ook de beloningsverhoudingen en andere arbeidsvoorwaarden binnen de Vennootschap betrokken. Voor de bepaling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers is uitgegaan van de verhouding tussen (i) de totale jaarlijkse beloning van de CEO en (ii) de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers van de vennootschap en de groepsmaatschappijen waarvan de vennootschap de financiële gegevens consolideert, waarbij:

- de totale jaarlijkse beloning van de CEO alle beloningscomponenten omvat (zoals vaste beloning, variabele beloning in cash (bonus), het op aandelen gebaseerde deel van de beloning (indien van toepassing), sociale premies, pensioen, onkostenvergoeding, et cetera), zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag;

- de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers wordt vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar (zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag) te delen door het gemiddeld aantal FTE gedurende het boekjaar; en
- de waarde van het op aandelen gebaseerde deel van de beloning wordt - indien van toepassing - bepaald op het moment van toekenning in lijn met de daarop toepasselijke voorschriften onder IFRS.

Bij de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers is niet pro rato rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar. Als hier wel rekening mee gehouden wordt dan valt de ratio naar verwachting iets lager uit. De ontwikkeling van de beloningsverhoudingen is opgenomen in de tabel met prestatie en beloning over vijf boekjaren. De Raad is van mening dat de ontwikkeling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers evenwichtig is.



Prestatie en beloning over 5 boekjaren

De jaarlijkse verandering in de beloning over ten minste vijf boekjaren, de ontwikkeling van de prestaties van ForFarmers en de gemiddelde beloning van de werknemers van ForFarmers worden weergegeven in de volgende overzichten.

Totale beloning bestuur

In duizenden euro	2017	2018	2019	2020	2021
CEO	1.383	1.267	979	1.101	1.611
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020				521	621
COO (in functie tot 01/10/'21, uit dienst per 31/12/'21)				563	979

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2017	2018	2019	2020	2021
CEO	7,2%	-8,4%	-22,7%	12,4%	46,3%
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020				n.v.t.	19,3%
COO (in functie tot 01/10/'21, uit dienst per 31/12/'21)				67,5%	73,8%

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2017	2018	2019	2020	2021
CEO ¹	0,4%	18,8%	2,5%	2,5%	0,0%
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020				n.v.t.	0,0%
COO (in functie tot 01/10/'21, uit dienst per 31/12/'21)				2,5%	0,0%

¹ De vaste korte termijn bonus die de CEO ontving gedurende de periode 2014 – 2017 van €100.000 per jaar, is per 1 januari 2018 komen te vervallen en vanaf 2018 deels inbegrepen in het vaste salaris

Prestaties ForFarmers

In duizenden euro (tenzij anders vermeld)	2017	2018	2019	2020	2021
Onderliggende EBITDA ¹	101.446	100.052	88.520	96.232	78.199
Mutatie in % jaar-op-jaar		-1,4%	-11,5%	8,7%	-18,7%
Onderliggende winst ¹	63.365	61.801	42.139	46.266	28.353
Mutatie in % jaar-op-jaar		-2,5%	-31,8%	9,8%	-38,7%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers ²	65.057	63.851	66.281	65.119	67.893
Mutatie in % jaar-op-jaar		-1,9%	3,8%	-1,8%	4,3%
Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning ³	21,3	19,9	14,8	16,9	14,9

¹ Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM)

² Betreft de berekening zoals hiervoor omschreven onder "Beloningsverhoudingen"

³ Exclusief de vertrekvergoeding



Beloning ten laste van dochter- / andere maatschappijen

In het boekjaar is voor ieder Bestuurslid een deel van de beloningskosten doorbelast aan dochtermaatschappijen of aan andere maatschappijen (waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert) als onderdeel van het overhead-kostenmodel.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad bedroeg, conform de vaststelling door de AvA van 23 april 2021, €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige commissarissen 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. Iedere commissaris ontvangt een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van €500. In 2021 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Beloning raad van commissarissen in 2021

	Raad van Commissa- rissen	Commissies	Overige vergoedingen ¹	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen vanaf 23 april 2021	41.364	8.273	345	49.982
Sandra Addink-Berendsen	46.000	16.000	2.039	64.039
Roger Gerritzen	43.000	14.500	500	58.000
Vincent Hulshof	43.000	6.000	500	49.500
Annemieke den Otter	43.000	7.000	500	50.500
Erwin Wunnekink	43.000	7.500	500	51.000
Cees de Jong tot en met 23 april 2021	20.000	4.000	167	24.167

¹ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

In duizenden euro	2017	2018	2019	2020	2021
Voorzitter ¹	65	63	77	73	74
Vice-voorzitter ²	57	60	63	64	64
Overige leden ³	41	54	54	55	52

¹ Betreft beloning van de huidige voorzitter vanaf 23 april 2021 en van de vorige voorzitter tot en met die datum

² Betreft beloning van de huidige vice-voorzitter vanaf 26 april 2017 en van de vorige vice-voorzitter tot en met die datum

³ Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen

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

Per 31 december 2021 werden door de leden van de Raad de volgende (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en/of een saldo op de participatierekening¹ van Coöperatie FromFarmers U.A. ('FromFarmers') gehouden:

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ¹	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	-	-	-
Sandra Addink-Berendsen	9.640	12.294	21.934
Roger Gerritzen	-	-	-
Vincent Hulshof	-	8.640	8.640
Annemieke den Otter	-	-	-
Erwin Wunnekink	-	-	-

¹ Een saldo op de participatierekening kan uitsluitend worden aangehouden door een lid van FromFarmers en kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

De leden van de Raad met certificaten/aandelen en/of participatierekeningen zijn tevens lid van FromFarmers en hebben hun certificaten/aandelen en/of participatierekeningen verkregen door deelname aan het Vermogen op Naam programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017.

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.

¹ Verwezen wordt naar noot 36 bij de jaarrekening 2021 inzake verbonden partijen

Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Conform artikel 2:135 b lid 2 van het Burgerlijk Wetboek werd het remuneratierapport over het verslagjaar 2020 aan de AvA van 23 april 2021 voorgelegd voor een adviserende stem. Deze adviserende stem werd als volgt uitgebracht.

	Stemmen	Percentage
Voor	55.402.540	83,4%
Tegen	11.057.976	16,6%
Onthouding	5.007.589	–

Met deze adviserende stem is rekening gehouden bij de beoordeling van het remuneratiebeleid. De Raad werd hierbij ondersteund door een externe adviseur en heeft op advies van de Remuneratiecommissie een voorstel gedaan om het remuneratiebeleid te herzien. In het voorstel dat aan de AvA van 14 april 2022 zal worden voorgelegd, zijn onder andere de volgende wijzigingen opgenomen met betrekking tot de samenstelling van de referentiegroep, de marktpositionering van de totale directe beloning, de prestatie-bandbreedte en de beloningsrange van de variabele beloning, het uitbetalingsmechanisme van de lange termijn variabele beloning en het aandelenbezit voor bestuurders.

Om de langere termijn belangen van het Bestuur aan te laten sluiten bij de langere termijn belangen van aandeelhouders is in het voorgestelde beleid een lange-termijn variabele beloning opgenomen in de vorm van (certificaten van) aandelen. In dat kader zijn onder andere analyses uitgevoerd t.a.v. de hoogte van de beloning in (certificaten van) aandelen, de retentieperiode en de opbouwperiode als onderdeel van de totale directe beloning. De uitkomst hiervan is dat de totale directe beloning gepositioneerd blijft rond de mediaan van de markt.

De voorgestelde wijzigingen zijn besproken met verschillende stakeholders, waaronder een selectie van (groot) aandeelhouders, een stemadvies-organisatie en (een vertegenwoordiging van) de ondernemingsraad in Nederland. De adviserende stem met betrekking tot het remuneratierapport over 2020 en de feedback die uit de besprekingen met stakeholders naar voren kwam, is meegewogen bij het opstellen van het gewijzigde remuneratiebeleid. Voorbeelden van wijzigingen die aansluiten bij de feedback uit de stakeholder consultatie zijn het schrappen van de mogelijkheid om een gegarandeerde variabele beloning toe te kennen en het voor bestuurders laten vervallen van het participatieprogramma (met een 20% korting op de aandelenprijs). Bij de beoordeling van het remuneratiebeleid werd voorts gekeken naar de samenstelling van de referentiegroep en de verhouding tussen de vaste – en variabele beloning. De verhouding tussen de vaste – en variabele beloning is in lijn met hetgeen gebruikelijk is voor de referentiegroep.

Verder is in dit remuneratierapport nadere informatie gegeven over de compensatie voor vervallen uitgestelde beloningen uit eerdere dienstbetrekking voor de huidige CFO en is inzicht gegeven in de beoordeling van de kwalitatieve (korte – en lange termijn) prestatiecriteria door de Raad. Onderhavig remuneratierapport zal aan de AvA van 14 april 2022 worden voorgelegd voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over het boekjaar 2022 zal worden vervolgens worden toegelicht hoe met de adviserende stem met betrekking tot onderhavig remuneratierapport rekening is gehouden.

Lochem, 23 februari 2022

Raad van Commissarissen



Jaarrekening 2021

Geconsolideerde jaarrekening



Inhoudsopgave



Geconsolideerde balans	157	Activa	196	Enkelvoudige balans	265
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	158	18. Materiële vaste activa	196	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	266
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	159	19. Immateriële activa en goodwill	203	41. Algemeen	268
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	160	20. Vastgoedbeleggingen	207	42. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	268
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	162	21. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	207	43. Investeringen in deelnemingen	268
Basis voor opstelling	165	22. Handels- en overige vorderingen	209	44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	268
1. ForFarmers N.V.	165	23. Voorraden	210	45. Financiële instrumenten	269
2. Toegepaste accounting standaarden	165	24. Biologische activa	211	46. Winstbelastingen	269
3. Functionele valuta en presentatie valuta	166	25. Geldmiddelen en kasequivalenten	213	47. Eigen vermogen	270
4. Gebruik van schattingen en oordelen	166	26. Activa aangehouden voor verkoop	213	48. Voorzieningen	275
Resultaten voor het jaar	169	Eigen vermogen en verplichtingen	214	49. Netto financieringsresultaat	275
5. Operationele segmenten	169	27. Eigen vermogen	214	50. Kredietfaciliteiten	276
6. Bedrijfscombinaties	172	28. Kapitaalmanagement	217	51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	276
7. Desinvesteringen	174	29. Leningen en overige financieringsverplichtingen	219	52. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	276
8. Omzet	174	30. Voorzieningen	223	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	278
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	175	31. Handelsschulden en overige verplichtingen	224	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	280
10. Overige bedrijfsopbrengsten	175	Financiële instrumenten	225	Nevenvestigingen	282
11. Bedrijfslasten	175	32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	225	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	284
12. Netto financieringsresultaat	176	Groepssamenstelling	237	Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	296
13. Winst per aandeel	177	33. Lijst met belangrijkste deelnemingen	237	Meerjarenoverzicht	299
Personeelsbeloningen	178	34. Minderheidsbelangen	237	Begrippenlijst	303
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	178	Overige toelichtingen	240		
15. Personeelsbeloningen	180	35. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	240		
Winstbelastingen	187	36. Verbonden partijen	240		
16. Winstbelastingen	187	37. Gebeurtenissen na balansdatum	243		
Alternatieve prestatie maatstaven	194	Grondslagen voor financiële verslaggeving	244		
17. Alternatieve prestatie maatstaven	194	38. Basis voor waardering	244		
		39. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	244		
		40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	263		

Geconsolideerde balans



In duizenden euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Activa			
Materiële vaste activa	18	317.711	292.456
Immateriële activa en goodwill	19	107.859	96.293
Vastgoedbeleggingen	20	641	931
Handels- en overige vorderingen	22	5.307	6.688
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	28.880	26.474
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2.778	5.548
Personeelsbeloningen	15	3.934	-
Vaste activa		467.110	428.390
Vorraden	23	116.547	93.764
Biologische activa	24	8.515	6.182
Handels- en overige vorderingen	22	273.346	215.659
Actuele belastingvorderingen		9.006	3.459
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	68.273	68.658
Activa aangehouden voor verkoop	26	643	574
Vlottende activa		476.330	388.296
Totaal activa		943.440	816.686

In duizenden euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		952	952
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-19	-
Reserve omrekeningsverschillen		-5.223	-9.438
Reserve kasstroomafdekkingen		-480	-621
Overige reserves en ingehouden winsten		209.719	208.330
Onverdeeld resultaat		12.031	14.154
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	27	360.534	356.931
Minderheidsbelangen	34	5.730	5.555
Totaal eigen vermogen		366.264	362.486
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	87.123	44.852
Personeelsbeloningen	15	23.884	51.453
Voorzieningen	30	6.144	3.440
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	28.685	21.079
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	16.921	11.696
Langlopende verplichtingen		162.757	132.520
Bankschulden	32	34.456	30.625
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	10.063	5.398
Voorzieningen	30	1.901	1.276
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	367.522	283.526
Actuele belastingverplichtingen		477	855
Kortlopende verplichtingen		414.419	321.680
Totaal verplichtingen		577.176	454.200
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		943.440	816.686

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening



In duizenden euro	Noot	2021	2020
Omzet	8	2.670.517	2.351.855
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-2.234.246	-1.918.679
Brutowinst		436.271	433.176
Overige bedrijfsopbrengsten	10	3.683	6.470
Bedrijfsopbrengsten		439.954	439.646
Personeelskosten	15	-164.257	-161.910
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18, 19	-50.276	-76.061
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	32	-190	-1.169
Overige bedrijfskosten	11	-202.625	-176.274
Bedrijfslasten		-417.348	-415.414
Bedrijfsresultaat		22.606	24.232
Netto financieringsresultaat	6, 12, 17	-5.563	1.900
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	3.801	4.101
Winst vóór belastingen		20.844	30.233
Winstbelastingen	16	-8.375	-15.567
Winst over de periode		12.469	14.666
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		12.031	14.154
Minderheidsbelangen	34	438	512
Winst over de periode		12.469	14.666
Winst per aandeel in euro¹			
Gewone winst per aandeel	13	0,13	0,15
Verwaterde winst per aandeel	13	0,13	0,15

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

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat



In duizenden euro	Noot	2021	2020
Winst over de periode		12.469	14.666
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15,16	27.884	-26.129
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16	79	-8
Gerelateerde belastingen		-5.825	5.093
		22.138	-21.044
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16	5.358	-8.827
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16	189	-191
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening/balans	16	-	-
Gerelateerde belastingen	16	-1.191	969
		4.356	-8.049
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		26.494	-29.093
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		38.963	-14.427
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		38.525	-14.939
Minderheidsbelangen	34	438	512
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		38.963	-14.427

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen



In duizenden euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ¹	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2021		952	143.554	-	-9.438	-621	208.330	14.154	356.931	5.555	362.486
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	14.154	-14.154	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	12.031	12.031	438	12.469
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4.215	141	22.138	-	26.494	-	26.494
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4.215	141	22.138	12.031	38.525	438	38.963
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	27										
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden		-	-	-	-	-	-27.605	-	-27.605	-400	-28.005
Inkoop eigen aandelen		-	-	-19	-	-	-7.303	-	-7.322	-	-7.322
Intrekken eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	27	-	-	-	-	-	5	-	5	-	5
Belasting direct in het eigen vermogen	27	-	-	-	-	-	-	-	-	137	137
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-19	-	-	-34.903	-	-34.922	-263	-35.185
Stand op 31 december 2021		952	143.554	-19	-5.223	-480	209.719	12.031	360.534	5.730	366.264

¹ Het subtotaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen



In duizenden euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ¹	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2020		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	252.995	17.705	413.221	5.132	418.353
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	17.705	-17.705	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	14.154	14.154	512	14.666
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-7.907	-142	-21.044	-	-29.093	-	-29.093
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-7.907	-142	-21.044	14.154	-14.939	512	-14.427
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden		-	-	-	-	-	-26.891	-	-26.891	-280	-27.171
Inkoop eigen aandelen		-	-	-25	-	-	-14.414	-	-14.439	-	-14.439
Intrekken eigen aandelen		-111	-	111	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	27	-	-	-	-	-	-21	-	-21	-	-21
Belasting direct in het eigen vermogen		-	-	-	-	-	-	-	-	191	191
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-111	-	86	-	-	-41.326	-	-41.351	-89	-41.440
Stand op 31 december 2020		952	143.554	-	-9.438	-621	208.330	14.154	356.931	5.555	362.486

¹ Het subtotaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht



In duizenden euro	Noot	2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		12.469	14.666
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	18	35.209	32.788
Amortisatie	19	10.627	9.039
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies	18, 19	4.440	34.234
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	24	136	-10
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen	32	190	1.169
Netto financieringsresultaat	12	5.563	-1.900
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	-3.801	-4.101
Resultaat op verkoop materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen	10	-698	-716
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	-2.020	-5.333
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	244	292
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	1.020	977
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	236	822
Winstbelastingen	16	8.375	15.567
		71.990	97.494
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		-21.178	-5.503
Handels- en overige vorderingen		-45.261	8.004
Handelsschulden en overige verplichtingen		73.183	21.472
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-5.788	-6.962
		72.946	114.505
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		-1.361	-1.347
Betaalde winstbelastingen		-16.906	-15.015
		54.679	98.143

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht



In duizenden euro	Noot	2021	2020
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		817	1.183
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	2.429	6.752
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen	10	3.206	1.999
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	2.565	6.579
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-25.035	-9.572
Verwerving van materiële vaste activa	18	-36.567	-32.490
Verwerving van immateriële activa	19	-3.059	-3.260
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-55.644	-28.809
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen	27, 29	-7.322	-14.439
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27, 29	743	847
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27, 29	-1.030	-1.166
Leasebetalingen	29	-7.953	-6.712
Opname leningen	29	68.000	30.000
Terugbetaling leningen	29	-28.000	-30.000
Transactiekosten in verband met leningen	29	-120	-
Betaald dividend	27, 29	-26.810	-26.062
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-2.492	-47.532
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		-3.457	21.802
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari		38.033	15.359
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		-759	872
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ¹	25	33.817	38.033

¹ Na aftrek van kortlopende bankschulden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.



Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening



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 2021 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa en overige deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode.

Per 31 december 2021 is het kapitaalbelang en stemrecht in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2021		31 december 2020	
	Kapitaalbelang	Stemrecht	Kapitaalbelang	Stemrecht
Eigen bezit ForFarmers	2,01%		0,03%	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	19,43%	19,83%	19,43%	19,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	27,02%	27,57%	28,36%	28,37%
Coöperatie FromFarmers U.A.	46,45%	47,40%	47,79%	47,80%
Certificaten bij leden	6,01%	6,14%	6,07%	6,08%
Certificaten in lock up	0,96%	0,98%	0,87%	0,87%
Overige certificaathouders ¹	1,54%	1,57%	1,60%	1,60%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8,51%	8,69%	8,54%	8,55%
Aandeelhouders (derden)	43,03%	43,91%	43,64%	43,65%
Totaal gewone aandelen in omloop	100%	100%	100%	100%

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 23 februari 2022.

De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2022.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Effecten Covid-19

Gedurende 2021 heeft de Covid-19-pandemie impact gehad op ForFarmers.

De pandemie resulteerde in 2021 in strenge overheidsmaatregelen in alle landen waarin ForFarmers actief is. Deze maatregelen hebben geen materiële impact gehad op de kernprocessen van ForFarmers.

De positie van ForFarmers in de vitale sector ondersteunt de continuïteit van de operationele kasstroom. Daarnaast heeft ForFarmers een sterke balans en een solide financiële positie met voldoende geldmiddelen en ruimte binnen de kredietfaciliteiten. De COVID-19 situatie heeft echter wel een impact gehad op het volume van ForFarmers en daarmee ook op de resultaten.



Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2021

In 2021 zijn de volgende nieuwe standaarden, wijzigingen of interpretaties van de International Accounting Standard Board (IASB) van kracht geworden. Deze hebben geen significante impact op het Totaal eigen vermogen per 31 december 2021, Nettoresultaat over het boekjaar 2021 en vergelijkende cijfers van ForFarmers:

- COVID-19-Gerelateerde huurconcessies (wijziging in IFRS 16).
- Interest rate benchmark reform – phase 2 (wijzigingen in IFRS 7,9,16 and IAS 39)

Voor een toelichting op de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 40.

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 38 en 39.

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 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
2019	£ 0.8508	zł 4.2568
2020	£ 0.8990	zł 4.5597
2021	£ 0.8403	zł 4.5969

Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2020	£ 0.8897	zł 4.4430
2021	£ 0.8596	zł 4.5652

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. Aanpassingen 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 toegezegd-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 18 en 19);
- verwachte leasetermijn en disconteringsvoet van activa met gebruiksrecht (noot 18);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 19);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 22);
- 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); en
- waardering van put optie verplichting en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 31).

C. Bepaling van de reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen van de Groep vereist 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 toelichtingen:

- Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)
- Materiële vaste activa (noot 18) en vastgoedbeleggingen (noot 20)
- Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 19)
- Voorraden (noot 23)
- Biologische activa (noot 24)
- Derivaten (noot 32)
- Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 32)

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

De Groep onderscheidt de volgende drie strategische clusters, welke haar gerapporteerde segmenten vormen:

- Nederland/België
- Duitsland/Polen
- Verenigd Koninkrijk

Elk land is een separaat operationeel segment, maar kan worden geaggregeerd in gerapporteerde segmenten op basis van gelijksoortige economische, markt en concurrentie 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.

Het assortiment dat de Groep verkoopt bestaat onder andere uit mengvoer, voer voor jonge dieren, speciaal voer, 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 expertise.

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

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is op de volgende pagina's gepresenteerd.

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

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 de winst voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Bedrijfsresultaat segmenten		22.606	24.232
Netto financieringsresultaat	12	-5.563	1.900
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	21	3.801	4.101
Winst voor belastingen		20.844	30.233



	2021				
In duizenden euro	Nederland/ België	Duitsland/ Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep/ eliminaties	Gecon- solideerd
Mengvoer omzet	1.120.605	568.666	516.338	-	2.205.609
Overige omzet	256.379	76.062	132.467	-	464.908
Externe omzet	1.376.984	644.728	648.805	-	2.670.517
Omzet uit transacties tussen segmenten	39.770	705	-	-40.475	-
Omzet	1.416.754	645.433	648.805	-40.475	2.670.517
Brutowinst	249.544	73.531	112.627	569	436.271
Overige bedrijfsopbrengsten	2.023	687	973	-	3.683
Bedrijfslasten	-209.857	-74.409	-117.190	-15.892	-417.348
Bedrijfsresultaat	41.710	-191	-3.590	-15.323	22.606
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	19.823	9.012	16.911	4.530	50.276
EBITDA	61.533	8.821	13.321	-10.793	72.882
Materiële vaste activa	136.926	68.001	106.519	6.265	317.711
Immateriële activa en goodwill	75.461	15.891	10.152	6.355	107.859
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	27.773	1.107	-	28.880
Overige vaste activa	1.463	9.237	4.443	-2.483	12.660
Vaste activa	213.850	120.902	122.221	10.137	467.110
Vlottende activa	275.524	188.488	126.045	-113.727	476.330
Totaal activa	489.374	309.390	248.266	-103.590	943.440
Eigen vermogen	-209.613	-52.003	-25.132	-79.516	-366.264
Verplichtingen	-279.761	-257.387	-223.134	183.106	-577.176
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-489.374	-309.390	-248.266	103.590	-943.440
Werkkapitaal	-28.445	61.407	8.609	-4.071	37.500
Investerings ¹	18.308	10.142	7.742	4.495	40.687

¹ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa



	2020				
In duizenden euro	Nederland/ België	Duitsland/ Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep/ eliminaties	Gecon- solideerd
Mengvoer omzet	968.345	486.530	453.126	-	1.908.001
Overige omzet	231.993	75.739	136.122	-	443.854
Externe omzet	1.200.338	562.269	589.248	-	2.351.855
Omzet uit transacties tussen segmenten	36.999	489	-	-37.488	-
Omzet	1.237.337	562.758	589.248	-37.488	2.351.855
Brutowinst	246.933	74.811	110.767	665	433.176
Overige bedrijfsopbrengsten	4.685	119	1.666	-	6.470
Bedrijfslasten	-189.202	-106.303	-108.118	-11.791	-415.414
Bedrijfsresultaat	62.416	-31.373	4.315	-11.126	24.232
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	13.349	43.434	15.124	4.154	76.061
EBITDA	75.765	12.061	19.439	-6.972	100.293
Materiële vaste activa	123.522	65.898	96.162	6.874	292.456
Immateriële activa en goodwill	59.863	18.205	12.832	5.393	96.293
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	25.501	973	-	26.474
Overige vaste activa	2.478	8.650	2.416	-377	13.167
Vaste activa	185.863	118.254	112.383	11.890	428.390
Vlottende activa	225.189	148.601	107.610	-93.104	388.296
Totaal activa	411.052	266.855	219.993	-81.214	816.686
Eigen vermogen	-181.757	-53.402	-10.687	-116.640	-362.486
Verplichtingen	-229.295	-213.453	-209.306	197.854	-454.200
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-411.052	-266.855	-219.993	81.214	-816.686
Werkkapitaal	-19.250	43.572	14.761	-5.671	33.412
Investerings ¹	12.902	9.142	9.403	4.462	35.909

¹ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2021

Gedurende 2021 hebben de volgende acquisities plaats gevonden.

Acquisitie De Hoop Mengvoerders B.V.

ForFarmers heeft op 2 februari 2021 alle aandelen van de mengvoer- en de transportactiviteiten van De Hoop Mengvoerders B.V. (De Hoop, Nederland) overgenomen, inclusief de fabriek met aanpalend onroerend goed.

ForFarmers en De Hoop zien voor de pluimveeketen veel meerwaarde in één krachtige, internationale organisatie, waar voerkwaliteit en advies aan pluimveehouders centraal staan. Consumenten vinden het steeds belangrijker te weten waar voeding vandaan komt en de vraag naar kwalitatieve en duurzaam geproduceerde voeding neemt toe. Dit leidt vooral in de vleespluimveeketen tot meer strategische samenwerkingen. De overname van De Hoop door ForFarmers dient in dit licht te worden gezien.

De overnamesom bedraagt €31,1 miljoen, inclusief voorwaardelijke vergoedingen met een reële waarde op acquisitie datum ter hoogte van €6,7 miljoen te betalen in 2022 en 2023. De voorwaardelijke vergoedingen zijn volledig afhankelijk van het behalen van specifieke integratie doelen. Op 31 december 2021 zijn de voorwaardelijke vergoedingen door het effect van oprenting gestegen tot €6,9 miljoen.

Bovenop de overnamesom kunnen de voormalige eigenaren van De Hoop maximaal €10,0 miljoen aan voorwaardelijke vergoeding ontvangen, indien de komende 2 jaar bepaalde gezamenlijke groeidoelstellingen behaald worden.

Vanaf de datum van acquisitie bedroeg de omzet van De Hoop €100,5 miljoen en was het resultaat na belasting €4,9 miljoen. Deze winst 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 voorwaardelijke vergoedingen. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie, zoals centrale integratiekosten, tot stand te brengen) zijn niet in deze winst inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €5,9 miljoen, die op acquisitiedatum naar verwachting volledig inbaar waren.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan het te rapporteren segment Nederland/België, aangezien de bedrijfsactiviteiten van De Hoop in dit segment zijn geïntegreerd. Eventuele bijzondere waardeverminderingen op goodwill zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

Indien de acquisitie had plaatsgevonden op 1 januari 2021 dan zou de omzet €109,2 miljoen en het resultaat na belasting €5,4 miljoen hebben bedragen. Hiermee zou de geconsolideerde omzet van de Groep €2.679 miljoen hebben bedragen en zou de geconsolideerde netto winst op €13,0 miljoen zijn uitgekomen. Bij bepaling van deze bedragen is het management ervan uitgegaan dat de reële waarde-aanpassingen, die ontstonden op de datum van acquisitie, hetzelfde zouden zijn geweest als de acquisitie had plaatsvonden op 1 januari 2021.



De reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van De Hoop op de acquisitie datum waren:

In duizenden euro	De Hoop
Overname datum	2-2-2021
Openingsbalans	
Materiële vaste activa	9.990
Immateriële activa (klantenrelaties, merknaam)	7.387
Voorraden	2.852
Handels- en overige vorderingen	6.846
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.976
Activa aangehouden voor verkoop	-
Activa	29.051
Uitgestelde belastingverplichtingen	1.959
Leningen en overige financieringsverplichtingen	143
Handelsschulden en overige verplichtingen	3.725
Voorzieningen	164
Verplichtingen	5.991
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	23.060
Goodwill gerelateerd aan de overname	8.051
Verkrijgingsprijs	31.111
Acquisitie-gerelateerde kosten	515

De acquisitie-gerelateerde kosten ter hoogte van €0,5 miljoen hebben voor €0,4 miljoen betrekking op 2021 en zijn verantwoord in de overige bedrijfskosten. De resterende €0,1 miljoen is reeds in 2020 verantwoord.

Acquisitie Mühldorfer

Op 2 februari 2021 heeft ForFarmers activiteiten overgenomen van Mühldorfer AG welke zijn gericht op de productie van paardenvoer. De overnamesom bedroeg €4,4 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van €1,3 miljoen te betalen in de jaren 2022 tot en met 2024. De overgenomen activa heeft voornamelijk betrekking op klantrelaties. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtings-vereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Acquisities 2020

Gedurende 2020 hebben geen acquisities plaatsgevonden.

Ontwikkelingen eerdere acquisities

Tasomix Groep (Polen)

De put optie verplichting voor het resterende belang van 40%, welke op het moment van uitoefening in PLN moet worden voldaan, was op de datum van acquisitie op basis van reële waarde gewaardeerd op €30,0 miljoen. Op 31 december 2021 bedraagt de put optie verplichting €22,8 miljoen (31 december 2020: €20,7 miljoen). De toename wordt veroorzaakt door oprenting ter hoogte van €2,5 miljoen, deels ongedaan gemaakt door een herwaarderingsbate van €0,2 miljoen (beide als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord, zie noot 12 en een positief wisselkoerseffect (€0,2 miljoen opgenomen in de niet gerealiseerde resultaten).

Acquisitie gerelateerde kasstromen

De acquisitie gerelateerde kasstromen bedroegen in 2021 €25,0 miljoen en hebben betrekking op de acquisities van De Hoop en Mühldorfer (2020: €9,6 miljoen voor de afwikkeling van voorwaardelijke vergoedingen).



Vaststelling reële waarden

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de waarderingstechnieken met betrekking tot de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven.

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

Gedurende 2020 en 2021 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

In duizenden euro	2021	2020
Nederland	1.052.279	914.573
Duitsland	562.376	523.635
België	183.043	161.653
Polen	205.743	145.075
Verenigd Koninkrijk	648.814	589.122
Overige landen binnen EU	17.525	17.109
Overige landen buiten EU	737	688
Totaal	2.670.517	2.351.855

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

In duizenden euro	2021	2020
Mengvoer	2.205.609	1.908.001
Overige omzet	464.908	443.854
Totaal	2.670.517	2.351.855

De toename van de omzet van €318,7 miljoen is inclusief een positief valuta-effect van €16,8 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €104,2 miljoen. Dit resulteert in een toename van de autonome omzet met €197,7 miljoen. Deze autonome toename wordt met name verklaard door gestegen grondstofprijzen deels ongedaan gemaakt door een afname in het volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De toename van €21,1 miljoen wordt mede veroorzaakt door bovengenoemde factoren.



9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De toename van de kosten van grond- en hulpstoffen van €315,6 miljoen bevat een negatief valuta-effect van €13,5 miljoen. Het effect van acquisities betreft een toename van €84,9 miljoen. Dit resulteert in een toename van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €217,2 miljoen. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de gestegen grondstofprijzen en deels ongedaan gemaakt door een afname in het volume.

In 2021 is op voorraden een voorziening getroffen van €12 duizend (2020: €0 duizend). De lasten van deze voorziening worden verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2021

De overige bedrijfsopbrengsten in 2021 hebben met name betrekking op de verkoop van onroerend goed in Nederland (€0,8 miljoen), het Verenigd Koninkrijk (€0,9 miljoen) en België (€1,2 miljoen).

2020

De overige bedrijfsopbrengsten in 2020 hebben met name betrekking op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk (€1,6 miljoen) en Nederland (€3,7 miljoen).

11. Bedrijfslasten

De stijging van de totale bedrijfslasten bedraagt €1,9 miljoen en bevat een stijging van €2,3 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €13,0 miljoen. De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €13,4 miljoen. Deze daling is het totaal effect van lagere volumes, de uitvoering van het efficiency programma en het ontbreken van een bijzondere waardevermindering van de goodwill (2020: bijzondere waardevermindering ten aanzien van Polen), deels ongedaan gemaakt door de stijging van de energiekosten in 2021.

A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2021	2020
Energiekosten	41.333	27.796
Transportkosten	73.748	70.637
Onderhoudskosten	26.537	25.837
Verkoopkosten	7.086	6.424
Overige	53.921	45.580
Totaal	202.625	176.274

De overige bedrijfskosten stegen met €26,4 miljoen, inclusief een stijging van €1,3 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten en een stijging van €6,8 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging van de overige bedrijfskosten bedroeg derhalve €18,3 miljoen. De stijging wordt onder meer veroorzaakt door de toevoegingen aan de voorzieningen als gevolg van lopende rechtszaken en claims, de stijging in energieprijzen en kosten voor het operationele excellence programma.

De overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT licenties, samen ongeveer 35% van het totaal (2020: 41% van het totaal).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2021 €6,7 miljoen (2020: €6,3 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
2021			
Onderzoek van de jaarrekening	665	508	1.173
Andere controleopdrachten	70	39	109
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	735	547	1.282
2020			
Onderzoek van de jaarrekening	643	508	1.151
Andere controleopdrachten	76	22	98
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	719	530	1.249

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 door KPMG Accountants N.V. uitgevoerde opdrachten, anders dan de controle van de jaarrekening, hebben betrekking op de beoordeling van geselecteerde duurzaamheids-indicatoren en specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging en bonusdoelstellingen.

12. Netto financieringsresultaat

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Rentebaten		717	1.163
Rentelasten		-1.022	-1.188
Overige financiële lasten		-1.048	-706
Netto rente op leningen¹		-1.353	-731
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		30	-619
Rentelasten pensioen	15	-542	-280
Rente op leaseverplichtingen		-1.161	-955
Verandering in fair value instrumenten		-	-
Netto overige financieringsresultaat		-1.673	-1.854
Onderliggend netto financieringsresultaat		-3.026	-2.585
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	6, 32	-198	152
Verandering in put optie verplichting	6, 32	-2.339	4.333
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		-2.537	4.485
Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-5.563	1.900

¹ Onderdeel van interest coverage ratio berekening, zie noot 29

Het netto financieringsresultaat bedraagt €5,6 miljoen negatief (2020: €1,9 miljoen positief) en bevat onder meer een niet-operationeel financieringsresultaat van €2,5 miljoen negatief (2020: €4,5 miljoen positief).

Het niet-operationele financieringsresultaat bevat een bate van €0,2 miljoen als gevolg van de herwaardering van de put optie verplichting van Polen (2020: €7,4 miljoen). Daarnaast resulteerde de reguliere jaarlijkse oprenting van de voorwaardelijke vergoedingen (€0,2 miljoen; 2020: nihil) en de put optie verplichting (€2,5 miljoen; 2020: €3,1 miljoen) in een last van €2,7 miljoen (2020: €3,1 miljoen), zie noot 6 en 17.



De rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende vorderingen (leningen aan klanten).

De rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,3 miljoen (2020: €0,3 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor de financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 29.

Op transacties in vreemde valuta die zijn afgewikkeld in 2021 en de omrekening van monetaire posten is een bate verantwoord (2020: een last).

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	2021	2020
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	12.031	14.154

Gewogen gemiddeld aantal aandelen:

	Noot	2021	2020
Uitstaande aandelen	27	95.218.822	106.261.041
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-127.133	-10.446.294
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		95.091.689	95.814.747

Gewone winst per aandeel:

In euro	2021	2020
Gewone winst per aandeel	0,13	0,15

De daling van de gewone winst per aandeel is met name het gevolg van het lagere resultaat.

B. Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst per aandeel. In 2021 en 2020 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 27.

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 Raad van Bestuur 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 13,2% (2020: 15,4%) 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 2021

Op 24 april 2021, heeft de Groep twee participatieplannen aan haar medewerkers aangeboden. Een plan voor de leden van de Raad van Bestuur 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% (Raad van Bestuur en senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning.

In 2021, namen 23 medewerkers (van wie 5 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Raad van Bestuur en senior management en 116

medewerkers (van wie 19 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2021 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Raad van Bestuur/senior management	102.007	8.487
Overige medewerkers	59.202	6.653

In 2021 zijn hiervan 560 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2020 en 2019

In 2020 en 2019 heeft de Groep haar medewerkers twee participatieplannen aangeboden. Een plan voor de leden van de Raad van Bestuur en senior management en de ander voor de overige medewerkers. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2021.

In 2020 namen 25 medewerkers (van wie 7 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Raad van Bestuur en senior management en 162 medewerkers (van wie 25 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2020 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Raad van Bestuur/senior management	95.557	8.148
Overige medewerkers	76.819	11.322



In 2021 zijn hiervan 1.041 (2020: geen) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

In 2019 namen 27 medewerkers (van wie 5 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Raad van Bestuur en senior management en 209 medewerkers (van wie 35 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2019 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Raad van Bestuur/senior management	123.652	12.679
Overige medewerkers	92.218	15.394

In 2021 zijn hiervan in totaal 2.104 (2020: geen) 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. De certificaten van aandelen worden bij aanvang van het plan voorlopig toegekend.
- 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 medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden 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.

Participatieplannen 2018

De participatieplannen 2018 zijn in 2021 volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2021

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Raad van Bestuur, 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 28 april 2021 tot en met 4 mei 2021. Deze waarde bedroeg €5,88 per aandeel.

Participatieplannen 2020

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Raad van Bestuur, 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 29 april 2020 tot en met 6 mei 2020. Deze waarde bedroeg €6,00 per aandeel.

Participatieplannen 2019

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Raad van Bestuur, 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 2019 tot en met 8 mei 2019. Deze waarde bedroeg €7,20 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 €215 duizend (2020: €269 duizend), waarvan €134 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2020: €173 duizend).

De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €76 duizend (2020: €71 duizend).

15. Personeelsbeloningen

Verschillende beloningsplannen zijn van toepassing in de verschillende landen waarin de Groep actief is.

In duizenden euro	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		19.428	46.705
Vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		-3.934	-
Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten	15B	15.494	46.705
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.456	4.748
Totaal		19.950	51.453

Voor meer informatie over de personeelskosten, zie noot 15F.

A. Pensioenplannen en financiering

De Groep draagt bij aan de volgende pensioenplannen welke per te rapporteren segment zijn beschreven.

Nederland/België

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 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.

Verzekeringsmaatschappijen administreren de plannen. 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.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2021 €14.948 duizend (31 december 2020: €17.242 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 de niet-gerealiseerde resultaten.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit pensioenplan heeft de Groep tot een individueel toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €58.311 (2021). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016. Vanaf 2021 is de collectief toegezegde-bijdrageregeling aangepast naar een individueel toegezegde bijdrageregeling, welke door een verzekeringsmaatschappij geadministreerd wordt.

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 2021 €289 duizend (31 december 2020: €532 duizend).



Duitsland/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 2021 €4.191 duizend (31 december 2020: €4.777 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 waren 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 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. In 2021 is het HST-plan opgegaan in het PAULS-plan van BOCM.

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 vordering (2020: verplichting) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2021 €3.934 duizend (31 december 2020: een verplichting van €24.154 duizend). De daling van deze verplichting, met uiteindelijk een vordering tot gevolg, wordt met name veroorzaakt door de stijging van het rendement op fondsbeleggingen (circa €27.432 duizend).



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.

					2021
	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	322.039	-280.111	41.928	4.777	46.705
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	487	-	487	3	490
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	530	530	-	530
Rentelasten (baten)	4.411	-3.900	511	31	542
	4.898	-3.370	1.528	34	1.562
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-191	-	-191	-	-191
financiële veronderstellingen	-3.948	-	-3.948	-163	-4.111
aanpassingen op grond van ervaringen	33	-	33	-194	-161
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-23.421	-23.421	-	-23.421
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-4.106	-23.421	-27.527	-357	-27.884
Effect wisselkoerswijzigingen	14.750	-13.731	1.019	-	1.019
	10.644	-37.152	-26.508	-357	-26.865
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5.645	-5.645	-	-5.645
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-263	-263
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10.216	10.216	-	-	-
	-10.216	4.571	-5.645	-263	-5.908
Stand op 31 december	327.365	-316.062	11.303	4.191	15.494



2020

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	293.935	-273.427	20.508	4.926	25.434
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	446	-	446	7	453
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	524	524	-	524
Rentelasten (baten)	5.234	-5.006	228	52	280
	5.680	-4.482	1.198	59	1.257
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-1.440	-	-1.440	-	-1.440
financiële veronderstellingen	43.084	-	43.084	157	43.241
aanpassingen op grond van ervaringen	32	-	32	-87	-55
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-15.617	-15.617	-	-15.617
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	41.676	-15.617	26.059	70	26.129
Effect wisselkoerswijzigingen	-10.504	10.074	-430	-	-430
	31.172	-5.543	25.629	70	25.699
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5.407	-5.407	-	-5.407
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-278	-278
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-8.748	8.748	-	-	-
	-8.748	3.341	-5.407	-278	-5.685
Stand op 31 december	322.039	-280.111	41.928	4.777	46.705



De winst in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €27,9 miljoen (2020: verlies €26,1 miljoen) bedraagt na belastingen €22,1 miljoen (2020: verlies €21,0 miljoen), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van voorgaand jaar, is voornamelijk het gevolg van de stijging van het rendement op fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk (2020: de daling van de disconteringsvoet). Voor de toegezegd-pensioenplannen in het Verenigd Koninkrijk is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de bruto verplichting resulterend in een vordering.

C. Activa in het plan

Periodiek wordt een 'Asset-Liability Matching' studie uitgevoerd waarin de consequenties van het strategische investeringsbeleid worden geanalyseerd. Gebaseerd op de marktsituatie is een strategische activa-mix vastgesteld bestaande uit aandelen, obligaties, onroerend goed, geldmiddelen en overige investeringen in overwegend actieve markten. Dit kan als volgt worden weergegeven:

Reële waarde

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Aandelen	80.419	61.379
Vastgoed	5.821	3.550
Obligaties	138.467	120.903
Liquide middelen en overige activa	2.732	1.940
Overig (verzekeringscontracten)	88.623	92.339
Totaal	316.062	280.111

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):

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenrechten te bepalen

	2021	2020
Disconteringsvoet	1,08% – 1,80%	0,70% – 1,45%
Toekomstige salarisgroei ¹	–	–
Toekomstige pensioensgroei	1,50% – 2,90%	1,50% – 2,40%
Inflatie	1,50% – 2,90%	1,50% – 2,40%
Salarisverhoging ²	2,75%	2,75%

¹ Niet van toepassing

² Alleen van toepassing voor België

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen

	2021	2020
Disconteringsvoet	0,70% – 1,45%	1,01% – 2,10%
Toekomstige salarisgroei ¹	–	–
Toekomstige pensioensgroei	1,50% – 2,40%	1,50% – 1,95%
Inflatie	1,50% – 2,40%	1,50% – 1,85%
Salarisverhoging ²	2,75%	2,75%

¹ Niet van toepassing

² Alleen van toepassing voor België



Aannames met betrekking tot toekomstige sterftetecijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistieken en sterftetafels:

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2020 (2020: AG 2020)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2020: idem)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2020: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2020' (2020: CMI Mortality Projects Model 'CMI_2019')

De actuele verwachte levensduur van de toegezegd-pensioenverplichting op de balansdatum kan als volgt worden weergegeven (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

	2021	2020
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,5	21,6
Vrouwen	23,9	23,8
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,2	23,4
Vrouwen	25,7	25,6

Op 31 december 2021 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,2 jaar (31 december 2020: 18,3 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 bruto verplichting ter hoogte van €331,6 miljoen (31 december 2020: €326,8 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Daling rekenrente met 0,25%	16.084	15.191
Stijging rekenrente met 0,25%	-13.588	-14.273
Daling inflatie met 0,25%	-8.784	-8.949
Stijging inflatie met 0,25%	10.925	9.464
Stijging levensverwachting met 1 jaar	12.250	11.761

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,2 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2022 (verwachting voor 2021 was: €5,7 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 de lange termijn beloningsplannen.

F. Personeelskosten

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Lonen en salarissen		136.680	132.643
Sociale lasten		18.260	18.958
Pensioenkosten		8.837	9.195
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen		236	822
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	244	292
Totaal		164.257	161.910

De personeelskosten stijgen met €2,3 miljoen, hierin is begrepen een stijging van €1,5 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een stijging van €3,6 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome daling bedraagt derhalve €2,8 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van de uitvoering van de eerder aangekondigde efficiencyplannen.



De kosten met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten hebben betrekking op de verstrekte (certificaten van) aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplannen.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	490	453
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A, B	-	-
Administratieve kosten	15B	530	524
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		1.020	977
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		7.817	8.218
Pensioenkosten		8.837	9.195

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €542 duizend (2020: €280 duizend) zijn verantwoord onder het netto financieringsresultaat, zie noot 12. Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2021:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	371	928	1.299
Ondersteunend en management	406	482	888
Overig	153	104	257
Stand op 31 december	930	1.514	2.444

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2020:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	376	975	1.351
Ondersteunend en management	404	490	894
Overig	146	111	257
Stand op 31 december	926	1.576	2.502

Verloop aantal medewerkers:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2021	2020
Stand op 1 januari	2.502	2.570
Acquisities	44	-
Indiensttredingen	335	286
Uitdiensttredingen	-437	-354
Stand op 31 december	2.444	2.502

De afname van 58 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van de uitvoering van de eerder aangekondigde efficiencyplannen (autonome afname 102, 2020: afname 68), deels ongedaan gemaakt door het acquisitie effect (toename 44).

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		9.199	14.583
Aanpassing voorgaande boekjaren	16C	-311	850
Totaal		8.888	15.433
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		-4.273	-1.219
Wijziging belastingtarief	16C	1.692	2.010
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		1.378	-7
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	16C	690	-650
Totaal	16D	-513	134
Totale belastinglast		8.375	15.567

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2021 en in 2020, voor zowel de actuele belastinglast alsmede de uitgestelde belasting, heeft betrekking op het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren in diverse landen (netto-effect en last van €379 duizend in 2021 en een last van €200 duizend in 2020 - zie noot 16C). Dit is in 2021 met name het gevolg van een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in Nederland en het Verenigd Koninkrijk en een verschuiving van actuele belasting naar uitgestelde belasting in Duitsland. In 2020 is dit met name veroorzaakt door een verschuiving van uitgestelde belasting naar actuele belasting in Nederland en Duitsland.

Tevens heeft de in 2021 wettelijk doorgevoerde verhoging van het toekomstige belastingtarief in het Verenigd Koninkrijk en Nederland een verhogend effect in 2021 op de uitgestelde belastinglast vanwege een per saldo uitgestelde schuldpositie. De afwaardering uitgestelde belastingvorderingen in 2021 betreft met name Nederland.

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €875 duizend (2020: €951 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	2021			2020		
	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	27.884	-5.799	22.085	-26.129	5.090	-21.039
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	79	-26	53	-8	3	-5
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	5.358	-1.143	4.215	-8.827	920	-7.907
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	189	-48	141	-191	49	-142
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening/balans	-	-	-	-	-	-
Totaal	33.510	-7.016	26.494	-35.155	6.062	-29.093
Actuele belastingbete (-last)		-874			874	
Uitgestelde belastingbete (-last)		-6.142			5.188	
Totaal		-7.016	-	-	6.062	

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 de valuta-omrekeningsverschillen op de leningen in het Verenigd Koninkrijk 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 2021 bedroeg dit bedrag €1.143 duizend negatief (2020: €920 duizend positief).

Informatie over het niet gerealiseerde resultaat van €27,9 miljoen inzake de herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting is weergegeven in noot 15.



C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	Noot	2021		2020	
Winst vóór belastingen			20.844		30.233
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-3.801		-4.101
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			17.043		26.132
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,0%	4.261	25,0%	6.533
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		1,0%	162	-0,7%	-181
Wijziging in belastingtarief	16A	9,8%	1.664	7,7%	2.010
Belastingeffect van:					
Niet-aftekbare kosten/niet-belastbare baten		8,4%	1.428	28,4%	7.412
Fiscale subsidies		-5,3%	-897	-1,5%	-400
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		8,1%	1.378	0,0%	-7
Aanpassingen van vorige jaren	16A	2,2%	379	0,8%	200
Totaal		49,2%	8.375	59,7%	15.567

2021

De wijziging in het belastingtarief 2021 (€1,7 miljoen effect) heeft met name betrekking op een aanpassing van het uitgestelde belastingtarief in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De niet-aftekbare kosten en niet belastbare baten hebben met name betrekking op de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting in Nederland (zie noot 6 en 17).

2020

De wijziging in het belastingtarief 2020 (€2,0 miljoen effect) heeft met name betrekking op een aanpassing van het uitgestelde belastingtarief in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De niet-aftekbare kosten en niet belastbare baten hebben met name betrekking tot het afboeken van de goodwill inzake de activiteiten in Polen van €34,2 miljoen, het overheidsbesluit om de eerder wettelijk vastgelegde belastingtarief verlaging ongedaan te maken, en de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting (zie noot 6 en 17).

Zie noot 17 voor onderliggende effectieve belastingdruk, waarbij rekening is gehouden met de incidentele posten.



D. Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

2021

In duizenden euro	Netto balans- positie op 1 januari 2021	Opgenomen in winst- en verlies- rekening	Opgenomen in niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties/ desinveste- ringen	Her- classificatie en overig ¹	Netto balans- positie op 31 december 2021	Uitgestelde belasting- vorderingen	Uitgestelde belasting- verplichtingen
Materiële vaste activa	-14.613	1.310	-	-285	-233	-13.821	1.927	-15.748
Activa met gebruiksrecht	-6.562	-1.974	-	-	-266	-8.802	-	-8.802
Immateriële activa	-7.552	1.267	-	-1.903	-89	-8.277	7	-8.284
Voorraden en biologische activa	-49	1	-	-	-	-48	-	-48
Vorderingen en andere activa	377	-239	-269	-	-42	-173	358	-531
Derivaten	19	-	-48	-	-	-29	-	-29
Personeelsbeloningen	9.918	-627	-5.825	-	115	3.581	4.554	-973
Leaseverplichtingen	6.680	2.092	-	-	340	9.112	9.112	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	59	-59	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	3.770	-451	-	78	-90	3.307	3.832	-525
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.805	-807	-	-	9	1.007	2.247	-1.240
Saldering	-	-	-	-	-	-	-19.259	19.259
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.148	513	-6.142	-2.110	-256	-14.143	2.778	-16.921

¹ Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden en Poolse zloty's



2020

In duizenden euro	Netto balans-positie op 1 januari 2020	Opgenomen in winst- en verlies-rekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs-combinaties/desinvesteringen	Her-classificatie en overig ¹	Netto balans-positie op 31 december 2020	Uitgestelde belasting-vorderingen	Uitgestelde belasting-verplichtingen
Materiële vaste activa	-14.201	-551	-	-	139	-14.613	1.346	-15.959
Activa met gebruiksrecht	-5.485	-154	-	-	-923	-6.562	-	-6.562
Immateriële activa	-8.119	276	-	-	291	-7.552	16	-7.568
Vorraden en biologische activa	-38	-10	-	-	-1	-49	11	-60
Vorderingen en andere activa	-289	523	46	-	97	377	482	-105
Derivaten	-29	-1	49	-	-	19	19	-
Personeelsbeloningen	5.758	-824	5.093	-	-109	9.918	9.918	-
Leaseverplichtingen	5.521	233	-	-	926	6.680	6.680	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	49	8	-	-	2	59	59	-
Overige verplichtingen	3.920	133	-	-	-283	3.770	3.996	-226
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.572	233	-	-	-	1.805	1.805	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-18.784	18.784
Uitgestelde belasting-vorderingen (verplichtingen)	-11.341	-134	5.188	-	139	-6.148	5.548	-11.696

¹ Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden en Poolse zloty's

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, van onder andere de 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

Dit betreft met name de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed die in het Verenigd Koninkrijk niet zijn opgenomen. Deze verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige

winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed, waardoor aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker is. Per 31 december 2021 bedragen daardoor de niet gewaardeerde fiscale verliezen €6,2 miljoen (31 december 2020: €5,6 miljoen), met een belastingeffect van €1,5 miljoen (31 december 2020: €1,1 miljoen). Tevens heeft een herwaardering met betrekking tot toekomstige fiscale voordelen in 2021 geleid tot een afwaardering van €6,6 miljoen (31 december 2020: nihil), met een belastingeffect van €1,2 miljoen (31 december 2020: nihil) in Nederland.

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 (ForFarmers N.V.) wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormt 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.

	2021	2020
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,94%	27,85%
België	25,00%	25,00%
Polen	19,00%	19,00%
Verenigd Koninkrijk	19,00%	19,00%

	2021	2020
Effectieve belastingdruk		
Nederland	34,62%	93,62%
Duitsland	24,03%	30,60%
België	9,39%	26,84%
Polen	18,40%	17,52%
Verenigd Koninkrijk	-8,59%	25,79%

De genoemde effectieve belastingdruk wijkt af van het wettelijke vennootschapsbelastingtarief onder andere door de volgende onderwerpen:

Nederland

De effectieve belastingdruk in 2021 is hoger dan het wettelijke belastingtarief, met name vanwege de herwaardering van een uitgestelde belastingvordering met betrekking tot toekomstige fiscale voordelen. Daarnaast door niet aftrekbare kosten met betrekking tot de put optie verplichting en herwaardering van de uitgestelde belastingverplichting vanwege de tariefsverhoging in 2022 in Nederland.

Gebaseerd op aangenomen Nederlandse belastingwetgeving zullen de Nederlandse vennootschapsbelastingen tarieven in 2022 stijgen van 25% naar 25,8%. Alle uitgestelde belastingposities zijn opnieuw bepaald op basis van deze aangepaste belastingtarieven. Deze aanpassing heeft een negatief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

De effectieve belastingdruk in 2021 is lager dan het wettelijke belastingtarief met name door fiscaal niet aftrekbare lasten bij een verlies voor belastingen (2020: hoger als gevolg van aanpassing van het uitgestelde belastingtarief op de te verrekenen Duitse verliezen).



België

De effectieve belastingdruk in 2021 is lager vanwege fiscaal niet aftrekbare lasten en het niet opnemen van uitgestelde belastingvorderingen bij een verlies voor belastingen (2020: hoger door fiscaal niet aftrekbare lasten en de afwikkeling van aangiften voorgaande jaren).

Polen

De effectieve belastingdruk in 2021 is lager dan het wettelijke belastingtarief als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren (2020: idem).

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk in 2021 is negatief met name door de verhoging van het uitgestelde belastingtarief en een per saldo uitgestelde belastingschuldpositie (2020: hoger dan het wettelijk belastingtarief met name door de verhoging van het uitgestelde belastingtarief).

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 2021 €875 duizend (2020: €951 duizend).

Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

17. Alternatieve prestatemaatstaven

De Raad van Bestuur van ForFarmers meet haar prestaties hoofdzakelijk op basis van niet-GAAP gerelateerde 'onderliggende kengetallen' (zoals in de onderstaande tabellen) die niet volgens IFRS zijn berekend. Bij deze kengetallen wordt de IFRS waarde gecorrigeerd voor incidentele posten.

De Raad van Bestuur is van mening dat de onderliggende waarden een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, aangezien in deze waarden de materiële posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT en winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap.

De geëlimineerde posten vallen binnen vier categorieën:

i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen en aan desinvestering gerelateerde posten, inclusief amortisatie van geacquireerde immateriële activa, het disconterings-effect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, en dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

De definitie van de Groep van onderliggende kengetallen is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatemaatstaven en toelichtingen van andere ondernemingen.



2021

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA ¹	72.882		1.732	-3.999	-3.048	-5.315	78.197
EBIT	22.606	-4.418	-6.720	-3.890	-3.048	-18.076	40.682
Netto financieringsresultaat			-2.537		-	-2.537	
Belastingeffect		982	1.710	933	-	3.625	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	12.031	-3.436	-7.547	-2.957	-3.048	-16.988	29.019
Winst per aandeel in euro ²	0,13	-0,04	-0,09	-0,03	-0,03	-0,19	0,32

2020

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA ¹	100.293		5.219	-1.158	-	4.061	96.232
EBIT	24.232	-34.171	-2.072	-1.158	-	-37.401	61.633
Netto financieringsresultaat			4.485		-	4.485	
Belastingeffect		-	743	266	-205	804	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	14.154	-34.171	3.156	-892	-205	-32.112	46.266
Winst per aandeel in euro ²	0,15	-0,36	0,03	-0,01	-	-0,34	0,49

¹ EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

² Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2021 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €4,4 miljoen met betrekking op zowel de afwaarderingen ten gevolge van de in 2021 aangekondigde sluiting van de fabrieken in Ingelmunster (België) en Bardenitz (Duitsland), als de afwaardering van activa die niet langer in gebruik zijn.
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €1,7 miljoen netto EBITDA impact (bate) als gevolg van de verkoop van één fabriek in het Verenigd Koninkrijk en

één fabriek in België (€2,1 miljoen bate), €0,7 miljoen vergoeding die is ontvangen voor de verkoop van land, in relatie tot de aanleg van een nieuwe rondweg langs de fabriek in Lochem (Nederland), verminderd met de due diligence kosten (€1,1 miljoen) van een acquisitiemogelijkheid die is stopgezet. Het netto EBIT effect van €6,7 miljoen (last) bestaat uit de EBITDA bate van €1,7 miljoen en een €8,4 miljoen last met betrekking tot de amortisatie van geacquireerde immateriële activa. Daarnaast is er €2,5 miljoen financieringsresultaat (last) met name als gevolg

- van de oprenting en herwaardering van de put optie verplichting (€2,3 miljoen) met betrekking tot de overname van Tasomix.
- iii. Herstructurering: €3,9 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma en de kosten in verband met het sluiten van meerdere zakgoed-opslaglocaties in Nederland.
- iv. Overig: €3,0 miljoen toevoegingen aan de voorzieningen als gevolg van lopende rechtszaken en claims tegen ForFarmers.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2020 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €34,2 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in Polen, zie noot 19.
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €4,5 miljoen financieringsresultaat (bate) als gevolg van de herwaardering van de put optie verplichting (€4,3 miljoen) met betrekking tot de overname van Tasomix en de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen van de overnames. Daarnaast €5,2 miljoen (bate) als gevolg van de verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en Nederland en de definitieve eindafwikkeling met de voormalige eigenaren van Vleuten-Steijn en €7,3 miljoen (last) met betrekking tot de amortisatie van geacquireerde immateriële activa.
- iii. Herstructurering: €1,2 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma.
- iv. Overig: Het belastingeffect van €0,2 miljoen heeft betrekking op het afwaarderen van een uitgestelde belastingvordering.

Rekening houdend met de APM items is de onderliggende effectieve belastingdruk voor 2021 31,9% (2020: 27,7%). De hogere effectieve belastingdruk in 2021 komt met name door de (aangekondigde) wettelijke verhoging van de Britse en Nederlandse belastingtarieven. Daarnaast zijn uitgestelde belasting vorderingen als gevolg van verliezen in België niet gewaardeerd en is de onderliggende effectieve belastingdruk hoger door een afwaardering van een uitgestelde belastingvordering met betrekking tot toekomstige fiscale voordelen.

18. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa bestaan uit activa in eigendom en activa met gebruiksrecht:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Activa		
Materiële vaste activa, in eigendom	283.953	264.924
Activa met gebruiksrecht	33.758	27.532
Materiële vaste activa	317.711	292.456



A. Aansluiting van de boekwaarde materiële activa (in eigendom)

In duizenden euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2021		211.692	257.756	77.033	11.299	557.780
Verworven via bedrijfscombinaties		3.470	5.757	596	-	9.823
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Verworven		2.648	10.120	2.769	22.091	37.628
Herclassificatie		2.227	10.021	1.201	-13.449	-
Herclassificatie naar immateriële activa	19	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-252	-305	-53	-	-610
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	59	-	59
Afgestoten		-1.381	-4.841	-6.335	-	-12.557
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		3.036	3.868	2.073	164	9.141
Stand op 31 december 2021		221.440	282.376	77.343	20.105	601.264
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen						
Stand op 1 januari 2021		-96.199	-154.465	-42.192	-	-292.856
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Afschrijvingen		-5.490	-14.128	-8.411	-	-28.029
(Terugneming van) bijzondere waardevermindingsverlies materiële activa		-1.079	-1.775	-244	-	-3.098
Herclassificatie		-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	221	31	50	-	302
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-28	-	-28
Afgestoten		403	4.600	5.046	-	10.049
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-849	-1.769	-1.033	-	-3.651
Stand op 31 december 2021		-102.993	-167.506	-46.812	-	-317.311
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2021		115.493	103.291	34.841	11.299	264.924
Stand op 31 december 2021		118.447	114.870	30.531	20.105	283.953



In duizenden euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2020		213.036	239.609	87.835	7.138	547.618
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-
Verworven		2.436	7.635	2.518	20.060	32.649
Herclassificatie		1.644	10.117	4.016	-15.777	-
Herclassificatie naar immateriële activa	19	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	278	-	278
Afgestoten		-860	-5.083	-5.331	-	-11.274
Overige mutatie		-700	8.974	-9.742	-	-1.468
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3.864	-3.496	-2.541	-122	-10.023
Stand op 31 december 2020		211.692	257.756	77.033	11.299	557.780
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen						
Stand op 1 januari 2020		-92.998	-139.008	-48.238	-	-280.244
Afschrijvingen		-5.467	-12.081	-9.324	-	-26.872
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervingsverlies materiële activa		-	9	7	-	16
Herclassificatie		-22	-242	264	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-119	-	-119
Afgestoten		821	5.031	4.139	-	9.991
Overige mutatie		700	-8.974	9.742	-	1.468
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		767	800	1.337	-	2.904
Stand op 31 december 2020		-96.199	-154.465	-42.192	-	-292.856
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2020		120.038	100.601	39.597	7.138	267.374
Stand op 31 december 2020		115.493	103.291	34.841	11.299	264.924



De activa verworven via bedrijfscombinaties hebben betrekking op de overname van De Hoop, zie noot 6 voor meer informatie.

De investeringen in 2021 bestaan uit uitgaven om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren (€34,4 miljoen), investeringen in vrachtwagens (€1,5 miljoen), investeringen in IT (€1,7 miljoen) en overige individueel kleinere investeringen.

De herclassificatie van activa met gebruiksrecht heeft betrekking op leasecontracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop heeft betrekking op activa die niet langer in gebruik is.

Van de in 2021 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €37,6 miljoen (2020: €32,6 miljoen) is per jaareinde €36,6 miljoen (2020: €32,5 miljoen) betaald.

De overige mutatie in 2020 heeft geen impact op de boekwaarde en is het gevolg van een correctie met betrekking tot overnames uit het verleden.

B. Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

Het bijzonder waardeverminderingsverlies in 2021 heeft hoofdzakelijk betrekking op de afwaarderingen ten gevolge van de in 2021 aangekondigde sluiting van de fabrieken in Ingelmunster (België) en Bardenitz (Duitsland), als de afwaardering van activa die niet langer in gebruik zijn.

In 2020 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa.



C. Aansluiting van de boekwaarde activa met gebruiksrecht

In duizenden euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2021		17.510	252	18.575	36.337
Nieuwe leasecontracten		11	77	12.421	12.509
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	167	167
Afgelopen leasecontracten		-164	-166	-3.271	-3.601
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	-59	-59
Herwaardering		7	1	-8	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		473	13	698	1.184
Stand op 31 december 2021		17.837	177	28.523	46.537
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervers verliezen					
Stand op 1 januari 2021		-2.470	-120	-6.215	-8.805
Afschrijvingen		-1.427	-152	-5.601	-7.180
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervers verliezen materiële activa		-113	-	-	-113
Afgelopen leasecontracten		164	166	3.210	3.540
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	28	28
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-65	-6	-178	-249
Stand op 31 december 2021		-3.911	-112	-8.756	-12.779
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2021		15.040	132	12.360	27.532
Stand op 31 december 2021		13.926	65	19.767	33.758



In duizenden euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2020		16.521	142	12.595	29.258
Nieuwe leasecontracten		1.988	178	8.479	10.645
Afgelopen leasecontracten		-211	-31	-1.922	-2.164
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	-278	-278
Herwaardering		-411	-32	-33	-476
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-377	-5	-266	-648
Stand op 31 december 2020		17.510	252	18.575	36.337
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen					
Stand op 1 januari 2020		-1.289	-42	-3.943	-5.274
Afschrijvingen		-1.420	-110	-4.386	-5.916
Afgelopen leasecontracten		211	31	1.900	2.142
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	119	119
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		28	1	95	124
Stand op 31 december 2020		-2.470	-120	-6.215	-8.805
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2020		15.232	100	8.652	23.984
Stand op 31 december 2020		15.040	132	12.360	27.532

De nieuwe en afgelopen leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's en trucks in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. In 2020 is daarnaast een nieuw leasecontract voor een kantoor in België afgesloten.

De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op leasecontracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.



D. Schattingen en veronderstellingen activa met gebruiksrecht

De looptijden van leaseovereenkomsten worden overeengekomen op individuele basis en bevatten uiteenlopende voorwaarden. Bij de bepaling van de leasetermijn overweegt management alle feiten en omstandigheden die een economische stimulans creëren om verlengingsoptie uit te oefenen, of een beëindigingsoptie niet uit te oefenen.

Verlengingsopties (of periodes na de beëindigingsoptie) worden enkel in de leasetermijn opgenomen indien het redelijkerwijs zeker is dat de lease wordt verlengd (of niet wordt beëindigd).

Een aantal vastgoedleaseovereenkomsten bevat verlengingsopties die door de Groep kunnen worden uitgeoefend voor het einde van de niet-opzegbare contractperiode. Waar mogelijk streeft de Groep ernaar uitbreidingsopties op te nemen in nieuwe huurovereenkomsten om operationele flexibiliteit te verkrijgen. De uitbreidingsopties zijn alleen uitvoerbaar door de Groep en niet door de lessors. De Groep beoordeelt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst of het redelijkerwijs zeker is om de verlengingsopties uit te oefenen. De Groep beoordeelt opnieuw of het redelijkerwijs zeker is dat de opties worden uitgeoefend in geval van een belangrijke gebeurtenis of belangrijke veranderingen in omstandigheden die zij zelf in de hand heeft.

De Groep heeft ingeschat dat de potentiële toekomstige leasebetalingen, als zij alle verlengingsopties zou uitoefenen, zouden resulteren in een toename van de activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen met €1,8 miljoen (2020: €1,8 miljoen).

Daarnaast worden de activa met gebruiksrecht initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die voornamelijk het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de nog te betalen leasebedragen op de aanvangsdatum, op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet op eenvoudige wijze te bepalen is, de incrementele rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar incrementele rentevoet als disconteringsvoet. De Groep bepaalt haar incrementele rentevoet middels een 'build-up' methode die start met de risicovrije rentevoet,

aangepast voor een bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de leaseovereenkomst (bijv. looptijd, land, valuta, zekerheid/aard van het actief).

E. Leasekosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	2021	2020
kortlopende leases	434	652
leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	93	56
variabele leasebetalingen	19.618	18.631
Totaal	20.145	19.339

De groep past IFRS 16 Leases niet toe op leases met een looptijd korter dan 1 jaar en op leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde (kleiner dan €5 duizend) heeft. De kosten voor deze leases zijn, net als de kosten voor variabele leasebetalingen, opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

De variabele leasebetalingen hebben voornamelijk betrekking op lease betalingen voor vrachtwagens en productie bij derden. De toename ten opzichte van 2020 is met name het gevolg van het vergroten van de inzet van vrachtwagens van derden.

F. Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

De bijzondere waardevermindering in 2021 heeft betrekking op de aangekondigde sluiting van de fabriek in Bardenitz (Duitsland)

In 2020 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht.



19. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2021		108.241	70.647	3.314	22.013	729	204.944
Verworven via bedrijfscombinaties		8.051	10.731	859	10	–	19.651
Verworven		–	–	–	2.243	816	3.059
Herclassificatie		–	–	–	828	–828	–
Afgestoten		–	–	–	–83	–	–83
Overige mutatie		–	–	–	–10	–	–10
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		1.342	2.051	–13	81	2	3.463
Stand op 31 december 2021		117.634	83.429	4.160	25.082	719	231.024
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen							
Stand op 1 januari 2021		–58.299	–31.521	–2.521	–16.310	–	–108.651
Amortisatie		–	–7.920	–533	–2.174	–	–10.627
Bijzondere waardevermindingsverlies op immateriële activa		–	–1.229	–	–	–	–1.229
Herclassificatie		–	–	–	–	–	–
Afgestoten		–	–	–	83	–	83
Overige mutatie		–	–	–	3	–	3
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–1.343	–1.351	10	–60	–	–2.744
Stand op 31 december 2021		–59.642	–42.021	–3.044	–18.458	–	–123.165
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2021		49.942	39.126	793	5.703	729	96.293
Stand op 31 december 2021		57.992	41.408	1.116	6.624	719	107.859



In duizenden euro	Noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2020		111.917	73.701	2.726	14.420	1.541	204.305
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-	-
Verworven		-	-	-	2.488	772	3.260
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	1.581	-1.581	-
Afgestoten		-	-	-	-253	-	-253
Overige mutatie		-	-	712	4.188	-	4.900
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3.676	-3.054	-124	-411	-3	-7.268
Stand op 31 december 2020		108.241	70.647	3.314	22.013	729	204.944
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen							
Stand op 1 januari 2020		-26.310	-25.813	-1.473	-10.938	-	-64.534
Amortisatie		-	-6.905	-386	-1.748	-	-9.039
Bijzondere waardevermindervingsverlies op immateriële activa		-34.171	-	-	-79	-	-34.250
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	253	-	253
Overige mutatie		-	-	-712	-4.188	-	-4.900
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2.182	1.197	50	390	-	3.819
Stand op 31 december 2020		-58.299	-31.521	-2.521	-16.310	-	-108.651
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2020		85.607	47.888	1.253	3.482	1.541	139.771
Stand op 31 december 2020		49.942	39.126	793	5.703	729	96.293

De in 2021 via bedrijfscombinaties verworven immateriële activa heeft betrekking op de overname van De Hoop en de activiteiten van Mühldorfer.

De in 2021 verrichte investeringen in software houden hoofdzakelijk verband met het optimaliseren van het IT landschap.

De overige mutatie in 2020 heeft geen impact op de boekwaarde en is het gevolg van een correctie met betrekking tot overnames uit het verleden.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €10.627 duizend (2020: €9.039 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 voor elke kasstroomgenererende eenheid de goodwill getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Nederland	43.286	35.880
België	6.404	5.760
Duitsland	3.738	3.738
Overige	4.564	4.564
Totaal	57.992	49.942

Uitkomst van de goodwill impairment test 2021

De goodwill impairment test 2021 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van alle kasstroomgenererende eenheden voldoende overstijgen. Er is daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor deze kasstroomgenererende eenheden te verantwoorden.

ForFarmers heeft bij het uitvoeren van de goodwill impairment test schattingen en aannames gehanteerd op basis van de recente ontwikkeling en inzichten rondom de Covid-19-pandemie.

Verder heeft het management als onderdeel van de goodwill impairment test onder meer een inschatting gemaakt van de mogelijke impact van potentiële stikstofmaatregelen en van de 'warme sanering' van de varkenshouderij op de resultaten in Nederland. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen.

De realiseerbare waarde overstijgt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland echter dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Voor alle kasstroomgenererende eenheden zal een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschatting niet leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde.

Uitkomst van de goodwill impairment test 2020

De goodwill impairment test 2020 liet zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, België, Duitsland en de Overige kasstroomgenererende eenheden voldoende overstijgen. Er was daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor deze kasstroomgenererende eenheden te verantwoorden.

Polen

Op basis van deze meest recente management-informatie en prognoses was gebleken dat voor de kasstroomgenererende eenheid Polen de realiseerbare waarde de boekwaarde niet oversteeg. Daarom moest een bijzondere waardevermindering van €34,2 miljoen plaatsvinden. Daarmee is de volledige boekwaarde van de goodwill afgeschreven.

Bij de bepaling van de herwaardering van de put optie is rekening gehouden met dezelfde aannames als bij de bepaling van de afronding van de goodwill impairment test voor de kasstroomgenererende eenheid Polen.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Jaarlijks wordt voor iedere kasstroomgenererende eenheid de goodwill impairment test uitgevoerd aan het einde van het derde kwartaal. Echter, voor iedere publicatie (jaarrekening en halfjaarbericht) wordt bezien of een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill is geïdentificeerd. Daarbij worden onder meer de meest recente marktonwikkelingen, financiële resultaten en management vooruitzichten meegenomen.

Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door de contante waarde te bepalen 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 voor de berekening van de 2021 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel:

In procenten	Nederland	België	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	9,17%	10,41%	9,86%
Eindwaarde groeivoet	0,35%	0,63%	0,63%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	0,50%	2,70%	-0,10%

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2020 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel:

In procenten	Nederland	België	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	9,00%	10,60%	10,80%
Eindwaarde groeivoet	0,63%	0,63%	0,63%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	-0,13%	2,94%	1,61%

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2021 (2020: budget 2020) en de meerjarenplannen voor de komende 4 jaren. De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2025 is gelijk aan de eindwaarde groeivoet.

De belangrijkste aannames in de prognoses zijn de verwachte CAGR voor Total Feed volumeontwikkeling en de gemiddelde onderliggende EBITDA/ brutowinst marge (de conversie-ratio). Deze zijn beide direct afgeleid van het budget en de meerjarenplannen

voor de komende 4 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, een analyse van de marktontwikkelingen en management vooruitzichten.

Vooraf vanwege de onzekerheden bij veehouders over toekomstperspectief door de (verwachte) aangescherpte milieuregelgeving en het toegenomen risico op dierziekten in de pluimvee- en varkenssector is de eindwaarde groeivoet in Nederland en de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor de kasstroomgenererende eenheden België en Duitsland naar beneden bijgesteld. De verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor Nederland is gedurende 2021 naar boven bijgesteld in vergelijking met 2020 in verband met de acquisitie van De Hoop.

Om tot de geprognostiseerde brutowinst te komen is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton en niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen. Deze worden echter in het algemeen waar mogelijk doorberekend aan klanten. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met de volumeontwikkeling, de inflatie en besparingen.

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.

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

De impairment op klantenrelaties ter hoogte van €1,2 miljoen heeft betrekking op het verlies van, bij overname geactiveerde, klantrelaties in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De Groep heeft zowel in 2021 als in 2020 geen materiële afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.



20. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2021	2020
Stand op 1 januari	931	1.070
Herclassificatie naar/van materiële vaste activa	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-290	-139
Stand op 31 december	641	931
Kostprijs	670	1.142
Cumulatieve afschrijvingen	-29	-211
Boekwaarde op 31 december	641	931

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar is aan de activiteiten van de Groep en welke de groep van plan is te verkopen.

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop in 2021 betreft een fabriek in Nederland.

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop in 2020 betreft een fabriek in België.

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 2020: €1,0 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties.

Onderstaande tabel geeft de waarderingstechnieken weer die zijn gebruikt in vaststelling van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Prijs van de transactie is afhankelijk van:	De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
de conditie van de vastgoedbelegging	<ul style="list-style-type: none"> De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn
Vergelijkbaarheid van locatie	<ul style="list-style-type: none"> De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd
Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	<ul style="list-style-type: none"> De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

21. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

Onderstaande tabel geeft het belang in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode weer:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
HaBeMa	27.773	25.501
Overig	1.107	973
Totaal	28.880	26.474

Eind december 2020 heeft de Groep een 25% belang verworven in een diervoeder handelsbedrijf. Dit belang is niet materieel voor de Groep in het kader van de IFRS toelichtingsvereisten.



Onderstaande tabel geeft het aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen, weer:

In duizenden euro	2021	2020
HaBeMa	3.773	4.101
Overig	28	-
Totaal	3.801	4.101

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 2021 €875 duizend (2020: €951 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

In onderstaande tabel wordt de financiële informatie van HaBeMa weergegeven die is verwerkt in haar jaarrekening en aangepast voor verschillen in waarderingsgrondslagen. De tabel laat ook de aansluiting zien tussen de samengevatte financiële informatie en de boekwaarde van het belang van de Groep in HaBeMa.

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	50.690	52.143
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.228	665
Overige vlottende activa	27.587	27.739
Vlottende activa	30.815	28.404
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-5.483	-8.372
Overige langlopende verplichtingen	-11.149	-10.469
Langlopende verplichtingen	-16.632	-18.841
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-2.923	-2.757
Overige kortlopende verplichtingen	-6.404	-7.947
Kortlopende verplichtingen	-9.327	-10.704
Netto-activa (100%)	55.546	51.002
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	27.773	25.501
Boekwaarde belang joint venture	27.773	25.501



In duizenden euro	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Omzet		240.562	243.305
Afschrijvingen en amortisatie		-5.888	-6.000
Netto financieringsresultaat		-557	-657
Belastinglast		-1.764	-1.918
Gerealiseerd resultaat (100%)		9.295	10.104
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		132	-13
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		9.427	10.091
Gerealiseerd resultaat (50%)		4.648	5.052
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-875	-951
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		3.773	4.101
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	16B	53	-5
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		3.826	4.096
Door Groep ontvangen dividenden		2.429	6.752

22. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Vorderingen op handelsdebiteuren		228.976	185.156
Vordering op verbonden partijen	36	8.656	3.395
Leningen aan medewerkers		231	229
Overige beleggingen		28	28
Derivaten	31,32	112	-
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		9.896	4.233
Vooruitbetalingen		4.579	3.721
Overlopende activa		26.175	25.585
Totaal		278.653	222.347
Langlopend		5.307	6.688
Kortlopend		273.346	215.659
Totaal		278.653	222.347

De stijging van de handels en overige vorderingen wordt met name verklaard door de gestegen grondstofprijzen naast de acquisitie van De Hoop (€6,5 miljoen).

De stijging van vorderingen op verbonden partijen is het gevolg van de gestegen grondstofprijzen in combinatie met de toegenomen samenwerking in het Verenigd Koninkrijk.

De toename in belastingvordering is het resultaat van het op een later tijdstip afhandelen van de btw posities in Duitsland alsmede de fasering van resultaten in Nederland vergeleken met voorgaand jaar leidend tot een hogere vordering per 31 december 2021.



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. Indien mogelijk, zijn zekerheden afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen en/of onroerend goed.
- 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 als onderdeel van medewerkersparticipatieplannen. Het beleid is om in principe geen leningen aan medewerkers te verstrekken.

De stijging in leningen aan medewerkers is het gevolg van de acquisitie van De Hoop verminderd met de terugbetaling van werknemers in het jaar op bestaande leningen.

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.

23. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Grond- en hulpstoffen	91.968	74.313
Gereed product	14.113	11.736
Overige voorraden	10.466	7.715
Totaal	116.547	93.764

De toename van de voorraad wordt hoofdzakelijk verklaard door de hogere grondstofprijzen en de acquisitie van De Hoop (€2,1 miljoen).

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 veroorzaakt door de hogere grondstofprijzen.

Op 31 december 2021 is op de voorraden een voorziening opgenomen ter hoogte van €12 duizend (2020: €0 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 35.



24. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2021	2020
Stand op 1 januari	6.182	5.931
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	40.426	32.406
Verkopen van pluimvee	-39.527	-33.589
Wijziging in reële waarde	1.434	1.434
Stand op 31 december	8.515	6.182

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 1.211.853 dieren (2020: 1.154.994 dieren) met een waarde van €8,5 miljoen (2020: €6,2 miljoen). De toename is met name het gevolg van de gestegen prijzen voor eendagskuikens. De pluimveestapel bevat met name 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 Raad van Bestuur 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	2021	2020
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.570	1.424
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	-136	10
Totaal	1.434	1.434

Bedragen verwerkt in de balans

Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	191	241
---	-----	-----



Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

De volgende 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: <ul style="list-style-type: none">• het aantal dieren toeneemt (afneemt)• het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt)• het uitvalpercentage inclusief sterftcijfer afneemt (toeneemt)
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 (7,0%)	

C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig risico's met betrekking tot haar veestapel. De risico's en de strategieën van het management om ze te beperken, worden hieronder beschreven.

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 Groep 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.



25. 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.

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Deposito's	197	524
Banksaldi	68.076	68.134
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	68.273	68.658
Bankschulden	-34.456	-30.625
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	33.817	38.033

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep.

26. Activa aangehouden voor verkoop

In duizenden euro	2021	2020
Stand op 1 januari	574	1.737
Herclassificatie van vaste activa	308	-
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	290	139
Afgestoten	-545	-1.246
Aanpassing voor koersverschillen	16	-56
Stand op 31 december	643	574

De classificatie van vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop betreft activa die niet langer in gebruik is.

In 2021 zijn de activa van een fabriek in Nederland van vastgoedbelegging naar activa aangehouden voor verkoop geclassificeerd.

Gedurende 2021 zijn de activa van een fabriek in België en een fabriek in het Verenigd Koninkrijk verkocht (2020: de activa van een fabriek in Nederland en het Verenigd Koninkrijk).

Inspanningen om de overige activa te verkopen zijn gestart.

27. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2021	31 december 2020	31 december 2021	31 december 2020
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	95.218.821	144.506	144.506
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	95.218.822	144.506	144.506

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 2021, bestaat het aandelenkapitaal uit 95.218.821 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 23 april 2021 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging door ForFarmers van eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging en - indien verleend - de machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022, is ForFarmers op 2 december 2021 gestart eigen aandelen in te kopen voor een bedrag van maximaal €50 miljoen. Het inkoopprogramma van eigen aandelen zal eindigen op 31 december 2023, of zoveel eerder als het inkoopprogramma is voltooid. Binnen de

huidige machtiging zijn 190.000 eigen aandelen ingekocht ten behoeve van de participatieplannen van 2021. Het totaal aantal in te kopen aandelen in het aangekondigde inkoopprogramma zal derhalve maximaal 9.331.882 zijn.

ForFarmers heeft in 2021, 2.064.046 aandelen (2020: 2.694.865) ingekocht voor een bedrag van €8,3 miljoen (2020: €15,6 miljoen). Hiervan zijn 180.822 aandelen (2020: 197.266) voor een bedrag van €1,0 miljoen (2020: €1,0 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen, welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten, €7,4 miljoen bedraagt per 31 december 2021 (2020: €90,1 miljoen ten tijde van het afronden van de aandelen inkoop programma's en €0,1 miljoen per 31 december 2020, na het intrekken van de ingekochte aandelen).

(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 2022 voor 47,4% 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 (8,7%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,1% 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.

Per 31 december 2021, hield de Groep 1.911.609 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

Per 31 december 2020, hield de Groep, als gevolg van het intrekken van de aandelen, 28.385 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2021	2020	2021	2020
Stand op 1 januari	28.385	8.573.005	-	86
Terugkoop werknemersparticipatieplan	190.000	197.266	2	2
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-180.822	-197.266	-2	-2
Inkoop eigen aandelen	1.874.046	2.497.599	19	25
Intrekking eigen aandelen	-	-11.042.219	-	-111
Stand op 31 december	1.911.609	28.385	19	-



(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De afname van deze (negatieve) reserve per 31 december 2021 is het gevolg van de revaluatie van het Britse pond deels gecompenseerd door de devaluatie van de Poolse zloty.

(iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkinginstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en 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 47, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

C. Dividend

De Vennootschap heeft in het jaar de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitgekeerd in het jaar

In duizenden euro	2021	2020
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2020: €0,28)	27.605	26.891
Totaal	27.605	26.891

In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend (indien van toepassing) met uitstaande debiteuren en vorderingen op de Coöperatie FromFarmers U.A. (€1,2 miljoen in 2021), waardoor het in 2021 betaalde dividend uitkomt op €26,8 miljoen (inclusief €0,4 miljoen dividend aan de minderheids-aandeelhouder van ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Raad van Bestuur de volgende dividenden voorgesteld. Het dividend wordt, na goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering, uitgekeerd op 28 april 2022. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	Noot	2021	2020
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2020: dividend van €0,29)	47	27.059	27.605
Totaal		27.059	27.605

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 93.307.212 (2020: 95.190.436). Het voorgestelde dividend over 2021 van €27.059 duizend bestaat uit een dividend van €17.041 duizend en een speciaal dividend van €9.648 duizend.

Het totale dividend in 2020 van €27.605 duizend was geclassificeerd als regulier dividend.



D. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap						
	Noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
In duizenden euro							
2021							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	22.085	22.085	-	22.085
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	4.215	-	-	4.215	-	4.215
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	141	-	141	-	141
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	53	53	-	53
Totaal		4.215	141	22.138	26.494	-	26.494

	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap						
		Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
Totaal							
2020							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	-21.039	-21.039	-	-21.039
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-7.907	-	-	-7.907	-	-7.907
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-142	-	-142	-	-142
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-5	-5	-	-5
Totaal		-7.907	-142	-21.044	-29.093	-	-29.093

28. Kapitaalmanagement

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, zoals nader is toegelicht in de sectie Convenantrichtlijnen.

De lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste maximaal toegestane ratio.

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 3,5.
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit genormaliseerde EBITDA te delen door de netto-financieringslasten en niet minder dan 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (exclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa, gecorrigeerd voor de IFRS 16 lease impact.

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;

- exclusief buitengewone kosten, zoals herstructurering, desinvesteringen, herwaarderingen, (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen en desinvesteringen als gevolg van niet voortgezette bedrijfsactiviteiten met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van 10% van EBITDA niet overschrijdt.
- inclusief kostenbesparingen en synergiën welke de Groep voornemens is te realiseren binnen 18 maanden samenhangend met een verworven onderneming, herstructurering, reorganisatie of vergelijkbaar initiatief waarbij het totale bedrag van deze kosten niet meer dan 15% van EBITDA bedragen. Wanneer de kosten hoger zijn dan 7,5% van EBITDA dan dient de Groep een externe partij opdracht te geven tot certificeren van deze kosten.

Netto financieringslasten betekent het nettobedrag 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.

ForFarmers voldoet per 31 december 2021 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2020: idem).



De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2021 en 31 december 2020 wordt weergegeven in onderstaande tabel:

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	62.479	22.268
Leaseverplichtingen	29,32	34.707	27.982
Bankschulden	32	34.456	30.625
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	25	-68.273	-68.658
Netto schuld		63.369	12.217
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-34.707	-27.982
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		28.662	-15.765
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		72.882	100.293
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-7.108	-6.575
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-	-
Genormaliseerde EBITDA		65.774	93.718
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		0,44	-0,17
Interest coverage ratio (verhouding genormaliseerde EBITDA - netto rentelasten op leningen)		48,61	128,21

29. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Bankleningen zonder zekerheden	29A	59.481	19.291
Leaseverplichtingen		27.642	22.584
Leningen van verbonden partijen		-	2.977
Totaal langlopend		87.123	44.852
Leaseverplichtingen		7.065	5.398
Leningen van verbonden partijen	36F	2.998	-
Totaal kortlopend		10.063	5.398

De bankleningen hebben geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2021 (31 december 2020: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot 29B.

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:

	Valuta	Nominale rente	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2021	Boekwaarde 31 december 2021	Nominale waarde 31 december 2020	Boekwaarde 31 december 2020
In duizenden euro		%					
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.50%	2025	42.000	41.596	14.000	13.432
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.50%	2024	18.000	17.885	6.000	5.859
Bankleningen met zekerheden (variabele rente) ¹	EUR			-	-	-	-
Leningen van verbonden partijen	PLN	3.8%	2021	-	-	2.977	2.977
Totaal rentedragende verplichtingen				60.000	59.481	22.977	22.268

¹ De lokale bankleningen met zekerheden zijn gedurende 2019 volledig afgelost door middel van de nieuwe financiering

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Herfinanciering

Op 25 juni 2019 heeft ForFarmers een kredietfaciliteit ondertekend ter waarde van €300 miljoen met een internationaal bankensyndicaat bestaande uit ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank. De faciliteit is door vier banken verlengd met een nieuwe looptijd tot 25 juli 2025 ter waarde €240 miljoen. Eén bank heeft de looptijd niet verlengd en dus blijft de looptijd ongewijzigd tot 25 juli 2024 met een waarde van €60 miljoen. ForFarmers en het bankensyndicaat onderzoeken de mogelijkheid om de betreffende bank, tegen dezelfde voorwaarden te vervangen door een nieuwe bank. In 2022 bestaat de mogelijkheid om de faciliteit wederom met een jaar te verlengen.

Per 31 december 2021 werd nominaal €60,0 miljoen (31 december 2020: €20,0 miljoen) van deze faciliteit gebruikt.

Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor of Wibor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,5% en 1,55% (2020: idem). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2021 bedraagt de Euro funding 0,50% (2020: 0,55%).

(ii) Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van €6,0 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum geen gebruik gemaakt (2020: idem).

C. Financieringsverplichtingen met zekerheden

Over de leaseverplichtingen wordt effectief zekerheid gegeven, omdat de rechten inzake het geleasede actief naar de lessor terugkeren in het geval van in gebreke zijn.



D. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

In duizenden euro	Noot	Leningen en overige financieringsverplichtingen	Leaseverplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2021		22.268	27.982	-10.059	208.330	14.154	5.555	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-19	-7.303	-	-	-7.322
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	743	-	-	743
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-1.030	-	-	-1.030
Leasebetalingen		-	-7.953	-	-	-	-	-7.953
Opname leningen	29	68.000	-	-	-	-	-	68.000
Terugbetaling banklening	29	-28.000	-	-	-	-	-	-28.000
Transactiekosten in verband met leningen		-120	-	-	-	-	-	-120
Betaald dividend	27	-	-	-	-26.410	-	-400	-26.810
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		39.880	-7.953	-19	-34.000	-	-400	-2.492
Verwerving dochteronderneming		-	169	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		192	-	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	958	-	-	-	-	
Overige mutaties ¹		-2.859	13.551	4.356	35.389	-2.123	575	
Stand op 31 december 2021		59.481	34.707	-5.722	209.719	12.031	5.730	

¹ De overige mutaties bevatten onder meer niet kas mutaties en eigen vermogen gerelateerde mutatie



In duizenden euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Lease- verplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2020		22.367	24.102	-2.096	252.995	17.705	5.132	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-25	-14.414	-	-	-14.439
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	847	-	-	847
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-1.166	-	-	-1.166
Leasebetalingen		-	-6.712	-	-	-	-	-6.712
Opname leningen	29	30.000	-	-	-	-	-	30.000
Terugbetaling banklening	29	-30.000	-	-	-	-	-	-30.000
Transactiekosten in verband met leningen		-	-	-	-	-	-	-
Betaald dividend	27	-	-	-	-25.782	-	-280	-26.062
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-6.712	-25	-40.515	-	-280	-47.532
Verwerving dochteronderneming		-	-	-	-	-	-	-
Mutaties in reële waarde		284	-476	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	-521	-	-	-	-	-
Overige mutaties ¹		-383	11.589	-7.938	-4.150	-3.551	703	
Stand op 31 december 2020		22.268	27.982	-10.059	208.330	14.154	5.555	

¹ De overige mutaties bevatten onder meer niet kas mutaties en eigen vermogen gerelateerde mutatie



30. Voorzeningen

2021

In duizenden euro	Bodem- sanering	Sloopkosten	Her- structurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2021	781	2.376	230	388	941	4.716
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-	999	3.683	4.682
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-117	-137	-104	-8	-584	-950
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-118	-101	-319	-132	-670
Effect van discontering	7	-	-	-	-	7
Overige mutatie	-	-	-	-	-	-
Translatie verschillen	-	151	11	-	98	260
Stand op 31 december 2021	671	2.272	36	1.060	4.006	8.045
Langlopend	671	2.225	-	-	3.248	6.144
Kortlopend	-	47	36	1.060	758	1.901
Stand op 31 december 2021	671	2.272	36	1.060	4.006	8.045

2020

In duizenden euro	Bodem- sanering	Sloopkosten	Her- structurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2020	774	1.205	1.451	371	1.489	5.290
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	1.291	158	466	1.057	2.972
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-	-	-704	-	-680	-1.384
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-53	-614	-449	-470	-1.586
Effect van discontering	7	-	-	-	-	7
Overige mutatie	-	-	-	-	-439	-439
Translatie verschillen	-	-67	-61	-	-16	-144
Stand op 31 december 2020	781	2.376	230	388	941	4.716
Langlopend	781	2.284	-	-	375	3.440
Kortlopend	-	92	230	388	566	1.276
Stand op 31 december 2020	781	2.376	230	388	941	4.716



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.

B. Sloopkosten

De voorziening voor sloopkosten is getroffen voor in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend.

C. Herstructurering

De mutaties in de herstructureringsvoorziening hebben met name betrekking op het aangekondigde efficiency programma.

D. Verlieslatende contracten

De toevoeging en het gebruik van de voorziening voor verlieslatende contracten hebben betrekking op voorverkoopcontracten en een aantal verlieslatende vleescontracten.

E. Overig

De overige voorzieningen stijgen met name als gevolg van lopende rechtszaken en claims tegen ForFarmers. De procedures bevinden zich in een vroeg stadium, waardoor de inschatting met betrekking tot de aansprakelijkheid van ForFarmers onzeker is. ForFarmers heeft gedurende 2021 onder meer aanvullende documentatie ontvangen met betrekking tot de juridische procedure die de UK Health and Safety Executive in 2020 is gestart.

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 35 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

31. Handelsschulden en overige verplichtingen

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020	
Handelsschulden aan verbonden partijen	36	2.933	2.418
Overige handelsschulden		300.828	230.176
Overlopende passiva		53.202	45.423
Belastingen (anders dan vennootschaps- belasting) en sociale lasten		8.225	5.840
Voorwaardelijke vergoedingen	6	8.192	-
Derivaten	32	-	77
Put optie verplichting	6	22.827	20.671
Totaal		396.207	304.605
Langlopend		28.685	21.079
Kortlopend		367.522	283.526
Totaal		396.207	304.605

De toename van de voorwaardelijke vergoedingen heeft betrekking op de voorwaardelijke vergoeding De Hoop en Mühlendorfer.

De put optie verplichting heeft betrekking op de overname van Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. De toename van deze verplichting is met name het gevolg van de oprenting van de verplichting. Zie noot 6, 17 en 32 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

De stijging in de overige handelsschulden houdt verband met de acquisitie van De Hoop (€1,0 miljoen) en hoofdzakelijk met de toegenomen prijzen voor grondstoffen.

De overlopende passiva hebben onder andere betrekking op nog te ontvangen facturen en nog te betalen personeelskosten. De stijging in overlopende passiva houdt hoofdzakelijk verband met de toegenomen prijzen in relatie tot de nog te ontvangen facturen voor energie en transport. Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32C.



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 2021

	Noot	Boekwaarde				Reële waarde			
		Verplicht tegen FVTPL - overig ¹	Afdeckings-instrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
In duizenden euro									
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	112	-	112	-	112	-	112
		-	112	-	112	-	112	-	112
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	23	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ²	22	-	-	278.513	278.513	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	68.273	68.273	-	-	-	-
		-	-	346.814	346.814	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	-8.192	-	-	-8.192	-	-	-8.192	-8.192
Put optie verplichting	6, 32	-22.827	-	-	-22.827	-	-	-22.827	-22.827
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
		-31.019	-	-	-31.019	-	-	-31.019	-31.019
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-34.456	-34.456	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	-	-	-62.479	-62.479	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-34.707	-34.707	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ³	31	-	-	-365.188	-365.188	-	-	-	-
		-	-	-496.830	-496.830	-	-	-	-

¹ Reële waarde door winst en verlies² Exclusief derivaten en overige beleggingen³ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting



31 december 2020

	Boekwaarde					Reële waarde			
	Noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ¹	Afdekkings-instrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
In duizenden euro									
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	23	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ²	22	-	-	222.319	222.319	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	68.658	68.658	-	-	-	-
		-	-	291.005	291.005	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	-	-	-	-	-	-	-	-
Put optie verplichting	6, 32	-20.671	-	-	-20.671	-	-	-20.671	-20.671
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-77	-	-77	-	-77	-	-77
		-20.671	-77	-	-20.748	-	-77	-20.671	-20.748
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-30.625	-30.625	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	-	-	-19.291	-19.291	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-27.982	-27.982	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ³	31	-	-	-283.857	-283.857	-	-	-	-
		-	-	-361.755	-361.755	-	-	-	-

¹ Reële waarde door winst en verlies² Exclusief derivaten en overige beleggingen³ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting



B. Bepaling van de reële waarden

Waarderings technieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderings technieken uiteengezet die worden gebruikt voor het bepalen van reële waarden van Niveau 2 en Niveau 3, voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde in de balans, evenals de belangrijke niet-waarneembare inputs die daarbij zijn gebruikt. Gerelateerde waarderingsprocessen zijn beschreven in noot 4.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderings techniek
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.
Rente swaps en brandstof swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating. Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderings technieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderings technieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.
Voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting	<p>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 volume/EBITDA ontwikkeling, de inbaarheid van bruto handelsvorderingen en de verwachte netto schuld positie, het bedrag dat bij elk van de scenario's moet worden betaald en de waarschijnlijkheid van elk scenario.</p> <p>Belangrijk niet-waarneembare input betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het volume/EBITDA. • Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen. • Prognose netto schuldpositie. • Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. <p>De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de jaarlijkse groeivoet van het volume/EBITDA hoger (lager) uitvalt. • de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaard betaaltermijn positief (negatief) afwijken. • de werkelijke netto schuldpositie positief (negatief) van de verwachte netto schuldpositie afwijkt. • de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderings techniek
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.
Leningen en vorderingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen.
Geldmiddelen, handels- en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen (kortlopend)	Gezien de korte termijn van deze instrumenten benadert de boekwaarde de marktwaarde.
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen. De reële waarde van langetermijnsverplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele marktrentetarieven van toepassing zijn.

C. Financieel risicomanagement

Risk management raamwerk

Het bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. Het bestuur 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 Het bestuur, 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.

(i) 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 schuldpapier.

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 2021 individueel verantwoordelijk voor meer dan 1,5% (2020: 1,9%) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 22.

Per 31 december 2021 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Bruto handels- en overige vorderingen	289.557	234.636
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-10.904	-12.289
Totaal	278.653	222.347
Langlopend (waaronder leningen)	5.307	6.688
Kortlopend	273.346	215.659
Totaal	278.653	222.347



Per 31 december 2021 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminde- ringen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminde- ringen	Totaal
Binnen betalingstermijn	249.616	6.426	256.042
Overschrijding < 30 dagen	14.754	2.135	16.889
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.906	1.750	4.656
Overschrijding 61 - 90 dagen	658	1.199	1.857
Overschrijding > 90 dagen	1.718	8.395	10.113
Bruto bedrag	269.652	19.905	289.557
Voorziening voor bijzondere waarde- verminderingen	-	-10.904	-10.904
Totaal	269.652	9.001	278.653
Achterstallige vorderingen	7,4%	67,7%	11,6%

Het percentage achterstallige vorderingen (totaal van 11,6%) is afgenomen, ondanks blijvend uitdagende marktomstandigheden.

Per 31 december 2020 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminde- ringen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminde- ringen	Totaal
Binnen betalingstermijn	197.066	8.196	205.262
Overschrijding < 30 dagen	12.248	2.598	14.846
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.270	1.723	3.993
Overschrijding 61 - 90 dagen	493	918	1.411
Overschrijding > 90 dagen	1.165	7.959	9.124
Bruto bedrag	213.242	21.394	234.636
Voorziening voor bijzondere waarde- verminderingen	-	-12.289	-12.289
Totaal	213.242	9.105	222.347
Achterstallige vorderingen	7,6%	61,7%	12,5%

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. Het bestuur 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 gedurende het boekjaar in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de handels- en overige vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	2021	2020
Stand op 1 januari	12.289	15.628
In het boekjaar afgeschreven	-1.679	-4.292
In het boekjaar vrijgevallen	-3.051	-2.901
In het boekjaar toegevoegd	3.241	4.070
Overige mutatie ¹	-	-46
Translatie verschillen	104	-170
Stand op 31 december	10.904	12.289
Langlopend	1.148	1.650
Kortlopend	9.756	10.639
Stand op 31 december	10.904	12.289

¹ De overige mutatie betreft een wijziging in de presentatie van vorderingen op handelsdebiteuren gerelateerd aan overnames uit voorgaand jaar

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; A+ 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, bankgaranties, garanties aan verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Zie noot 35 voor meer informatie over de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen.

(ii) 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 2021 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Noot	Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	8.192	8.233	2.536	5.202	495	-
Put optie verplichting	6, 32	22.827	34.046	-	-	34.046	-
Bankschulden	29	34.456	34.456	34.456	-	-	-
Bankleningen	29	59.482	60.000	-	-	60.000	-
Leaseverplichtingen	29	34.707	46.451	8.254	7.283	13.015	17.899
Leningen van verbonden partijen	29	2.998	2.998	2.998	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	362.255	362.349	361.520	829	-	-
Totaal		524.917	548.533	409.764	13.314	107.556	17.899

¹ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2021 ten bedrage van €68.273 duizend.

31 december 2020 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Noot	Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	-	-	-	-	-	-
Put optie verplichting	6, 32	20.671	34.561	-	-	34.561	-
Bankschulden	29	30.625	30.625	30.625	-	-	-
Bankleningen	29	19.291	20.000	-	-	20.000	-
Leaseverplichtingen	29	27.982	39.334	6.423	5.188	9.481	18.242
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	281.439	281.295	280.260	1.035	-	-
Totaal		380.008	405.815	317.308	6.223	64.042	18.242

¹ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2020 ten bedrage van €68.658 duizend.



Zoals toegelicht in noot 29 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 Het bestuur 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 28.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige markttrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de markttrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen.

(iii) 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. 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 2021 geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2020: 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 2021			31 december 2020		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	146.055	80.757	167.751	117.738	72.735	108.073
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	52.717	-3.758	-66.321	55.328	-9.322	-31.580
Bankleningen zonder zekerheden	-59.482	-	-	-19.291	-	-
Leningen van verbonden partijen	-	-	-13.783	-	-	-13.575
Leaseverplichtingen	-14.957	-16.528	-372	-16.538	-10.145	-727
Handelsschulden en overige verplichtingen	-251.609	-86.632	-190.781	-193.601	-71.560	-143.191
Netto transactie-positie	-127.276	-26.161	-103.506	-56.364	-18.292	-81.000

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty.

De belangrijke wisselkoersen die zijn toegepast gedurende het boekjaar zijn opgenomen in noot 3.

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 2021	31 december 2020
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	5.279	6.660
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	59.482	19.291

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.

	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
In duizenden euro				
31 december 2021				
Instrumenten met een variabele rente	-297	297	-178	178
31 december 2020				
Instrumenten met een variabele rente	-96	96	-47	47

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 voor bijvoorbeeld aanvoerkosten als gevolg van lage waterstanden en kosten als gevolg van ongunstige inkoopposities 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 daarom een inkoopbeleid bepaald. Onderdeel van dit beleid is 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 2021 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 2022, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2022 zal 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.

	2021		Verwachte kasstromen			2020		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
In duizenden euro										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	112	112	112	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-77	-77	-77	-	-
Totaal	112	112	112	-	-	-77	-77	-77	-	-

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.

	2021		Verwachte impact			2020		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
In duizenden euro										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	112	112	112	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-77	-77	-77	-	-
Totaal	112	112	112	-	-	-77	-77	-77	-	-

33. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

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%
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..	Ingelmunster	100%
Polen		
Tasomix Sp. z o.o. ⁴	Biskupice Otoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o. ⁴	Pionki	60%

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang ¹
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 2021

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 21

⁴ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat te allen tijde (na 2021) 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 2021

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	172	12.231	12.403
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	2.954	2.954
Overige vlottende activa	141	18.170	18.311
Vlottende activa	141	21.124	21.265
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-5.664	-5.664
Overige langlopende verplichtingen	-	-1.749	-1.749
Langlopende verplichtingen	-	-7.413	-7.413
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-382	-382
Overige kortlopende verplichtingen	-105	-11.443	-11.548
Kortlopende verplichtingen	-105	-11.825	-11.930
Netto activa	208	14.117	14.325
Boekwaarde van minderheidsbelang	83	5.647	5.730
Omzet	-	84.010	84.010
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	1	1.095	1.096
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	1	1.095	1.096
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-	438	438
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2021

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-5	2.196	2.191
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-795	-795
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.610	-1.610
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-5	-209	-214

De verandering van kasstromen uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.



31 december 2020

2020

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	172	12.529	12.701
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	3.163	3.168
Overige vlottende activa	40	14.166	14.206
Vlottende activa	45	17.329	17.374
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-5.948	-5.948
Overige langlopende verplichtingen	-	-2.018	-2.018
Langlopende verplichtingen	-	-7.966	-7.966
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-362	-362
Overige kortlopende verplichtingen	-10	-7.849	-7.859
Kortlopende verplichtingen	-10	-8.211	-8.221
Netto activa	207	13.681	13.888
Boekwaarde van minderheidsbelang	83	5.472	5.555
Omzet	-	74.117	74.117
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-1	1.281	1.280
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-1	1.281	1.280
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-	512	512
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	3.311	3.311
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-1.931	-1.931
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.305	-1.305
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	75	75

35. 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 beweerde 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 2021

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	607.960	4.417	-	612.377
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	27.269	-	-	27.269
Koopverplichting materiële vaste activa	1.370	-	-	1.370
Koopverplichting overig	4.530	20	-	4.550
Totaal	641.129	4.437	-	645.566

31 december 2020

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	500.709	484	-	501.193
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	1.637	-	-	1.637
Koopverplichting materiële vaste activa	1.460	-	-	1.460
Koopverplichting overig	4.827	54	-	4.881
Totaal	508.633	538	-	509.171

De stijging van de grondstofprijzen heeft geresulteerd in een hogere inkooppositie voor grondstoffen op 31 december 2021 (€612,4 miljoen) ten opzichte van een jaar eerder (31 december 2020: €501,2 miljoen). De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

De toegenomen energieverplichting is het resultaat van de toegenomen energieprijzen in samenhang met een toegenomen looptijd van de verplichting.

De overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 29.

36. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 33) en het pensioenfonds van BOCM PAULS 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 2021 en 2020 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 (2020: idem).

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 2021 8,51% (31 december 2020: 8,54%) van de gewone aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2021 een direct belang van 19,43% (2020: 19,43%) en een indirect belang van 27,02% (2020: 28,36%) 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. Tevens verricht ForFarmers een aantal ondersteunende diensten, op onder andere administratief gebied, ten behoeve van de Coöperatie.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met ForFarmers N.V. en haar groepsmaatschappijen.

In duizenden euro	2021	2020
Rentebaten	-	-
Rentelasten	-	-
Vorderingen op	207	49
Schulden aan	-	-

B. Raad van Bestuur en overig key management

Als gevolg van de aangepaste management structuur bevat de toelichting in het kader van IAS 24 "Verbonden partijen" in 2021 gemiddeld 3 leden (2020: 8).

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Raad van Bestuur en overig key management die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €3.299 duizend (2020: €5.771 duizend). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

In duizenden euro	2021	2020
Salariskosten ¹	1.418	3.048
Prestatiebonus (korte termijn) ²	274	588
Overige vergoedingen ³	1.169	407
Pensioenkosten	203	374
Kortetermijn personeelsbeloningen	3.064	4.417
Prestatiebonus (lange termijn) ⁴	191	1.277
Werknemers participatieplan ⁵	44	77
Langetermijn personeelsbeloningen	235	1.354
Totaal⁶	3.299	5.771

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, en pensioenvergoeding eigen regeling. Overige vergoedingen bevatten daarnaast reserveringen voor einde dienst verband betalingen aan Y.M. Knoop en A. van der Ven.

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

⁶ Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Bestuur en overige key management in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur, zoals bedoeld in artikel 383 van Boek 2 BW.



De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit van de Raad van Bestuur per jaareinde weer.

In aantallen	2021	2020
(Certificaten van) aandelen	395.321	543.692

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 €347 duizend (2020: €357 duizend).

De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

In duizenden euro	2021	2020
Vacatiegelden	279	279
Commissie vergoedingen	63	63
Overige vergoedingen ¹	5	15
Totaal²	347	357

¹ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

² Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Commissarissen in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de beloning van leden van de Raad van Commissarissen

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met een aantal 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	2021	2020
Verkocht aan	990	743
Gekocht van	141	105

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 2021	31 december 2020
Vorderingen op	20	13
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.

In aantallen	2021	2020
Certificaten/Aandelen ¹	9.640	9.640
Participatie- rekeningen ^{1,2}	20.934	20.934
Totaal	30.574	30.574

¹ De leden van de Raad met certificaten/aandelen en/of participatierekeningen zijn tevens lid van FromFarmers en houden. Zij hebben hun certificaten/aandelen en/of participatierekeningen verkregen door deelname aan het Vermogen op Naam programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017

² Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

De aangaande leden van de Raad van Commissarissen ondervonden in het afgelopen boekjaar geen belemmeringen in de uitoefening van hun functie als gevolg van de transacties die zij deden.



D. 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	2021	2020
Verkocht aan	1.861	1.780
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 2021	31 december 2020
Vorderingen op	254	97
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 en overige deelnemingen

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa en overige deelnemingen weer:

In duizenden euro	2021	2020
Verkocht aan	15.305	-
Gekocht van	55.152	49.929

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa en overige deelnemingen weer:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Vorderingen op	2.400	-
Schulden aan	2.933	2.418

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met partijen die verbonden zijn met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen):

In duizenden euro	2021	2020
Verkocht aan	22.533	15.213
Gekocht van	446	461

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi (exclusief de voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting, zie noot 6) met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	31 december 2021	31 december 2020
Vorderingen op	5.775	3.236
Schulden aan	2.998	2.977

37. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben geen significante gebeurtenissen plaatsgevonden.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

38. 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.

39. 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 2021. 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 volgens de overnamemethode wanneer de verworven reeks van activiteiten en activa voldoet aan de definitie van een bedrijf en de zeggenschap is overgedragen aan de Groep. Om te bepalen of een bepaalde reeks van activiteiten en activa een bedrijf betreft, beoordeelt de Groep of de reeks van verworven activa en activiteiten tenminste een middel (input) en een substantieel proces bevat, en of de verworven reeks de mogelijkheid heeft om productie (output) tot stand te brengen.

De Groep heeft de keuze om een 'concentratietest' toe te passen die een vereenvoudigde beoordeling mogelijk maakt of een verworven reeks activiteiten en activa geen bedrijf betreft. Aan de optionele concentratietest is voldaan als nagenoeg de gehele reële waarde van de verworven bruto-activa geconcentreerd is in één enkel identificeerbaar actief of groep van soortgelijke identificeerbare activa.

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 call optieregeling 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 put optie 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 put optie of call optie zal worden uitgeoefend.

De verplichting om het minderheidsbelang te verwerven (middels de put optie 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 put optie 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 (met uitzondering van resultaten op transacties in vreemde valuta) 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 waarde-vermindering.

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 (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.

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 – eigen-vermogensinstrument; 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 waarderen 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 portefeulleniveau, 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 waardeverminderingverliezen. 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.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

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.

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 een Coöperatie, onder de 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. Daarnaast kan het prioriteitsaandeel worden gehouden door een schriftelijk door het bestuur aan te wijzen partij. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de Stichting Continuïteit ForFarmers, met een onafhankelijk bestuur, de mogelijkheid 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, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële 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.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere waardevermindingsverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Niet-financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardeverminderingverliezen. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vast 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.

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 waardeverminderverslies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Winst of verlies op de afstoting van een vastgoedbelegging (berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst van de afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt verwerkt in het resultaat.

Na de eerste waardering worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs, zoals toegepast voor materiële vaste activa, inclusief de afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduren.

Biologische activa

Biologische activa worden gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten, waarbij eventuele veranderingen hierin worden verwerkt in het resultaat.

Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderverslies op een groep af te stoten

activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

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 waardevermindingsverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten 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 actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderings van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

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. Herwaarderings worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen 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.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van agricultuur. 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.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisie waarvoor 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 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 waarderingsgrondslagen 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

Bij aanvang van een contract beoordeelt de Groep of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief.

Om te beoordelen of een contract het recht verleent om de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen, gebruikt de Groep de definitie van een leaseovereenkomst in IFRS 16.

Als een lessee

Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, heeft de Groep gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent te verwerken.

De Groep neemt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst een gebruiksrecht en een leaseverplichting op. Het gebruiksrecht wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat gecorrigeerd voor leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn verricht, plus gemaakte initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor demontage en verwijdering van het onderliggende actief of voor herstel van het onderliggende actief of de locatie waarop het zich bevindt, verminderd met ontvangen lease-incentives.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de ingangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de leaseovereenkomst het eigendom van de onderliggende activa overdraagt aan de Groep aan het einde van de leaseperiode, of de kostprijs van het gebruiksrecht weerspiegelt dat de Groep een koopoptie zal uitoefenen. In dat geval wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die op dezelfde basis wordt bepaald als die van materiële vaste activa. Aanvullend wordt het gebruiksrecht periodiek verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting (zie hieronder voor herwaardering van leaseverplichtingen).

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet worden betaald op de ingangsdatum, verdisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet

praktisch te bepalen is, de marginale rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar marginale rentevoet als disconteringsvoet.

De Groep bepaalt haar marginale rentevoet door rentetarieven te verkrijgen uit verschillende externe financieringsbronnen en voert hierop bepaalde aanpassingen uit om de voorwaarden van de leaseovereenkomst en het soort geleasede actief weer te geven.

Leasebetalingen die zijn begrepen in de waardering van de leaseverplichting omvatten de volgende:

- vaste betalingen, inclusief in wezen vaste betalingen;
- variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of een koers, initieel gewaardeerd op basis van de index of koers op de ingangsdatum;
- bedragen die naar verwachting zullen worden betaald onder een restwaardegarantie; en
- de uitoefenprijs onder een aankoopoptie waarvan redelijkerwijs zeker is dat de Groep deze zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode als redelijkerwijs zeker is dat de Groep een verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor vroegtijdige beëindiging van een lease tenzij redelijkerwijs zeker is dat de Groep niet vroegtijdig zal beëindigen.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Deze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of koers, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt of zij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen, of bij een herziening van een in wezen vaste leasebetaling.

Wanneer de leaseverplichting op deze manier wordt geherwaardeerd, wordt een overeenkomstige wijziging aangebracht in de boekwaarde van het gebruiksrecht,

of wordt deze opgenomen in winst of verlies als de boekwaarde van het gebruiksrecht is verlaagd tot nul.

De Groep presenteert gebruiksrechten die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbeleggingen en leaseverplichtingen als afzonderlijke regels in de balans.

Kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde

De Groep heeft ervoor gekozen om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor leases van activa met een lage waarde (een waarde van het onderliggend actief beneden €5 duizend) en kortlopende leaseovereenkomsten (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie). De Groep neemt de leasebetalingen in verband met deze leaseovereenkomsten op als een last op lineaire basis over de leaseperiode.

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 belastingbate 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.

Tijdelijke verschillen met betrekking tot een actief uit hoofde van een gebruiksrecht en een leaseverplichting voor een specifieke lease worden beschouwd als een nettopakket (de lease) met het oog op de opname van uitgestelde belastingen.

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 Raad van Bestuur van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijks 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/België
- Duitsland/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.

40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2021.

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:

- Verlieslatende contracten – kosten van nakoming van een contract (wijziging in IAS 37)
- Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en passiva die voortvloeien uit een enkele transactie (wijziging in IAS 12)
- COVID-19-Gerelateerde huurconcessies na 30 juni 2021 (wijziging in IFRS 16).
- Jaarlijkse verbeteringen aan de IFRS-standaarden 2018-2020.
- Materiële vaste activa: Opbrengsten vóór voorgenomen gebruik (Wijzigingen in IAS 16).
- Verwijzing naar het conceptueel raamwerk (Wijzigingen in IFRS 3).
- Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend (wijzigingen in IAS 1).
- IFRS 17 Verzekeringscontracten en wijzigingen in IFRS 17 Verzekeringscontracten.
- Informatieverschaffing over grondslagen voor financiële verslaggeving (wijzigingen in IAS 1 en IFRS Practice Statement 2).
- Definitie van boekhoudkundige schattingen (wijzigingen in IAS 8).

De Groep verwacht geen significante impact van deze standaarden en interpretaties op de jaarrekening. De Groep heeft het voornemen deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra ze effectief worden.

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 2021	31 december 2020
Activa			
Overige vorderingen		81	96
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	43	403.818	364.913
Uitgestelde belastingvorderingen		-	19
Vaste activa		403.899	365.028
Overige vorderingen		4.155	1.314
Vorderingen op groepsmaatschappijen	44	22.647	32.994
Actuele belastingvorderingen		1.848	993
Geldmiddelen en kasequivalenten		4.172	703
Vlottende activa		32.822	36.004
Totaal activa		436.721	401.032

In duizenden euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2021	31 december 2020
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		952	952
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-19	-
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-5.223	-9.438
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-480	-621
Overige wettelijke reserves		19.026	17.702
Ingehouden winsten		190.693	190.628
Onverdeeld resultaat		12.031	14.154
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	47	360.534	356.931
Verplichtingen			
Voorzieningen	48	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen		29	-
Langlopende verplichtingen		29	-
Bankschulden		-	168
Handelsschulden en overige verplichtingen		140	172
Schulden aan groepsmaatschappijen	44	76.018	43.761
Actuele belastingverplichtingen		-	-
Kortlopende verplichtingen		76.158	44.101
Totaal verplichtingen		76.187	44.101
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		436.721	401.032

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 52 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening



In duizenden euro	Noot	2021	2020
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-633	-594
Bedrijfslasten		-633	-594
Bedrijfsresultaat		-633	-594
Netto financieringsresultaat	49	-62	224
Winst (verlies) vóór belastingen		-695	-370
Winstbelastingen		174	92
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	43	12.552	14.432
Winst over het boekjaar		12.031	14.154

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 52 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.



Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening





41. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2021 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.

42. 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 38 en 39 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.

43. Investerings in deelnemingen

In duizenden euro	Noot	2021	2020
Boekwaarde op 1 januari		364.913	385.932
Ontvangen dividend		-	-6.500
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		12.552	14.432
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen		4.215	-7.907
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen		22.138	-21.044
Overige mutaties		-	-
Boekwaarde 31 december		403.818	364.913

44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.



45. 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.

46. Winstbelastingen

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.



47. Eigen vermogen

2021

In duizenden euro	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 2021		952	143.554	-	-9.438	-621	17.702	190.628	14.154	356.931
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	14.154	-14.154	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	12.031	12.031
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	4.215	141	-	22.138	-	26.494
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4.215	141	-	22.138	12.031	38.525
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-27.605	-	-27.605
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-19	-	-	-	-7.303	-	-7.322
Intrekken eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	5	-	5
Herclassificaties		-	-	-	-	-	1.324	-1.324	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-19	-	-	1.324	-36.227	-	-34.922
Stand op 31 december 2021		952	143.554	-19	-5.223	-480	19.026	190.693	12.031	360.534



2020

In duizenden euro	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 2020		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	20.368	232.627	17.705	413.221
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	17.705	-17.705	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	14.154	14.154
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	-7.907	-142	-	-21.044	-	-29.093
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-7.907	-142	-	-21.044	14.154	-14.939
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-26.891	-	-26.891
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-25	-	-	-	-14.414	-	-14.439
Intrekken eigen aandelen	27	-111	-	111	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	-21	-	-21
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-2.666	2.666	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-111	-	86	-	-	-2.666	-38.660	-	-41.351
Stand op 31 december 2020		952	143.554	-	-9.438	-621	17.702	190.628	14.154	356.931

Aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen (aantal)			Bedrag
	31 december 2021	31 december 2020	31 december 2021	31 december 2020
In duizenden euro				
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	95.218.821	144.506	144.506
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	95.218.822	144.506	144.506

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 2021, bestaat het aandelenkapitaal uit 95.218.821 (31 december 2020: 95.218.821) gewone aandelen en 1 (31 december 2020: 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 23 april 2021 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging door ForFarmers van eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging en - indien verleend - de machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022, is ForFarmers op 2 december 2021 gestart eigen aandelen in te kopen voor een bedrag van maximaal €50 miljoen. Het inkoopprogramma van eigen aandelen zal eindigen op 31 december 2023, of zoveel eerder als het inkoopprogramma is voltooid. Binnen de huidige machtiging zijn 190.000 eigen aandelen ingekocht ten behoeve van de

participatieplannen van 2021. Het totaal aantal in te kopen aandelen in het aangekondigde inkoopprogramma zal derhalve maximaal 9.331.882 zijn.

ForFarmers heeft in 2021, 2.064.046 aandelen (2020: 2.694.865) ingekocht voor een bedrag van €8,3 miljoen (2020: €15,6 miljoen). Hiervan zijn 180.822 aandelen (2020: 197.266) voor een bedrag van €1,0 miljoen (2020: €1,0 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen, welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten, €7,4 miljoen bedraagt per 31 december 2021 (2020: €90,1 miljoen ten tijde van het afronden van de aandelen inkoop programma's en €0,1 miljoen per 31 december 2020, na het intrekken van de ingekochte aandelen).

Gewone aandelen

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. 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, na overleg met de Raad van Commissarissen, 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. Besluiten van het Bestuur voor het doen van belangrijke acquisities ter waarde van tenminste 33% van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting, of, indien Forfarmers een geconsolideerde balans opstelt, volgens de



geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van ForFarmers N.V., vereist de goedkeuring van de houder van het prioriteitsaandeel.

Het prioriteitsaandeel van de Groep kan slechts worden gehouden door de Vennootschap zelf of door een Coöperatie, 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.

Per 31 december 2021, hield de Groep 1.911.609 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

Per 31 december 2020, hield de Groep 28.385 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	
	2021	2020	2021	2020
Stand op 1 januari	28.385	8.573.005	-	86
Terugkoop werknemersparticipatieplan	190.000	197.266	2	2
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-180.822	-197.266	-2	-2
Inkoop eigen aandelen	1.874.046	2.497.599	19	25
Intrekking eigen aandelen	-	-11.042.219	-	-111
Stand op 31 december	1.911.609	28.385	19	-

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze (negative) reserve per 31 december 2021 is het gevolg van de revaluatie van het Britse pond deels gecompenseerd door de devaluatie 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 voorheen uitgegeven leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 – 2009. ForFarmers heeft geen nieuwe leningen meer verstrekt. 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 opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

ForFarmers streeft naar het verstrekken van dividend, 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 60%

van de winst na belastingen (winst na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap) exclusief incidentele posten.

In duizenden euro	2021	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	29.019	
Pay-out ratio van ongeveer 60% van de onderliggende nettowinst	17.411	0,19
Speciaal dividend	9.648	0,10
Dividend	27.059	0,29

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,29 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 93.307.212 in omloop zijnde aandelen). Het voorgestelde dividend bevat een dividend van €0,19 en een speciaal dividend van €0,10. Aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2022 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 28 april 2022.

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 Raad van Bestuur 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 Raad van Bestuur zal de uitkering moeten



goedkeuren, na overleg met de Raad van Commissarissen) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

Dividend

De Venootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitgekeerd in het jaar

In duizenden euro	2021	2020
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2020: €0,28)	27.605	26.891
Totaal	27.605	26.891

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 93.307.212 (2020: 95.190.436). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Raad van Bestuur de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Venootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	2021	2020
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2020: dividend van €0,29)	27.059	27.605
Totaal	27.059	27.605

48. Voorzieningen

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2021	-	-
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Herclassificatie	-	-
Boekwaarde op 31 december 2021	-	-

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2020	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Herclassificatie	-500	-500
Boekwaarde op 31 december 2020	-	-

Gedurende 2020 is de voorziening overgeboekt naar een andere entiteit binnen de groep.

49. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €62 duizend negatief (2020: €224 duizend positief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.



50. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank 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., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

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 36 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar, bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar volledige dienstverbanden 5,5 (2020: 6 werknemers), allen deels werkzaam in Nederland.

Lochem, 23 februari 2022

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Roeland Tjebbes, CFO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Jan van Nieuwenhuizen, Voorzitter

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

Roger Gerritzen

Vincent Hulshof

Annemieke den Otter

Erwin Wunnekink



Overige gegevens



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 heeft 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 blijvende 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.

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 2022 voor 47,4% 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 56,1% 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.



Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

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 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021, 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2021 van ForFarmers N.V. ('de vennootschap') te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2021;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2021: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2021;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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



Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving, klimaat en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Controleaanpak en samenvatting

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 4,0 miljoen
- 0,15% van de omzet

Groepscontrole

- Audit coverage van 83% van omzet
- Audit coverage van 86% van totale activa

Continuïteit, Fraude/Noclar en Klimaat

- Continuïteit: Geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd.
- Fraude en niet naleven wet- en regelgeving (Noclar): Wij hebben doorbreken van interne beheersing door de Raad van Bestuur en opbrengstverantwoording, zoals opgenomen in de controlestandaarden, als veronderstelde frauderisico's geïdentificeerd.
- Klimaat: ForFarmers' strategie, risico-inschatting en mogelijke toekomstige effecten van klimaatverandering zijn toegelicht. Wij hebben de impact van klimaat-gerelateerde risico's overwogen bij onze identificatie en inschatting van risico's van een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Kernpunten

- Verwerking van de acquisitie van de De Hoop Mengvoeders groep
- Waardering van handelsdebiteuren
- Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Oordeel

Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 4,0 miljoen. We hebben de benchmark voor het bepalen van de materialiteit gewijzigd van het genormaliseerde resultaat voor belastingen naar omzet omdat de groep een dusdanig resultaatniveau opereert dat het genormaliseerde resultaat voor belastingen naar onze mening niet langer een geschikte benchmark vormt voor het bepalen van onze materialiteit. Wij beschouwen omzet als de meest geschikte benchmark omdat het een stabiele benchmark is. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,2 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de entiteiten die significant zijn op basis van hun omvang of het risicoprofiel van die entiteiten in relatie tot de geconsolideerde jaarrekening. Om voldoende controle dekking te behalen op relevante

jaarrekeningposten hebben wij tevens niet-significante groepsonderdelen opgenomen in onze selectie van entiteiten voor onze groepscontrole. Geen van de resterende entiteiten vertegenwoordigde meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of de totale geconsolideerde activa. Voor de onderdelen die niet in scope waren hebben wij, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat er geen risico's op een materiële fout aanwezig zijn.

In totaal hebben wij 14 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij de controle van de volledige consolidatiestataten of controle van specifieke jaarrekeningposten hebben uitgevoerd. Voor deze groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot onder meer de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting, de verwerking van de acquisitie van de De Hoop Mengvoeders groep, de jaarlijkse goodwill impairment test, de Nederlandse belastingpositie waaronder de waardering van uitgestelde belastingvorderingen en daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht voor 2 groepsonderdelen;
- gebruik gemaakt van het werk van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 11 groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige consolidatiestataten is uitgevoerd en voor 1 groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk.

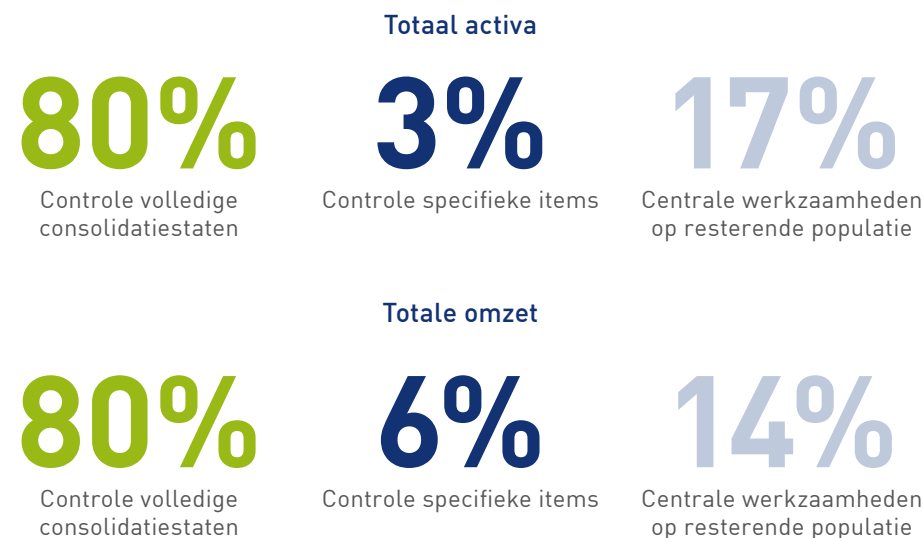
Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd waaronder de relevante risico's op een materiële onjuistheid en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam.

Gegeven de geldende restricties ten aanzien van het grensverkeer van personen hebben wij onze aanpak heroverwogen om de communicatie met accountants van groepsonderdelen alsmede de toereikendheid van de door hun uitgevoerde

werkzaamheden te evalueren. Wij waren voornemens om de groepsonderdelen in België, Duitsland en Nederland te bezoeken om de werkzaamheden van de accountants van die groepsonderdelen te beoordelen. Als gevolg van de genoemde beperkingen, hebben wij deze geplande werkzaamheden bij de buitenlandse groepsonderdelen niet als zodanig kunnen uitvoeren en hebben wij de accountants van die groepsonderdelen gevraagd ons digitaal toegang te geven tot hun controledossiers om beoordelingswerkzaamheden op afstand uit te kunnen voeren.

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 audit coverage zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:



Controleaanpak continuïteit – geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd

De Raad van Bestuur heeft haar continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de Raad van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot significante continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- analyseren of de ruimte in de financieringsovereenkomst opgenomen ratio's voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op het doorbreken van convenanten in deze overeenkomst;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op significante continuïteitsrisico's.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In de hoofdstukken "Risicomanagement" en "Corporate Governance" van het jaarverslag beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en hebben wij het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving beoordeeld.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling en het kennis nemen van het incidentenregister. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en bij andere relevante functies, zoals Interne Audit en Juridische Zaken. Wij hebben onder meer de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- evaluatie van nevenfuncties van leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Commissarissen, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten;
- evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties, en van verklaringen door advocaten ten behoeve van accountants.

Daarnaast hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op de vennootschap van toepassing is en hebben de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening: voedselveiligheid, omgevingsrecht, data privacy, arbeidsrecht en wetgeving inzake veiligheid en gezondheid.

Wij hebben, samen met onze forensische specialisten, de risicofactoren voor fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door de Raad van Bestuur (een verondersteld risico)

Risico:

- De Raad van Bestuur is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals beheersmaatregelen met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico. Waar wij onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico te adresseren. Deze werkzaamheden omvatten ook het aansluiten van transacties op broninformatie.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van materiële journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord.
- We hebben de redelijkheid van de belangrijkste schattingen onderzocht op beïnvloeding door de Raad van Bestuur van de vennootschap door onder meer retrospectieve toetsingen uit te voeren op de inschattingen van voorgaand jaar ten aanzien van de waardering van de debiteuren en de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting.
- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.
- We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Op basis van controlestandaarden bestaat een verondersteld risico op frauduleuze omzetverantwoording.
- Op basis van onze evaluatie van frauderisicofactoren hebben wij een risico geïdentificeerd ten aanzien van een te hoge verantwoording van omzet door middel van niet-routinematige journaalposten met betrekking tot omzet.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen ten aanzien van niet-routinematige journaalposten met betrekking tot omzet geëvalueerd.
- Wij hebben data-analyses uitgevoerd op de omzet met het doel om niet-routinematige journaalposten met betrekking tot omzet te identificeren.
- Waar we onverwachte niet-routinematige journaalposten hebben geïdentificeerd die de omzet verhogen of in geval van andere risico's die we op basis van onze data analyses hebben geïdentificeerd, waaronder handmatige journaalposten met betrekking tot omzet die niet zijn teruggedraaid gedurende het jaar, hebben wij aanvullende werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het controleren van transacties met brondocumentatie, om de risico's te mitigeren.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van materiële journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord met betrekking tot omzet.

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op fraude hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening in overeenstemming met het van toepassing zijnde verslaggevingsstelsel, waarbij het tevens beoordeelt of de gevolgen van klimaat-gerelateerde risico's en verplichtingen op de juiste wijze zijn verwerkt en toegelicht.

De Raad van Bestuur heeft een analyse uitgevoerd van de gevolgen van klimaat-gerelateerde risico's voor de activiteiten en bedrijfsuitoefening van de vennootschap voor de toekomst en op de financiële verslaggeving in de jaarrekening van het huidig boekjaar. In hoofdstuk "Risicomanagement" van het jaarverslag heeft de Raad van Bestuur, voor de korte termijn, geen materiële klimaat-gerelateerde risico's geïdentificeerd.

Een evaluatie van de doeltreffendheid van de strategie van de Raad van Bestuur ten opzichte van de gestelde interne of externe doelen valt niet binnen de reikwijdte van onze jaarrekeningcontrole. Als onderdeel van onze controle nemen wij mogelijke effecten van klimaat-gerelateerde risico's op de posten en toelichtingen per 31 december 2021 in aanmerking, met inbegrip van schattingen en oordelen in de jaarrekening van het huidig boekjaar, om te bepalen of de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Dit omvat de bespreking van de strategie van de onderneming met betrekking tot klimaatverandering met de Raad van Bestuur en inspectie van notulen en externe communicatie ten aanzien van belangrijke klimaat-gerelateerde toezeggingen, strategieën en plannen van de Raad van Bestuur.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste 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.

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt met betrekking tot de waardering van goodwill niet inbegrepen aangezien er geen sprake is van kasstroom genererende eenheden met goodwill waarbij een redelijke wijziging in de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de kasstroomprognoses verwacht wordt te leiden tot een situatie waarbij de boekwaarde van de activa de realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid overstijgt en we derhalve goodwill niet langer als een significante schattingspost aanmerken. Daarnaast is vergeleken met vorig jaar het kernpunt

gerelateerd aan de verwerking van de acquisitie van De Hoop Mengvoeders B.V. en gerelateerde entiteiten toegevoegd aangezien de verwerking van de acquisitie een significant onderdeel is geweest van onze controle gezien de schattingen die hierop van toepassing zijn.

Verwerking van de acquisitie van de De Hoop Mengvoeders groep

Omschrijving

Op 2 februari 2021 verwierf ForFarmers de aandelen van de De Hoop Mengvoeders groep voor een totale aankoopprijs van EUR 31,1 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van EUR 6,7 miljoen.

De vennootschap consolideert de De Hoop Mengvoeders groep volledig vanaf de overnamedatum zoals vermeld in de noot 6 van de jaarrekening 2021.

Wij achten de verwerking van deze overname van significant belang voor onze controle, gelet op de oordeelsvorming bij de bepaling van de reële waarde van de verworven materiële vaste activa, de identificatie en bepaling van de reële waarde van immateriële vaste activa en de waardering van de earn-out bepalingen die zijn opgenomen in de aandelenkoopovereenkomst.

Onze aanpak

Wij hebben, onder meer, de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de allocatie van de aankoopprijs geëvalueerd, de overeenkomst tot aankoop van aandelen doorgenomen, de boekhoudkundige overwegingen onderzocht, de betaalde vergoeding beoordeeld en betalingen aangesloten naar bankafschriften.

Wij hebben de identificatie en de waardering van de identificeerbare activa en passiva beoordeeld, met inbegrip van aanpassingen van de reële waarde, en hebben belangrijke waarderingsaannames, zoals de disconteringsvoet en de oneindige groeivoet beoordeeld en gechallenged.



Daarbij hebben wij een waarderingsspecialist in ons team opgenomen om te assisteren bij de controle van de identificatie en waardering van de verworven activa en passiva - met inbegrip van de waardering van de voorwaardelijke vergoedingen.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichting in noot 6 van de jaarrekening 2021 beoordeeld.

Onze observatie

Wij zijn van oordeel dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van de Raad van Bestuur, gebruikt om de reële waarde van de verworven activa en passiva en de voorwaardelijke vergoeding te bepalen, binnen een redelijke bandbreedte liggen.

Wij zijn van oordeel dat de toelichtingen in noot 6 van de jaarrekening 2021 adequaat zijn.

Waardering van handelsdebiteuren

Omschrijving

De handelsdebiteuren bedragen EUR 237,6 miljoen (2020: EUR 188,6 miljoen) en zijn significant voor onze controle omdat ze ongeveer 25% van het balanstotaal bedragen maar ook omdat de waardering van de handelsdebiteuren onderhevig is aan schattingen van het de Raad van Bestuur.

De voorziening handelsdebiteuren bedraagt EUR 9,8 miljoen (2020: EUR 10,6 miljoen) en vertegenwoordigt 4,0% van de handelsvorderingen (2020: 5,3%).

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van handelsvorderingen geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van de vorderingen beoordeeld, onder meer door de ouderdom te analyseren en door specifieke risico's voor handelsdebiteuren en mitigerende

maatregelen, zoals verzekeringen, te evalueren en lokale feiten en omstandigheden in aanmerking te nemen.

Wij hebben de veronderstellingen geëvalueerd die zijn toegepast bij het bepalen van de voorziening in overeenstemming met IFRS 9, onder andere door de ouderdom te analyseren, door het verwachte kredietverliesmodel te evalueren, door retrospectieve werkzaamheden uit te voeren en door specifieke risico's voor handelsvorderingen te beoordelen.

Wij hebben ook de toereikendheid beoordeeld van toelichtingen in noot 22 en 32 in de jaarrekening met betrekking tot de handelsvorderingen, het verloop gedurende het jaar en het kredietrisico.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van de Raad van Bestuur zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden.

Wij zijn van mening dat de toelichtingen in noot 22 en 32 bij de jaarrekening adequaat zijn.

Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Omschrijving

Als onderdeel van de boekhoudkundige verwerking van de overname van Tasomix in 2018 heeft ForFarmers een put-optie verplichting opgenomen voor de resterende 40% van de aandelen van Taxomix van EUR 30,0 miljoen op aanschafdatum.

De vennootschap moet deze verplichting aan het einde van elke periode herwaarderen tegen de reële waarde. De herwaardering van deze verplichting is voor onze controle van belang vanwege de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen en aannames die worden beïnvloed door de verwachte EBITDA, de verwachte netto schuld van Tasomix, de disconteringsvoet en de uitoefendatum.



De herwaardering tegen reële waarde in 2021 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 2,1 miljoen (stijging). Per 31 december 2021 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 22,8 miljoen. De reële-waarde aanpassing is opgenomen in de netto financieringskosten in de winst-en-verliesrekening en is toegelicht in de noten 6, 12, 17 en 32 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van de put-optieverplichting geëvalueerd. Wij hebben het toegepaste model en de belangrijkste veronderstellingen van de Raad van Bestuur in de waardering van de reële waarde van de put-optieverplichting gevalideerd, onder andere door een retrospectieve beoordeling uit te voeren, de consistentie te verifiëren met de gegevens opgenomen in het laatste middellang termijnplan welke is opgesteld door het management voor Polen en door de gebruikte gegevens te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe marktgroeiervwachtingen en door de gevoeligheden in het waarderingsmodel van de vennootschap te analyseren.

Wij hebben de toereikendheid beoordeeld van de toelichtingen in de noten 6, 12, 17 en 32 bij de jaarrekening 2021.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van de Raad van Bestuur voor de bepaling van de put-optie verplichting binnen een redelijke bandbreedte liggen.

Wij zijn van mening dat de toelichtingen in noot 6, 12, 17 en 32 bij de jaarrekening adequaat zijn.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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 voor het jaarverslag en de overige gegevens.

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 een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 April 2021 herbenoemd als accountant van vennootschap voor de controle van het boekjaar 2021.

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.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

De vennootschap heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten waaraan dit format moet voldoen zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslaggevingsformaat (deze vereisten worden hierna aangeduid met: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel is het jaarverslag opgesteld in het XHTML-formaat met daarin opgenomen de deels getagde geconsolideerde jaarrekening zoals door de vennootschap opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de RTS voor ESEF.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij zij de verschillende onderdelen samenvoegt in een enkel rapportageset. Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid voor ons oordeel te krijgen dat het jaarverslag in deze rapportageset in overeenstemming is met de RTS voor ESEF .

Onze werkzaamheden bestonden met in achtneming van NBA Alert 43, onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset;
- het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen het Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensie taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
- het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste taggings zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van 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 de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de Vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van



Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap 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 vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling 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 bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 23 februari 2022

KPMG Accountants N.V.
T. van der Heijden RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of vennootschap haar activiteiten 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 ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

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



Aan: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Onze conclusie

Wij hebben een aantal duurzaamheidsindicatoren in scope in het Jaarverslag 2021 ('het jaarverslag') van ForFarmers N.V. te Lochem ('de vennootschap') over 2021, beoordeeld.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' en 'Going Circular For the Future of Farming' van het jaarverslag.

De duurzaamheidsindicatoren in scope ('de duurzaamheidsindicatoren') zijn:

- Fosfaat-efficiëntie (alleen voor Nederland)
- Uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2) in kg CO₂-equivalenten per ton geproduceerd voer en totaal tonnen CO₂-equivalenten
- Percentage ingekochte duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
- Aantal LTI's (arbeidsongevallen met verzuim) en LTI-frequentie ratio per land
- Aantal voerveiligheidsincidenten als gevolg van niet-naleving van regels en vrijwillige codes

De duurzaamheidsindicatoren worden toegelicht in het jaarverslag.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Verantwoordelijkheden van de accountant voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren in scope'.

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap 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 ons oordeel.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsindicatoren dienen gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. De vennootschap 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 secties 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' en 'Going Circular For the Future of Farming' van het jaarverslag.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsindicatoren. 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 het groepsonderzoek

De vennootschap staat aan het hoofd van een groep entiteiten (groepsonderdelen). De duurzaamheidsindicatoren omvatten de geconsolideerde informatie van de gehele groep.

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.

Verantwoordelijkheid 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 secties 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' en 'Going Circular For the Future of Farming' van het jaarverslag.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 de vennootschap.

Verantwoordelijkheden van de accountant 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 (NVKS)' 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 van de toelichtingen over de duurzaamheidsindicatoren. 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 kennisnemen 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 het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een beoordeling via video conferencing. Deze beoordelingen via video conference voor de groepsonderdelen in Zwolle (Nederland) en Portbury (Verenigd Koninkrijk) hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures. Wegens reisrestricties door Covid-19 zijn deze werkzaamheden via video conference uitgevoerd;

- 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.

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.

Amstelveen, 23 februari 2022

KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

Meerjarenoverzicht



Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2021	2020	2019	2018	2017
Materiële vaste activa	317,7	292,5	291,4	261,6	205,9
Immateriële activa en goodwill	107,9	96,3	139,8	168,0	96,2
Overige vaste activa	41,5	39,6	41,3	41,8	37,1
Vaste activa	467,1	428,4	472,4	471,4	339,3
Vlottende activa	476,3	388,3	393,1	402,3	448,0
Totaal activa	943,4	816,7	865,5	873,7	787,3
Eigen vermogen	360,5	356,9	413,2	435,6	405,3
Minderheidsbelangen	5,7	5,6	5,1	5,2	4,6
Totaal eigen vermogen	366,3	362,5	418,4	440,8	409,9
Langlopende verplichtingen	162,8	132,5	115,1	142,5	111,9
Kortlopende verplichtingen	414,4	321,7	332,0	290,5	265,5
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	943,4	816,7	865,5	873,7	787,3
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	484,0	496,4	547,0	434,5	417,0
Netto schuld	28,7	-15,8	7,0	17,1	-67,1
Solvabiliteit¹	38,8%	44,4%	48,3%	50,4%	52,1%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	63,5%	79,8%	93,6%	101,8%	108,6%
ROACE onderliggende EBITDA ²	16,2%	19,4%	16,2%	23,0%	24,3%
ROACE onderliggend EBIT ²	8,4%	12,4%	10,2%	17,6%	19,1%

¹ Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal

² ROACE betekent onderliggende EBIT(DA) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro	2021	2020	2019	2018	2017
Omzet	2.670,5	2.351,9	2.463,1	2.404,7	2.218,7
Brutowinst	436,3	433,2	440,7	443,4	419,8
Bedrijfsresultaat	22,6	24,2	14,2	75,9	74,0
Netto financieringsresultaat	-5,6	1,9	10,7	-4,4	-2,4
Winst vóór belastingen	20,8	30,2	27,6	74,5	75,5
Winst over het boekjaar	12,5	14,7	18,0	59,2	59,3
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	12,0	14,2	17,7	58,6	58,6
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,82	6,80	7,08	6,95	6,67
DML (in miljoenen tonnen)	2,55	2,62	2,71	2,78	2,57
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,14	0,15	0,14	0,14	0,17
Overige (in miljoenen tonnen)	0,16	0,17	0,15	0,15	0,14
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	9,67	9,74	10,10	10,02	9,55
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.444	2.502	2.570	2.654	2.325
Onderliggende EBITDA ¹	78,2	96,2	88,5	100,1	101,4
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	2,9%	4,1%	3,6%	4,2%	4,6%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	17,9%	22,2%	20,1%	22,6%	24,2%
Onderliggend EBIT ¹	40,7	61,6	55,7	76,8	79,7
Onderliggend EBIT als % van de omzet	1,5%	2,6%	2,3%	3,0%	3,4%
Onderliggende winst ^{1,2}	29,0	46,3	42,1	61,8	63,4
Onderliggende winst per aandeel ^{1,2}	0,32	0,49	0,43	0,62	0,61
Dividend (€ miljoen)	27,1	27,6	27,4	30,1	30,2
Dividend per aandeel (€) ³	0,29	0,29	0,28	0,30	0,30
Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet	4,4%	0,0%	4,7%	3,6%	2,9%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst	4,5%	0,1%	3,9%	2,3%	0,9%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT)	26,4%	0,0%	1,2%	-3,2%	4,3%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	9,0%	0,1%	5,1%	0,6%	3,7%

¹ Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatie maatstaven (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 17 van de toelichting op de jaarrekening

² Onderliggende winst is een APM sinds 2017



Niet financiële maatstaven

	Doel in 2025	2021	2020	2019	2018	2017
Sociaal						
Aantal medewerkers (FTE)		2.444	2.502	2.570	2.654	2.325
Diversiteit (totaal) (% vrouwen)		22%	21%	20%	19%	18%
Diversiteit (nieuwe medewerkers) (% vrouwen)		24%	29%	26%	23%	25%
Retentiegraad (% van FTE per 1 januari)		83%	86%	81%	84%	87%
Ongevallen met verzuim (LTI) (#) ¹	<18	28	24	36	59	47
Ongevallen frequency ratio (per 200,000 werkuren) ¹	<0.5	1,1	0,87			
Investering in training & ontwikkeling (kosten in €k)		1.237	1.283	1.867	2.238	
Interne promoties naar senior management (#)		2	2	2	1	
Cumulatieve deelname in lopende aandelen participatie programma's		13%	15%	18%	19%	24%
Ziekteverzuim (% of total FTE)		3,4%	3,0%	2,5%	3,2%	3,3%
Milieu						
Broeikasgas-uitstoot Productie scope 1+2 (kg CO ₂ /T) ¹		18,6	19,7	18,3	20,7	21,1
Broeikasgas-uitstoot Logistiek scope 1 (kg CO ₂ /T) ¹		8,0	8,7	8,5	8,3	8,3
Broeikasgas-uitstoot per ton scope 1+2 verandering (j-o-j, %)		-6%	6%	-8%	-1%	
Broeikasgas-uitstoot Grondstoffen scope 3 incl verandering gebruik land (kg CO ₂ /T)		819	958			
Energie verbruik Productie (kWh per ton)	<52.97	58,75	58,86			
Energie verbruik Logistiek (kWh per ton)	<2.95	3,25	3,28			
Hernieuwbare energie (% van totale energie verbruik)	50%	11,5%	9,1%			
Leveranciers Sedex code ondertekend (% van totale leveranciers)	85%	85%	79%	83%	80%	70%
Duurzaam geproduceerde palmolie aankopen (%) ¹	100%	70%	70%	70%	70%	75%
Duurzaam geproduceerde sojameel aankopen (%) ¹	100%	75%	75%	75%	75%	75%
Fosfaat efficiëntie melkvee NL (%) ¹			39,6%	39,6%	38,4%	38,4%
Fosfaat efficiëntie vleesvarkens NL (%) ¹			54,6%	54,1%	54,6%	54,0%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ¹			62,7%	62,9%	64,5%	63,7%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ¹			53,1%	52,2%	49,3%	48,9%
Stikstof efficiëntie melkvee NL (%)			29,8%	29,6%	29,4%	



Niet financiële maatstaven

	Doel in 2025	2021	2020	2019	2018	2017
Stikstof efficiëntie vleesvarkens NL (%)			42,9%	41,4%	41,9%	
Stikstof efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ¹			61,3%	61,5%	61,3%	
Stikstof efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ¹			51,6%	50,7%	52,0%	
Aandeel grondstoffen niet geschikt voor menselijke consumptie (% van totaal) ²		64%	64%			
Duurzame innovatie (% van totale aantal innovatie projecten)		42%	39%			
Voer veiligheidsincidenten (#) ¹	13	3	8	9	16	26

¹ Gereviewed door onafhankelijke accountant

² Nederland, België en Duitsland

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, ten principale bestaande uit drie leden.
Aardgasopwarmingsvermogen	Aanduiding voor de mate waarin een broeikasgas kan bijdragen aan klimaatopwarming. De internationaal gebruikte afkorting is GWP (Global Warming Potential).
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.
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.) bestaande uit CEO, CFO en COO.
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.
BPO	Business Process Optimisation is onderdeel van de strategische pijler Optimale Bedrijfsvoering van de strategie Build to Grow 2025. Doelstelling is de klantervaring te verbeteren op een (kosten)efficiënte manier, door de manier van werken over afdelingen heen te harmoniseren en standaardiseren.
Build to Grow 2025	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, via autonome groei en groei door acquisities in bestaande markten en twee nieuwe groeiemarkten, eventueel buiten Europa.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
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.
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).
ESG	Environmental & Social Governance.
Europese Ondernemingsraad	ForFarmers European Employees Council (FFEEC).
Executive Team	Het Executive Team ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de vijf landendirecteuren en de drie directeuren voor M&A, Supply Chain en HR.
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 GMP Regeling) 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.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation
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.
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)
GGO	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.
Going Circular For the Future of Farming	De duurzaamheidsagenda van ForFarmers, gericht op het omzetten van laagwaardige ingrediënten tot hoogwaardig voedsel zonder verspilling en zonder vervuiling.
GRI	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaggeving. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaggeving 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.
GWP	Global Warming Potential is de internationaal gebruikte aanduiding voor de mate waarin een broeikasgas kan bijdragen aan klimaatopwarming.
GWP100 v GWP	De mate waarin een broeikasgas kan bijdragen aan klimaatopwarming in een periode van 100 jaar van 1 kg van het gas ten opzichte van 1 kg CO ₂ .
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
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.



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.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren.
Koolstofafvang	Het afvangen van koolstofdioxide.
Kringlooplantbouw	Kringlooplantbouw is een vorm van duurzame landbouw waarbij de kringloop van stoffen gesloten is. Er wordt op een zo efficiënt mogelijke manier gebruikgemaakt van de beschikbare hulpbronnen waarbij getracht wordt de uitstroom en instroom van de hulpbronnen in balans te houden.
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.
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.
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 geregelende 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.
NOVA	Een 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, vitamines, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehalten 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.



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.
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 toebehoorder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Round table on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rsपो.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 boerenerf 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.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuuld (wijze van opslaan). Dient als veevoer.
Sojameel	Ook wel sojaschroot. 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.
Steekvast 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 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.
Stikstof en stikstofdepositie	Ongeveer 78% van alle lucht bestaat uit stikstof. Sommige verbindingen van stikstof in de lucht kunnen schadelijk zijn voor mens en milieu. Dit zijn stikstofoxiden (NOx) en ammoniak (NH3). De hoeveelheid stikstofoxiden en ammoniak in de lucht heet de concentratie. De stikstofoxiden en ammoniak in de lucht komen uiteindelijk weer op de grond terecht. Dit heet stikstofdepositie. De stoffen kunnen met neerslag meekomen op de bodem, dit heet natte depositie. Maar ook kunnen planten of de bodem direct stikstof uit de lucht opnemen, dit heet droge depositie.



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.
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.
Translac	Voerconcept voor koeien tijdens droogstandperiode en rond afkalveren.
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.
VIDA	Merknaam voor een ForFarmers biggenvoerdersconcept.
Virtuele ketenintegratie	Bedrijven die in een virtuele keten samenwerken en informatie delen om additionele waarde te onttrekken en creëren, zoals informatie over herkomst.
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.
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.
Zaazaden	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.



Colofon

ForFarmers N.V.
Kwinkweerd 12
7241 CW Lochem, Nederland

Tel.: +31 (0)573 28 88 00
Fax: +31 (0)573 28 88 99
Mail: info@forfarmers.eu

Realisatie Jaarverslag:

ForFarmers N.V.
Domani B.V., Nederland
Off the Grid B.V., Nederland
Sturnis 365 S.r.l., Italië

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.

Externe markt data

Verklaringen in dit jaarverslag met betrekking tot het marktaandeel, waaronder de concurrentiepositie van de groep, zijn gebaseerd op externe bronnen zoals overheidsrapporten en -statistieken, onderzoeksrapporten van banken en gespecialiseerde onderzoeksinstituten, gecombineerd met management inschattingen.