



Jaarverslag 2022

For the Future of Farming







Inhoudsopgave

2022 In het kort	2	Verlag van de Raad van Commissarissen	111	Overige gegevens	253
ForFarmers in het kort	3	Bericht van de voorzitter	112	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	254
Kerncijfers 2022	4	Verlag van de Raad van Commissarissen	114	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	256
Resultaten	5	Remuneratierapport	118	Nevenvestigingen	258
Historie	6			Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	259
Bericht van de Raad van Bestuur	7	Jaarrekening 2022	129	Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	271
				Meerjarenoverzicht	275
				Begrippenlijst	279
Wie we zijn en wat we doen	12	Geconsolideerde jaarrekening	130		
Onze missie: For the Future of Farming	13	Geconsolideerde balans	131	Corporate governance-verklaring 2022	292
De keten en markten waarin we opereren	15	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	132		
Onze strategie 2025	22	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	133	Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers in 2022	285
Onze dialoog met stakeholders	28	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	134		
Onze medewerkers	32	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	136		
Onze duurzaamheidsagenda: Going Circular	38				
Financieel en operationeel verslag 2022,		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	138		
Dividendvoorstel	57	Basis voor opstelling	139		
Het aandeel ForFarmers	71	Resultaten voor het jaar	143		
Profiel ForFarmers voor Beleggers	75	Personeelsbeloningen	151		
		Winstbelastingen	161		
		Alternatieve prestatie maatstaven	168		
		Activa	171		
		Eigen vermogen en verplichtingen	189		
		Financiële instrumenten	200		
		Groepssamenstelling	212		
		Overige toelichtingen	215		
		Grondslagen voor financiële verslaggeving	220		
		Enkelvoudige balans	241		
		Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	242		
		Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	243		

Deze kopie van het jaarverslag 2022 van ForFarmers N.V. is niet het ESEF-document zoals verplicht gesteld door de Europese Commissie (Regulation (EU) 2019/815). Het ESEF rapport is beschikbaar op onze website.



2022

in het kort

ForFarmers in het kort	3
Kerncijfers 2022	4
Resultaten	5
Historie	6
Bericht van de Raad van Bestuur	7

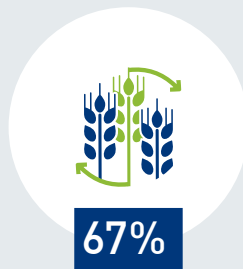




ForFarmers in het kort



Volume Total Feed
circa 9 mT



Ca. 67% van voedingrediënten
niet geschikt voor menselijke
consumptie



Productielocaties



Meer dan
26.000 klanten



Ongeveer 2.500
medewerkers in 2022



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



Sinds 2016 genoteerd aan
Euronext Amsterdam



AA-status in
MSCI ESG rating



Kerncijfers 2022



Omzet

3.315 ▲

€ x miljoen

2021: 2.671

Brutowinst

494,8 ▲

€ x miljoen

2021: 436,3

Onderliggende EBITDA

76,1 ▼

€ x miljoen

2021: 78,2

Onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)

38,9 ▼

€ x miljoen

2021: 40,7

ROACE¹ EBIT

7,8% ▼

2021: 8,4%

Dividend per aandeel

0,20 ▲

€

2021: 0,19 + 0,10



Uitstoot broeikasgassen productie

12,0 ▼

[kg CO₂ per ton]

2021: 18,6 kg

Uitstoot broeikasgassen logistiek

8,0 ■

[kg CO₂ per ton]

2021: 8,0 kg

Verantwoorde soja en palmolie

75% soja ■

70% palmolie

2021: 75% / 70%

Genderdiversiteit

22% ■

[% vrouwen]

2021: 22%

LTI's

17 ▼

2021: 28

Voer veiligheidsincidenten

5 ▲

2021: 3

¹ ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Resultaten



	2022	2021
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	3.315,0	2.670,5
Brutowinst	494,8	436,3
EBIT	24,4	22,6
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	38,9	40,7
EBITDA	72,5	72,9
Onderliggende EBITDA	76,1	78,2
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	12,0
Onderliggende winst	30,0	29,0
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	344,2	366,2
Balans totaal	1.020,4	943,4
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽²⁾	497,9	484,0
Netto schuld ⁽³⁾	68,6	28,7
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	48,2	54,7
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-3,4	-25,0
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	-35,3	-39,5

	2022	2021
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	15,4%	17,9%
ROACE onderliggende EBIT ⁽⁴⁾	7,8%	8,4%
ROACE onderliggende EBITDA ⁽⁴⁾	15,3%	16,2%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	33,7%	38,8%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,20	0,13
Dividend per aandeel	0,20	0,29
Slotkoers	2,93	4,04
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	89,4	93,3
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	261,9	376,9
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.468	2.444

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 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen

Historie

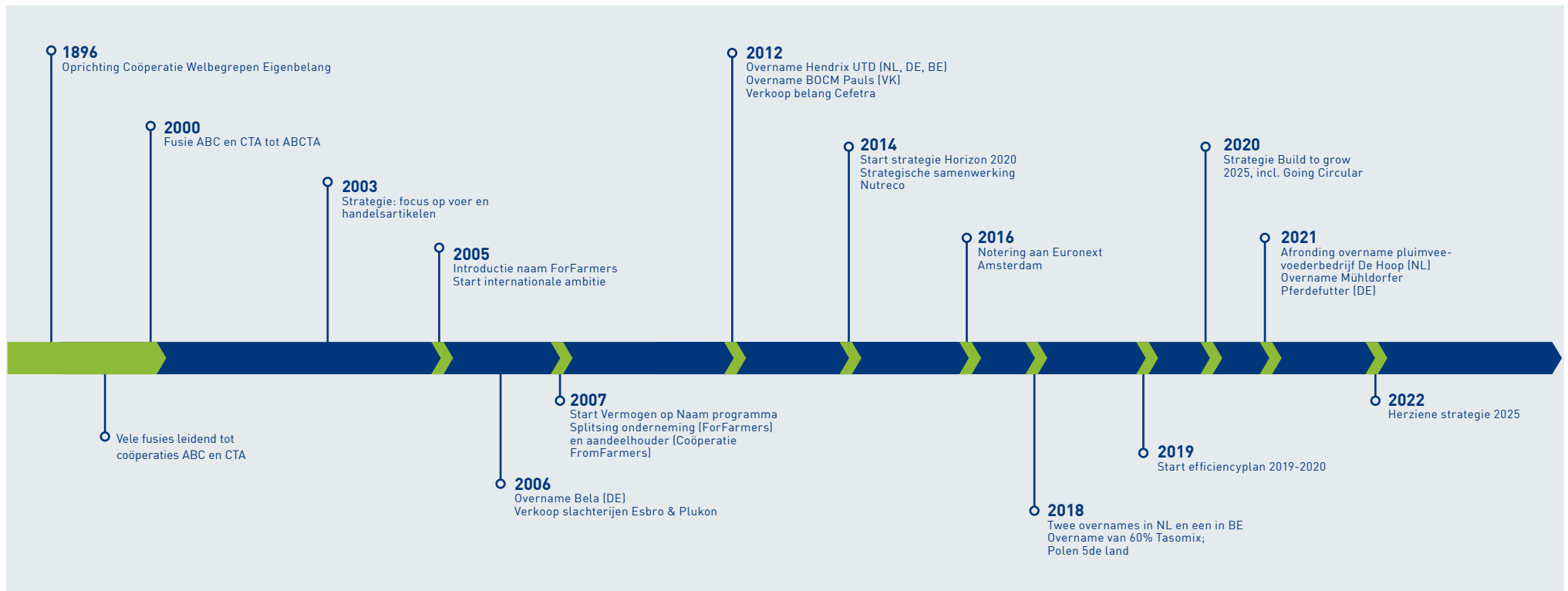


De historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de coöperatieve rechtsvoorgangers in Nederland werd opgericht. In de decennia die volgden groeide de coöperatie, en vervolgens de onderneming zowel autonoom als door fusies en overnames. Hierdoor is ForFarmers ook actief geworden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

In 2016 werden de gewone aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam.

De kernactiviteit van ForFarmers is door de jaren heen nagenoeg hetzelfde gebleven: het leveren van goed voer tegen een competitieve prijs, met advies en ondersteund door datasystemen. Eén en ander heeft ertoe geleid dat

ForFarmers thans een vooraanstaande voeronderneming in Europa is met een afzet in 2022 van circa 9 miljoen ton Total Feed, waarvan circa 6 miljoen ton mengvoer.





Bericht van de Raad van bestuur

Ondanks de lastige marktomstandigheden realiseerden we solide resultaten in 2022

Onze medewerkers hebben zich weer enorm ingezet om het rendement op het boerenerf te verbeteren.



2022: keerpunt in de Europese historie

Niemand zal 2022 vergeten. Het jaar waarin Rusland opeens Oekraïne binnenviel. Waardoor de beschikbaarheid van grondstoffen opeens geen vanzelfsprekendheid meer was. En waarin Europese consumenten werden geconfronteerd met de hoogste inflatie sinds de introductie van de Euro. Het jaar waarin in Nederland de boeren de nationale vlag ondersteboven hingen als uiting van boosheid en zorg om de stikstofplannen van het kabinet. En een jaar met een hele lange droge zomer.

Resultaten:

2022 was op meerdere fronten een lastig jaar. We zijn er daarom vooral trots op dat onze medewerkers, ondanks de vele uitdagingen, het voer op tijd en volgens afspraak aan onze klanten hebben geleverd. Onze volumes daalden, vooral door de daling in de varkenssector als gevolg van de krimp in deze sector. Desalniettemin realiseerden we een solide onderliggende EBITDA en een onderliggende netto winst die hoger was dan vorig jaar. Dankzij aangescherpte processen en een sterke bijdrage van het cluster Duitsland/Polen en ondanks de fors gestegen grondstof- en energieprijzen.

In Nederland zijn we naast onze boeren gaan staan om te benadrukken dat wij geloven dat samenwerken en innoveren een effectievere oplossing is voor de stikstofproblematiek dan alleen saneren. We zien dat de agrarische sector voor een belangrijke transitie staat. We zetten daarom nog nadrukkelijker in op zowel het verder verduurzamen van onze productieprocessen als op de ontwikkeling van innovatieve voerconcepten die de impact van de sector op klimaat en natuur verminderen. Dat doen we door gerichte inkoop van grondstoffen en co-producten, goede voerbenutting en passend advies. Zo hebben onze melkveeklanten in Nederland de uitstoot van broeikasgassen al aanzienlijk verlaagd.

Herziene strategie 2025

We hielden in het afgelopen jaar de uitgangspunten van de strategie voor 2025 opnieuw tegen het licht. Dit was nodig om de strategie beter aan te sluiten bij de veranderende omstandigheden in markt en economie. De nadruk op het verduurzamen van de agrarische sector was sinds de lancering van de strategie in 2020 immers nog verder toegenomen. Dat merken we onder meer door

maatregelen die versneld zijn voorgesteld of doorgevoerd als onderdeel van de EU Green Deal. Bovendien zijn de prijzen van grondstoffen en energie, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne, nog volatieler en hoger geworden. Het doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen werd daardoor lastiger. Dit, versterkt door de andere veranderingen in de markt, vraagt om meer consolidatie en samenwerking in de keten, van voerproducent tot retailer. Dit was de reden voor ons voornemen in het Verenigd Koninkrijk onze organisatie met de pluimveevoederproducent 2Agriculture te laten fuseren. In februari 2023 maakten we bekend af te zien van de voorgestelde joint venture, rekening houdend met de duur en de kosten van het mededingingsproces.

We vonden het belangrijk dat de strategie zou worden gedragen door de gehele organisatie en daarnaast ondersteund door onze externe stakeholders. Daarom hebben we vanaf het begin van 2022 diverse medewerkers van verschillende afdelingen en landen uit de organisatie betrokken bij het bepalen van de strategische kernpunten. De kennis en inzichten van de dagelijkse praktijk was van groot belang. We hebben ook met boeren, leveranciers en aandeelhouders gesprekken gevoerd en we hebben de uitkomsten van het in 2021 uitgevoerde uitgebreide onderzoek onder deze stakeholders meegenomen in de evaluatie van onze strategie. Zij gaven in dit onderzoek aan welke onderwerpen zij van materieel belang vonden voor onze activiteiten en onze rol in de samenleving.

We lanceerden de herziene strategie 2025 in november. Zowel tijdens de bijeenkomst met beleggers en analisten als tijdens sessies met onze medewerkers,





klankbordgroepen van klanten en met de ledenraad van de coöperatie merkten we dat de vijf strategische principes goed werden ontvangen. Vooral omdat we met deze strategie de nadruk leggen op een nog meer lokale marktaanpak, differentiatie en op duurzaamheid gerichte innovatie van voerconcepten.

We werken vanuit onze missie, For the Future of Farming. Dat betekent dat we ons volledig inzetten voor een duurzame veehouderij, zowel ecologisch als economisch. Zo gaan we bijvoorbeeld ESG-concepten ontwikkelen, die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's, zoals het gebruik van alternatieve grondstoffen, circulariteit en het verder terugdringen van (stikstof)uitstoot. Ook gaan we nog actiever samenwerken in de keten om aan de vragen vanuit de consument en maatschappij te kunnen voldoen en efficiënter te kunnen werken. En bovenal blijven we trouw aan ons uitgangspunt dat we goed voer leveren tegen competitieve prijzen, zodat boeren en wij rendabel kunnen ondernemen. Het belang van een gezond rendement voor alle spelers in de keten zullen we blijven benadrukken in onze public affairs activiteiten. Dit is een absolute voorwaarde om de investeringen te kunnen doen voor een betrouwbare voedingsketen en tegelijkertijd de transitie naar een net-zero CO₂ voetafdruk. We hebben de kennis, kunde en werkwijze in huis om hieraan een waardevolle bijdrage te leveren. Dit is de basis van onze langetermijnwaardcreatie voor onze stakeholders.

Mensen met passie: #proudtobeforfarmers

We realiseren ons terdege dat we de strategie alleen met succes kunnen implementeren als we werken met en aan een goed team en betrokken medewerkers. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het niet voldoende om alleen goede arbeidsvoorwaarden te bieden. De cultuur van de onderneming evenals de missie zijn ook bepalend in de keuze van kandidaten. Dit was onder meer aanleiding om onze kernwaarden aan te passen zodat deze onze bestaande en gewenste cultuur het beste reflecteren. De nieuwe waarden **Passionate, Responsible, Open-minded, United** en **Delivering** zijn voor ons meer dan alleen maar woorden. Ze bieden een concrete leidraad in het dagelijks doen en laten naar boeren, ketenpartners, stakeholders - en naar elkaar. De eerste letters van de waarden vormen het woord 'proud', dat we nadrukkelijk gebruiken in onze employer branding activiteiten.

We organiseerden in 2022 in de verschillende landen veel webinars en trainingen. Zo houden we elkaar op de hoogte van de ontwikkelingen in de onderneming en helpen we medewerkers zich verder te ontplooiën in hun functies en loopbaan. Deze activiteiten vonden op locatie en online plaats en werden over het algemeen goed bezocht. We besteden daarnaast op ons intranet ook regelmatig aandacht aan bepaalde actuele thema's, zoals aan het gebruik van reststromen in onze voeders.

Veiligheid boven alles

Evenzo vinden we het belangrijk dat onze medewerkers op een veilige manier hun werk kunnen doen. We investeren veel in trainingen om het gedrag van medewerkers zo te veranderen dat de alertheid ten aanzien van onveilige situaties toeneemt. Tegelijkertijd besteden we actief aandacht aan veiligheid zowel op ons intranet als tijdens conferenties, publicaties en in onze dagelijkse activiteiten. We zijn verheugd dat we in 2022 aanzienlijk minder incidenten met verzuim hadden dan vorig jaar. Sociale veiligheid is in 2022 wereldwijd nadrukkelijker in de schijnwerpers komen te staan. Hoewel we al lange tijd werken met een gedragscode en een klokkenluidersregeling, zijn we ons nog bewuster geworden van het belang van juiste kernwaarden. Dit heeft onze volle aandacht.

Wisselingen aan de top

De samenstelling van het bestuur is in 2022 een aantal keer veranderd. We hebben na de algemene vergadering van aandeelhouders in april afscheid genomen van Yoram Knoop, die na twee vierjaarstermijnen CEO te zijn geweest ons verliet. In die acht jaar is ForFarmers onder meer toegetreden tot Euronext Amsterdam, actief geworden in Polen door de overname van een meerderheidsbelang in Tasomix en is de volumeverdeling over de sectoren verder in balans gekomen mede door de overname van De Hoop Mengvoeders in Nederland. Wij zijn Yoram zeer erkentelijk voor de wijze waarop we dit gezamenlijk hebben kunnen realiseren.

Pieter Wolleswinkel werd tijdens dezelfde AvA benoemd als lid van het bestuur. Hij blijft daarnaast ook als managing director verantwoordelijk voor ons grootste cluster Nederland/België, Reudink en Pavo. Het is verheugend en goed dat deze interne promotie plaatsvindt. Dit creëert vertrouwen onder collega's en bij klanten.

Vlak voor de AvA werd bekend gemaakt dat de raad van commissarissen Chris Deen had genomineerd om per 1 juli 2022 Yoram op te volgen als CEO. Roeland nam tot aan die datum de CEO-taken waar, naast zijn CFO-werkzaamheden. Helaas kondigde Chris al vrij snel zijn vertrek aan vanwege gezondheidsredenen. We betreuren dat het zo gelopen is en wensen Chris een goed herstel. In november, vlak voor de lancering van de herziene strategie, konden we aankondigen dat de raad Theo Spierings voordroeg als nieuwe CEO. Tijdens de buitengewone vergadering van aandeelhouders aan het begin van 2023 werd Theo benoemd voor één jaar. Gedurende de afwezigheid van Chris namen Roeland en Pieter de CEO-taken waar.

Mede omdat we eind 2021 meer zijn gaan werken volgens het principe 'primair lokaal, dicht op de klant, ondersteund door centraal' hebben we ondanks deze wisselingen goed de focus op de operationele activiteiten kunnen houden. De landenteams worden aangestuurd door managing directors uit het betreffende land, ieder ondersteund door een goed managementteam en met een uitgebreid netwerk in de sector. Een punt van aandacht is het aanbrengen van meer diversiteit in de organisatie waaronder in het executive team. Hier is te weinig progressie geboekt.

Raad van Commissarissen

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in 2022 namen we afscheid van Sandra Addink- Berendsen en verwelkomden we Marijke Folkers – In 't Hout. Vincent Hulshof en Roger Gerritzen werden herbenoemd voor vier jaar. Dit zorgt voor stabiliteit in de samenstelling van de raad. Dat komt de samenwerking tussen de raad en het bestuur ten goede.

Werken aan een duurzame toekomst

Wij zien, erkennen en waarderen het belang van de agrarische sector. Dat verwoorden we in onze missie For the Future of Farming. Boeren zorgen immers voor eten op het bord. Vanuit de luxe situatie waarin we in Noordwest-Europa leven, met een enorme keuze en kwaliteit van voedsel in supermarkten, wordt aan dit basis gegeven nogal eens voorbijgegaan. Tegelijkertijd erkennen we ook dat de impact van de veehouderij op klimaat en natuur verder kan worden verminderd opdat voeding duurzaam beschikbaar blijft. Om dit te realiseren zetten we nadrukkelijk in op onze duurzaamheidsagenda. Deze is gericht op het verminderen van uitstoot van broeikasgassen, zowel in onze eigen productie- als logistieke processen. Daarnaast streven we naar een vermindering van de CO₂ voetafdruk van ons veevoer. Dat doen we door optimalisatie van de voederconversie (steeds minder voer per kg opbrengst) en door het gebruik van steeds meer co-producten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie en reststromen uit de voedingsindustrie. Om ontbossing tegen te gaan richten we ons op het kopen van soja die op een verantwoorde manier is geteeld. Bovendien werken we aan het ontwikkelen van concepten met alternatieve eiwitten,

om soja als ingrediënt te vervangen. We trachten zoveel mogelijk maatschappelijke thema's rondom de veehouderij te adresseren met passende en betaalbare oplossingen.

We beseffen ons ook dat zuivel, vlees en eieren het meest efficiënt kunnen 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. Dit ervaren we bijvoorbeeld dagelijks in Nederland, waar de strijd om land en natuur hoog op de politieke agenda staat. We zullen zowel individueel als via de belangenverenigingen blijven benadrukken dat ecologie altijd moet samengaan met economie. Alleen dan kunnen we gezamenlijk een goede en duurzame transitie realiseren. We menen dat we met onze voer- en adviesaanpak 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.

Theo Spierings, CEO van ForFarmers: "Ik ben recent toegetreden tot ForFarmers als CEO. Tijdens gesprekken en bijeenkomsten in de afgelopen twee maanden is de aanwezige kennis, ervaring, toewijding en passie van de medewerkers mij opgevallen. Gezien de veranderingen



waar onze sector voor staat is dat een solide basis. Het ontbreekt immers op dit moment aan een heldere visie in de sector ten aanzien van hoe we op een goede en juiste manier de sector verder kunnen verduurzamen. Dat moet veranderen en daar wil ik met ForFarmers actief aan bijdragen. Opdat alle spelers in de keten weten waar ze aan toe zijn en daarnaar kunnen handelen. Ik heb er vertrouwen in dat we dit kunnen. We hebben een goed team en een heldere strategie met een duidelijke focus. Daarnaast hebben we recent de kernwaarden aangescherpt, voortbordurend op de al aanwezige ondernemingscultuur. Deze cultuur zal ons helpen bij de aanpassing van de organisatie die nodig is om de strategie goed te kunnen implementeren.

We kunnen niet zonder onze klanten, de leden van de coöperatie, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Ik wil hen, ook namens mijn collega's uit het executive team, danken voor het in 2022 in ons gestelde vertrouwen.”

Lochem, 22 februari 2023

Theo Spierings, CEO
Roeland Tjebbes, CFO
Pieter Wolleswinkel, COO



Wie we zijn en wat we doen

Onze missie: For the Future of Farming	13
De keten en markten waarin we opereren	15
Onze strategie 2025	22
Onze dialoog met stakeholders	28
Onze medewerkers	32
Onze duurzaamheidsagenda: Going Circular	38
Financieel en operationeel verslag 2022, Dividendvoorstel	57
Het aandeel ForFarmers	71
Profiel ForFarmers voor Beleggers	75



Onze missie: For the Future of Farming

For the Future of Farming. Dat is de missie van ForFarmers. Wij zetten ons in voor een sterk boerenbedrijf. We leveren goed voer voor een competitieve prijs en ondersteunen boeren met hulpmiddelen en advies. We zijn ons bewust van de impact van onze sector op het klimaat en de natuur. Daarom helpen we veehouders op een duurzame manier een beter rendement op het boerenerf te behalen en streven we naar een productiemethode waarin we onder meer steeds minder broeikasgassen uitstoten.

ForFarmers heeft een vooraanstaande positie in de Europese diervoederindustrie. Dat is een dynamische wereld. Wetten en regels, duurzaamheidsvereisten en consumentensentimenten veranderen voortdurend. Tegelijkertijd neemt de wereldwijde vraag naar dierlijke eiwitten gestaag toe. Dat vereist innovatieve en duurzame oplossingen.

Gezien onze positie hebben wij niet alleen de mogelijkheid, maar ook de verantwoordelijkheid om wezenlijk bij te dragen aan de efficiënte en duurzame 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 bovenal in voor verantwoorde voedselproductie. We doen er alles aan om boeren in staat te stellen op een duurzame manier kwalitatief hoogstaand voedsel te produceren. Zo zetten wij ons in voor een sterke, toekomstbestendige agrarische sector.

We zijn actief in vijf landen: Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Onder de merknaam ForFarmers produceren we in 35 fabrieken (meng)voeders voor herkauwers, varkens en pluimvee. Daarnaast leveren en gebruiken we co-producten en reststromen uit de voedingsindustrie. Met Reudink zijn we een toonaangevende speler in de biologische sector. We leveren in ongeveer 30 landen paardenvoer onder de merknaam Pavo. Ook bieden we advies en data-hulpmiddelen aan veehouders. In totaal hebben we ongeveer 2.500 medewerkers. Daaronder bevinden zich meer dan 400 adviseurs die onze ongeveer 26.000 klanten regelmatig op het boerenerf bezoeken en terzijde staan in hun bedrijfsvoering en -beslissingen.

Kernwaarden

Het succesvol implementeren van de missie vereist een geschikte bedrijfscultuur. Hiervoor zijn vijf kernwaarden bepaald, die we tot uitdrukking brengen met het acroniem PROUD: passionate, responsible, open-minded, united en delivering.

Passionate

Werken voor ForFarmers is meer dan een baan. Het is een passie. Ons hart klopt voor het boerenbedrijf. Wij doen er alles aan om de sector toekomstbestendig te maken. Die ambitie stralen we uit in ons gedrag en onze werkwijze. We verleggen grenzen en zetten een extra stap voor onze klanten, leveranciers en collega's.

Responsible

Onze acties hebben impact. We helpen boeren om duurzaam te kunnen werken, zodat we samen de continuïteit van het boerenbedrijf waarborgen. Dit geldt ook voor onze dagelijkse operaties. We zorgen goed voor klanten en andere belanghebbenden en we streven altijd naar het beste, efficiëntste en duurzaamste resultaat.





Open-minded

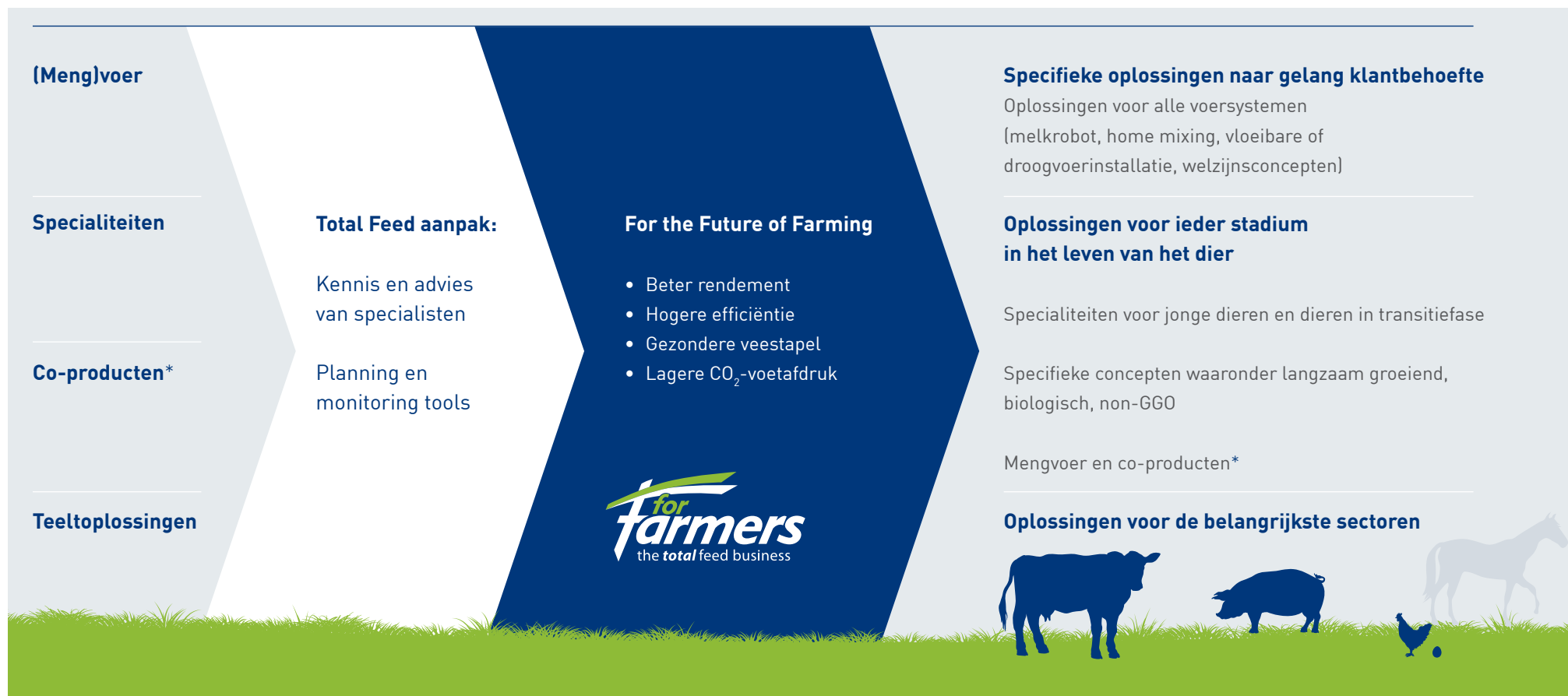
Doordat we open-minded zijn kunnen we boeren ondersteunen in de snel veranderende agrarische sector. We zijn in staat onszelf aan te passen aan de behoeften en werkwijze van de industrie en zijn altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden. We zijn helder over onze intenties en verwachtingen en luisteren liever dan dat we spreken.

United

We kunnen de uitdagingen waarvoor de agrarische industrie gesteld wordt alleen trotseren door de krachten te bundelen en elkaar te vertrouwen. We verenigen ons met collega's en klanten en werken als één team aan gezamenlijke doelen. Vaak nemen we de leiding, maar we kunnen ook volgen als dat betere resultaten oplevert.

Delivering

We hebben een natuurlijke ambitie om dingen gedaan te krijgen, ongeacht hoe moeilijk de klus is. We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. Altijd respectvol, eerlijk en rechtdoorzee. Dat is hoe je een ForFarmers-medewerker herkent.



* t betreffen (circulaire) co-producten waaronder reststromen uit de humane voedingsindustrie.

De keten en markten waarin we opereren



Wereldwijd staat de agrarische sector voor een enorme uitdaging. De sector moet een groeiende wereldbevolking voeden en tegelijkertijd de impact op het klimaat de biodiversiteit en natuur in het algemeen fors verminderen. ForFarmers is onderdeel van de agrarische sector. Wij voelen ons verantwoordelijk om deze uitdaging met ketenpartners aan te gaan.

ForFarmers maakt deel uit van de voedselketen. Die begint met de consumentenvraag naar vlees, eieren en zuivel. Om daarin te voorzien richten retailers en verwerkers zich tot veehouders, die dit voedsel mede met behulp van onze voeroplossingen produceren. Voor onze voeroplossingen gebruiken we onder meer co-producten die niet geschikt zijn voor humane consumptie. Daarnaast maken we gebruik van grondstoffen, zoals tarwe, graan en soja.



Grondstoffenmarkt

ForFarmers houdt zich intensief bezig met de inkoop van verschillende grondstoffen voor de productie van het voer. Wij willen dit op een maatschappelijk verantwoorde manier doen. We maken bewuste keuzes over de herkomst en productiewijze van de grondstoffen die we gebruiken. We zetten ook steeds vaker alternatieve eiwitten in, zodat we minder grondstoffen zoals soja nodig hebben.

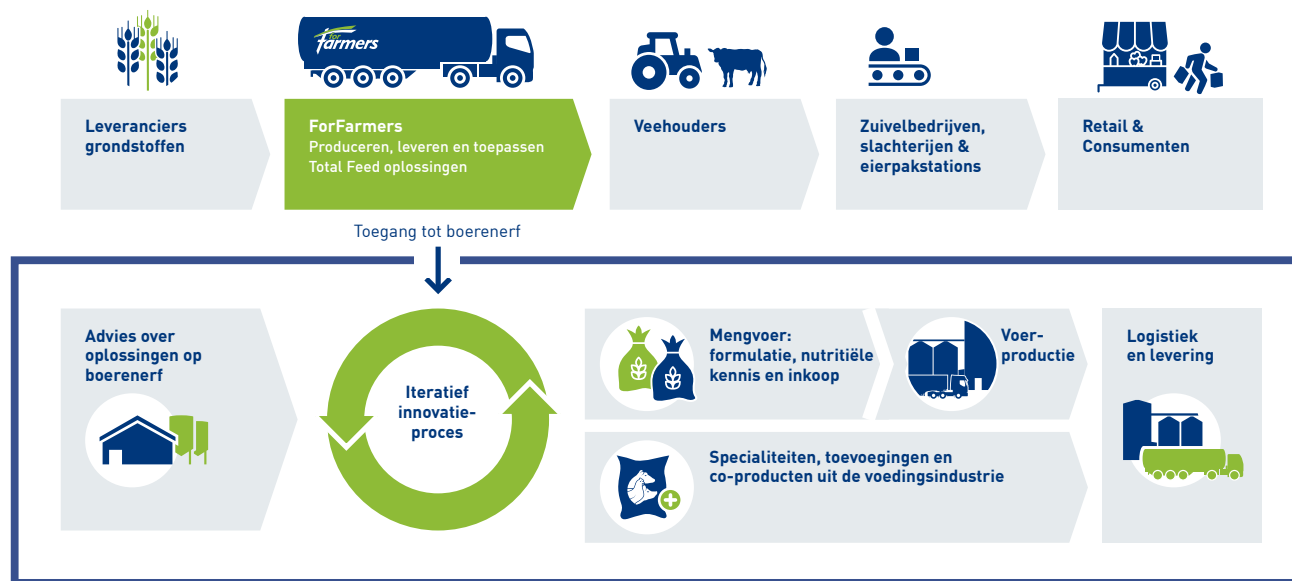
We verwerken micro- en macro-ingrediënten in ons voer. Micro-ingrediënten zijn onder meer aminozuren, vitamines en mineralen. Sinds 2014 kopen we die zo veel mogelijk in via onze strategische partner Nutreco. Belangrijke macro-ingrediënten zijn graansoorten, plantaardige eiwitten en vezelrijke grondstoffen. Een groot deel daarvan is niet geschikt voor menselijke consumptie, maar wel voor

diervoer. We kopen onze macro-ingrediënten in bij een klein aantal wereldwijde leveranciers en bij lokale akkerbouwers. Het inkoopproces wordt geïnitieerd door de lokale marktteams en ondersteund door zowel lokale als centrale inkoopmanagers.

Naast het gebruik van co-producten worden reststromen uit de voedselindustrie verwerkt in de voeders. Dat doen we om verspilling tegen te gaan en de CO₂ voetafdruk van voerconcepten te verlagen.

Grondstoffen vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. Nadat Rusland op 24 februari 2022 Oekraïne binnenviel, stegen de grondstoffenprijzen tot ongekende hoogten. Rusland en Oekraïne zijn samen verantwoordelijk voor ongeveer 30% van de wereldwijde graanexport. Deze export kwam nagenoeg stil te liggen door de oorlogssituatie in Oekraïne en de sancties tegen

De keten waarin wij opereren





Rusland. Dit leidde tot een zeer volatiele markt, zowel wat betreft aanbod als prijs van grondstoffen. In deze situatie was leveringszekerheid van voer aan onze klanten onze eerste zorg. Daar zijn we heel goed in geslaagd, mede dankzij een goede samenwerking tussen alle afdelingen en met onze ketenpartners.

Doordat de prijzen van melk, vlees en eieren naar rato van de kosten ook gestegen zijn, waren de rendementen voor een groot aantal van onze klanten in de melkveehouderij en in de pluimveesector goed. Dat gold niet voor de varkenshouders. Mede omdat China minder varkens uit Europa importeerde, steeg de prijs van varkensvlees onvoldoende mee met de grondstoffenprijzen.

De concurrentiepositie van ForFarmers

De internationale mengvoerindustrie is sterk gefragmenteerd. ForFarmers concurreert niet alleen met grote multinationals, maar ook bijvoorbeeld met lokale familiebedrijven en coöperaties. Wereldwijd wordt zo'n 1,1 miljard ton diervoeders afgezet, waarvan ongeveer 155 miljoen ton mengvoer in Europa. ForFarmers is met een marktaandeel van ruwweg 4% een vooraanstaande speler in de Europese mengvoersector.

We zijn in vijf landen actief: Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Deze markten zijn zeer verschillend. In Nederland zijn ForFarmers, Agrifirm en De Heus de drie grootste spelers. De rest van de markt is verdeeld over circa 65 andere voerproducenten.

Doordat ForFarmers in 2022 in België is gestopt met de productie van pluimveevoeders, zijn we nu de vierde

voeronderneming in het land. Arvesta, Vanden Avenne en Agrifirm-Quartes gaan ons voor in een speelveld van zo'n 50 bedrijven.

In de Duitse markt zijn Agravis, DTC, Bröring, Mega en ForFarmers de vijf grootste bedrijven. Duitsland telt verder zo'n 300 middelgrote en kleinere spelers. Die zijn vaak eigendom van een coöperatie of van een of meerdere families.

Veel voerondernemingen in Polen zijn actief in geïntegreerde ketens. Op de vrije markt neemt ForFarmers/Tasomix de derde positie in, na De Heus en Cargill. Naast de top drie zijn er ongeveer 35 vrije spelers actief in de Poolse mengvoermarkt. Grote geïntegreerde spelers zijn onder meer Smithfield en Wipasz.

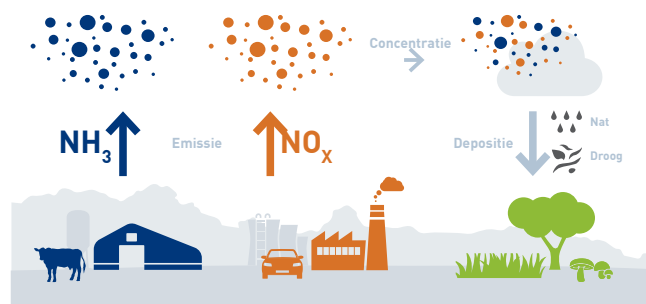
In het Verenigd Koninkrijk zijn meer dan 100 voerondernemingen actief, waarvan ForFarmers, AB Agri en 2Agriculture de grotere spelers zijn.

Agrarische ondernemers

ForFarmers bedient voornamelijk de herkauwers-, varkens- en pluimveesector. We zijn actief in de paardensector met het merk Pavo en nemen een prominente positie in op de biologische veevoedermarkt onder de naam Reudink. Alleen in het Verenigd Koninkrijk verkopen we biologisch voer onder de naam ForFarmers.

2022 was een turbulent jaar voor de agrarische sector. Naast de gevolgen van de oorlog in Oekraïne hadden veehouders te maken met steeds strengere regelgeving op het gebied van duurzaamheid, waaronder

Stikstof



stikstofemissie maatregelen in Nederland.

De coronalockdowns aan het begin van het jaar, de toegenomen inflatie en de uitbraken van vogelgriep en Afrikaanse varkenspest resulteerden in vraaguitval voor voer. Dit heeft tot productieovercapaciteit en margedruk geleid in het merendeel van onze thuishanden.



Herkauwerssector

In de herkauwerssector zijn we voornamelijk werkzaam in de melkveehouderij, maar we hebben ook vleesveehouders als klant. Daarnaast leveren we vooral in Nederland aan geitenhouders en vooral in het Verenigd Koninkrijk aan schapehouders. In alle markten zien we vergelijkbare ontwikkelingen.

In al onze thuishanden moeten we samen met veehouders de uitstoot van stikstof, CO₂ en methaan terugdringen en de fosfaatefficiëntie verbeteren. Het verschilt per land hoe en hoe snel dat moeten gebeuren. Wij ontwikkelen samen met ketenpartners manieren om de uitstoot te reduceren, zodat we de doelen

kunnen behalen en tegelijkertijd een sterke melkveesector kunnen behouden.

In de landen waarin we actief zijn leiden de groeiende aandacht voor duurzaamheid en dierenwelzijn evenals specifieke consumentenvragen tot meer differentiatie in de melkstromen. Veehouders uit Nederland en België exporteren bijvoorbeeld veel non-GMO-producten naar Duitsland. Zij hebben daarvoor voeders nodig die niet genetisch gemodificeerd zijn.

Verder zien we een toenemende interesse voor automatisering. Door de schaalvergroting van boerenbedrijven neemt de werkdruk op het boerenland toe, terwijl het vanwege de krappe arbeidsmarkt lastig is om goede arbeidskrachten te vinden. Daardoor is er veel behoefte aan automatisering op het boerenland, zoals robotmelken.



Varkenssector

De Europese varkenssector verkeert in zwaar weer. Dat heeft verschillende oorzaken, waaronder de varkenspest, de afgenomen vraag uit China als grootste importeur van varkensvlees en als gevolg daarvan de overproductie in Europa. Daarnaast is er sprake van een langzame daling van de consumptie van varkensvlees in Noordwest-Europa.

Varkenspest

In de tweede helft van 2018 brak in China de Afrikaanse varkenspest uit. De lokale productie daalde daar aanzienlijk, waardoor de import uit Europa sterk toenam.

Het gevolg was een forse stijging van de Europese varkensprijzen.

Eind 2020 werd in Duitsland vooral bij wilde zwijnen de Afrikaanse varkenspest geconstateerd, waarna China een importverbod instelde voor varkens uit Duitsland. Tot voor kort was in China sprake van een groot aantal kleinschalige boerenbedrijven die slechts voor eigen consumptie produceerden. Om de varkenspest onder controle te krijgen is in de voorbije jaren een groot deel daarvan gesaneerd en vervangen door grote professionele boerenbedrijven die grotendeels voor de binnenlandse markt produceren. Daardoor is het land minder afhankelijk van import uit bijvoorbeeld Europa.

Duitse en Spaanse varkenshouders gingen daarom meer binnen Europa exporteren. Daardoor ontstond een ongekende druk op de Europese varkensprijzen. Ook in 2022 waren de gevolgen van deze crisis wereldwijd voelbaar. Terwijl de varkensprijzen gedurende het jaar aanzienlijk stegen, namen de grondstoffenprijzen relatief meer toe. De margedruk voor de varkensboeren werd dus alleen maar groter.

Toename regelgeving

In Nederland, Duitsland en België komt er steeds meer regelgeving om de milieu-impact van de varkenshouderij te verminderen, geuroverlast tegen te gaan en het dierenwelzijn te verbeteren.

In Nederland heeft een warme sanering van de varkenshouderij plaatsgevonden. De overheid heeft de varkensstapel tussen 2019 en 2021 met zo'n 9 procent

verminderd door varkenshouders en hun varkensrechten vrijwillig uit te kopen. Op dit moment vormt de vrijwillige uitkoop van varkenshouders een onderdeel van het nieuwe landbouwbeleid in het kader van de stikstofaanpak. In 2022 is de Landelijke Beëindigingsregeling Veehouderij geïntroduceerd. Deze vrijwillige opkoopregeling biedt varkens-, rund- en pluimveehouders een compensatie als ze stoppen met hun bedrijf. In totaal is er in het huidige regeerakkoord tot 2030 zo'n zes miljard euro beschikbaar voor de opkoop van rundvee-, pluimvee- en varkensbedrijven.

Ook in Duitsland worden varkenshouders geconfronteerd met milieu- en dierwelzijnsmaatregelen. Zo moeten ze dierlijke mest beter benutten en de uitstoot van ammoniak en de emissies naar grond- en oppervlaktewater verminderen. In het Verenigd Koninkrijk hadden varkenshouders het dit jaar zeer zwaar. Daar had de varkenssector niet alleen te maken met financiële uitdagingen, maar ook met een arbeidstekort in de keten.



Pluimveesector

Al geruime tijd is de pluimveesector in ontwikkeling. De Europese consument kiest vaker voor kip. Kippenvlees wordt als betaalbaar, gezond en duurzaam gezien. Daarnaast is er een sterke invloed te zien van verschillende keurmerken. Zo is het Beter Leven-keurmerk een onafhankelijk keurmerk van de Dierenbescherming. Het staat garant voor kippen die langzamer groeien. Ook zijn de leefomstandigheden van de kippen beter: ze krijgen onder andere daglicht in de stal, meer ruimte en een overdekte uitloop naar buiten.

De Nederlandse supermarkten hebben toegezegd in 2023 geen verse kip meer aan te bieden die niet ten minste één Beter Leven-ster heeft. Ook in België hebben enkele retailers de ambitie uitgesproken om in 2026 te voldoen aan de vergelijkbare welzijnsriteria van het European Chicken Commitment (ECC). Pluimveehouders gebruiken inmiddels speciaal ontwikkelde welzijnsvoerders om te voorzien in de behoefte aan langzaam groeiende kippen en scharreleieren.

Integratie

In Nederland groeit de intensieve samenwerking tussen retailers, slachterijen, broederijen en voerondernemingen. Dat kan leiden tot meer transparantie over de herkomst en kwaliteit, tot een efficiëntere werkwijze en tot meer toegevoegde waarde. Ook vergroot het de afzetzekerheid op de binnenlandse markt.

In Duitsland wordt de traditionele kip volgens het Initiative Tierwohl geproduceerd. De Better Chicken Commitment (BCC) in het Verenigd Koninkrijk is nog in de beginfase. In andere Europese landen blijft de conventionele productie voorlopig nog de standaard, met name voor de export.

De pluimveemarkt in Polen is een groei- en exportmarkt, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. In dat land hebben wij een goede positie, dankzij ons belang van 60% in het Poolse pluimveevoerbedrijf Tasomix.

Vogelgriep

In 2022 had de pluimveesector in onze thuislanden te maken met een heftige uitbraak van vogelgriep. Om verspreiding tegen te gaan werd in sommige landen tijdelijk een ophokplicht ingesteld. Helaas hebben meerdere pluimveehouders hun stallen moeten ruimen.



Biologische sector

Vergeleken met de gangbare veehouderij is de biologische sector een nichemarkt.

Sinds 2022 ondervindt deze markt de gevolgen van de groeiende inflatie, waardoor de consumentenvraag onder druk staat. Op de langere termijn lijkt er echter sprake van een toenemende vraag en dus een gestaag groeiende sector. Dit wordt mede ondersteund door de doelstelling uit de Europese Green Deal, dat in 2030 een kwart van het landbouwareaal wordt gebruikt voor biologische productie.

Met ons merk Reudink hebben we een leidende positie in de Europese biologische markt. Onze Nederlandse fabriek is gespecialiseerd in de productie van biologische voeders, ook voor andere voerproducenten. Reudink produceert specifieke concepten voor de Duitse markt, zoals Bioland en Naturland. In het Verenigd Koninkrijk produceren we de biologische voeders lokaal en verkopen we ze onder de merknaam ForFarmers.



Paardensector

Al enkele jaren groeit de aandacht voor de paardensport en paardenhouderij in Europa. De gespecialiseerde retail profiteert hiervan. Daarnaast doen data-gedreven oplossingen en



hulpmiddelen hun intrede in de paardensport, waardoor rantsoenen beter op de individuele behoefte van het paard kunnen worden afgestemd. Met ons merk Pavo spelen we in op deze trends. Een toenemend percentage van de bestellingen wordt in deze sector online gedaan. Pavo bedient de online markt onder meer via het eigen digitale platform en via Amazon.

Retail

Retailers hebben over het algemeen een grote invloed op de voedselproductieketen. Ze streven naar kostenbeheersing, efficiëntie in de aanvoerketen en emissiereductie. In toenemende mate eisen ze transparantie over de herkomst en duurzaamheid van voedsel. Ook stimuleren ze dierenwelzijn en proberen ze de voedselketen beheersbaar te houden. In dat verband sturen retailers aan op intensieve samenwerking tussen ketenpartners. Dankzij onze sterke positie in de markt kunnen we een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van deze samenwerking.

Retailers moesten in 2022 de prijzen van producten substantieel verhogen omdat de hele agrarische keten geconfronteerd werd met hogere kosten. De hyperinflatie zorgt er ook voor dat consumenten andere aankopen doen en minder kopen.

Consumenten

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) oefenen veel invloed uit op de voedselketen en de agrarische sector. Ze agenderen onderwerpen in het maatschappelijk debat, zoals de CO₂-voetafdruk, ontbossing en dierenwelzijn. Ze sturen aan op plantaardige alternatieven voor vlees en

biologische en lokaal geproduceerde voedingsmiddelen. Dat leidt tot veranderende concepten in de veehouderij, zoals het Beter Leven-concept in de pluimveesector en de varkenssector. Consumenten hechten ook nog steeds waarde aan prijs en gemak. Ze worden ook prijsbewuster vanwege de verslechterende economische omstandigheden: ze kopen minder en kiezen vaker voor goedkopere producten.

Trends en kansen in onze markten

Sommige globale gebeurtenissen, zoals covid en de oorlog in Oekraïne, houden geen direct verband met de agrarische sector. Toch is de impact voelbaar in de hele keten. Andere ontwikkelingen staan wel in relatie tot de sector, zoals de trends die we hieronder beschrijven.

Milieumaatregelen en -wetgeving

Noordwest-Europa voldoet aan de voorwaarden om dierlijke eiwitten efficiënt te produceren. Het gebied huisvest een aantal toonaangevende universiteiten die intensief onderzoek doen naar voeding en voedselproductie. Daarnaast heeft het een optimaal klimaat, een goede logistieke infrastructuur en beschikt over een groot aanbod van reststromen uit de humane voedingsmiddelenindustrie. Vanwege de impact van de agrarische sector op het klimaat, de biodiversiteit en het water neemt de maatschappelijke druk op de productie en consumptie van dierlijke eiwitten juist in deze dichtbevolkte regio toe.

Mede hierom werd in 2020 de Europese Green Deal aangenomen. De ambitie is om van de EU een grondstoffenefficiënte, concurrerende economie te maken.

Tegelijkertijd moet in 2050 de netto-uitstoot van broeikasgassen tot nul zijn gereduceerd. Een onderdeel van de EU Green Deal is *Farm to Fork*, een strategisch actieplan om voedselsystemen te verduurzamen. Om dit te bereiken zijn er richtlijnen en regelgeving opgenomen over onder meer de verlaging van de CO₂-voetafdruk, de reductie van de stikstofuitstoot, de verbetering van dierenwelzijn en de bescherming van de biodiversiteit.

De impact van deze plannen is de laatste twee jaar duidelijker geworden, zoals voor wat betreft het terugdringen van stikstofuitstoot. Dit was een van de redenen om onze strategie voor 2025 tussentijds te herijken. Voor onze klanten in Nederland stond 2022 in het teken van het stikstofdebat en het advies van Remkes over de toekomst van de agrarische sector. Hij benadrukt dat Nederland door de Habitatrichtlijn genoodzaakt is de Natura 2000-gebieden in stand te houden. Een belangrijke conclusie is dat het stikstofvraagstuk niet op zichzelf staat en moet deel uitmaken van een brede transitie van de landbouw en het landelijk gebied. De sectoren mobiliteit, industrie en bouw moeten ook hun bijdrage leveren.

Deze transitie heeft gevolgen voor veehouders. Er kan sprake zijn van extensivering, omschakeling, legalisering en of verplaatsing. Net als andere spelers in de keten benadrukt ForFarmers het belang van innoveren als alternatief voor alleen saneren. In 2023 moeten de verder uitgewerkte plannen van de verschillende provincies klaar zijn. ForFarmers trekt samen met onder meer Coöperatie FromFarmers en Nevedi op in de diverse gesprekken.



Als vooraanstaand voerproducent in Europa spelen wij een wezenlijke rol in de verdere verduurzaming van onze sector. Wij nemen dit serieus, getuige de grotere nadruk die we leggen op onze duurzaamheidsagenda, [Going Circular](#) en de daaraan gekoppelde doelstellingen.

We zetten laagwaardige ingrediënten om in kwalitatief hoogwaardig voedsel. In de productie van onze voeders maken we bijvoorbeeld zoveel mogelijk gebruik van co-producten en ook reststromen vanuit de levensmiddelenindustrie. Melkveehouders bieden we advies rondom hoogwaardig, passend ruwvoer dat past binnen hun bedrijfsvoering. Daarnaast geven we bemestingsadvies om de beschikbare dierlijke mest optimaal te gebruiken. Ook helpen we onze klanten in alle sectoren de voederconversie te verbeteren en dragen we innovatieve oplossingen aan om emissies te verminderen.

Antibiotica

Een ander cruciaal thema in Farm to Fork is het terugdringen van antibioticagebruik in de agrarische sector. Begin 2022 is de nieuwe Europese diergeneesmiddelenverordening en de verordening gemedicineerd diervoeder ingegaan om het risico op antibioticaresistentie in de EU te minimaliseren. Het preventieve gebruik van voeders met antibiotica is nu in de gehele EU verboden. Hoewel de verordeningen niet van toepassing zijn op het Verenigd Koninkrijk, heeft ForFarmers ervoor gekozen daar hetzelfde beleid te volgen.

Slim gebruik van data

Een groeiende groep consumenten wil weten waar en hoe voedsel is geproduceerd. Dat heeft te maken met zorgen over voedselveiligheid en aandacht voor dierenwelzijn en het milieu. Supermarktketens willen samenwerken met slachterijen en voerondernemingen om duurzame concepten aan te bieden die op een transparante manier kunnen worden getraceerd.

De agrarische sector wil sneller digitaliseren, want data-uitwisseling en -analyse tussen partijen zijn essentieel voor deze samenwerking. ForFarmers past op grote schaal data-uitwisseling en -analyse toe om veehouders te helpen met onder meer bedrijfsmanagement, voedselketenmanagement en de beheersing van hun milieu-impact.

Alternatieve eiwitten als voeringrediënt

Om dieren goed en gezond te laten groeien en produceren, moeten we onder meer de juiste hoeveelheid energie en eiwit in het voer verwerken. Het gebruik van soja als eiwitbron heeft het mogelijke neveneffect van ontbossing. Om het gebruik van soja te verminderen oriënteren we ons op alternatieve eiwitbronnen. Dat is zelfs een pijler van de herziene strategie. Een voorbeeld van een alternatieve eiwitbron is het gebruik van insecten. Die zijn lokaal verkrijgbaar, traceerbaar en duurzaam. Er zijn nog wel bezwaren, waaronder de aanzienlijke kostprijs. We werken de komende twee jaar samen in een consortium van Nederlandse bedrijven in de pluimveewardebeketen om te onderzoeken hoe insecteningrediënten van de zwarte soldaatvlieg in pluimveevoer van invloed zijn op duurzaamheid, gezondheids- en welzijnsaspecten van

langzaam groeiende vleeskuikens. Een ander alternatief voor het gebruik van soja is 'verwerkt dierlijk eiwit'. Sinds 2021 staat de EU het gebruik van dit eiwit onder strikte voorwaarden toe als ingrediënt voor varkens- en kippenvoer. ForFarmers is begonnen met de toepassing hiervan in kippenvoer in België en Duitsland.

Verder nemen we deel aan onderzoeksprojecten rondom single cell-eiwitten. Deze eiwitextracten worden door fermentatie uit micro-organismen onttrokken. Ze kunnen op termijn in het voer voor alle sectoren worden ingezet als eiwitvervanger voor vismeel en soja. De verwachting is echter dat het nog een tijd zal duren voordat het zover is, vooral vanwege de nog beperkte beschikbaarheid en hoge prijs. We helpen de melkveehouderij om in de eigen eiwitbehoefte te voorzien. Dat doen we onder meer door advies te geven over ruwvoerteelt en bemesting.

Groeiende professionaliteit en consolidatie van veehouders, slachthuizen en zuivelverwerkers

Het aantal veehouders in Noordwest-Europa neemt al jaren af. Veehouders hebben niet altijd opvolgers die het bedrijf over willen nemen. Daarnaast komt de afname onder meer door de toenemende regeldruk die extra investeringen vereist. Deze investeringen kunnen nog niet makkelijk in de consumentenprijs worden doorberekend. Het gevolg is een verdere consolidatie van boerenbedrijven, want schaalvergroting is noodzakelijk voor een rendabele bedrijfsvoering. Door deze schaalvergroting verandert ook de vraag naar voederoplossingen, advies en hulpmiddelen.



Er zijn verschillende voorbeelden van die veranderende vraag te geven. In het Verenigd Koninkrijk zijn er grote slachterijen ontstaan door consolidatie, met als doel om kosten te besparen. Deze slachterijen sluiten geïntegreerde ketens met varkenshouders, of nemen ze zelfs over, en bepalen welk soort voer gebruikt wordt in de aanvoerketen. In Nederland zetten veehouders steeds meer in op automatisering. Inmiddels wordt ongeveer 35 procent van de koeien in Nederland gemolken met een robot. Veehouders maken die keuze vanuit arbeidsbesparing, maar ook vanwege dierenwelzijn en optimalisatie van de technische resultaten. Beide voorbeelden vragen verschillende oplossingen van voeronderneming. ForFarmers zet innovatieve monitoringsystemen in om data van het boerenbedrijf om te zetten naar informatie om het resultaat van de veehouder te verbeteren. Daarnaast hebben we de schaalgrootte om te kunnen investeren in concepten en middelen die voldoen aan de technische vereisten. Zo zijn we ons recent gaan inzetten op het real-time monitoren van de gegevens uit de melkrobot. Daardoor kunnen we de veehouder een nog accurater advies geven.

ForFarmers is de partij bij uitstek om zich te onderscheiden per markt en per segment om een gedifferentieerd aanbod te bieden, ingegeven door de lokale situatie per sector. Het aanbod kan variëren van totaaloplossingen gericht op het optimale rendement, tot het leveren van specifieke producten die in uitdagende marktomstandigheden het meest passend zijn voor de veehouder.

Druk op consumptie van dierlijke eiwitten in thuismarkten

Wereldwijd stijgt de vraag naar dierlijke eiwitten. In Noordwest-Europa lijkt de totale consumptie echter te stabiliseren tot licht te dalen en lijken consumenten vaker kip en vis te verkiezen boven rood vlees. Daarnaast is sprake van een groeiende vraag naar plantaardige vleesvervangers, biologische voeding en voor vegetarische en veganistische voeding. Er zijn echter ook consumenten die de plantaardige optie toevoegen aan een dieet waarin dierlijke eiwitten ook een rol spelen.



Onze strategie 2025

In 2020 lanceerde ForFarmers de strategie voor de komende vijf jaar. Sindsdien zijn de omstandigheden in de agrarische sector sterk veranderd. Daarom hebben we de uitgangspunten van de strategie tegen het licht gehouden. Dat heeft geleid tot een herijkte versie van onze strategie voor 2025.

ForFarmers strategische principes



Sommige trends hebben zich de afgelopen jaren sneller ontwikkeld of zijn significanter gebleken dan verwacht. De EU Green Deal heeft geleid tot een toegenomen en versnelde focus op verduurzaming van de agrarische sector. We hebben te maken met een volatiele grondstoffenmarkt en sterke stijgingen van de prijzen voor grondstoffen, energie en brandstof, versterkt door de oorlog in Oekraïne. Daardoor is het doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen lastiger geworden. En de marktomstandigheden resulteren in consolidaties van boerenbedrijven, intensievere samenwerking in de keten en overcapaciteit onder voerproducenten. Dit resulteerde in druk op onze financiële resultaten.

Voor de herijking van de strategie hebben we eerst de trends geïdentificeerd waarmee we rekening moeten houden. Vervolgens hebben we bepaald welke elementen nog altijd relevant zijn en welke we moeten vervangen of aanpassen. We hebben intensief overleg gevoerd met klanten, aandeelhouders en andere stakeholders en input verzameld vanuit de hele organisatie. Dit hebben we gedaan om binnen en buiten de onderneming nog meer draagvlak te creëren voor de strategie.

Vijf strategische principes

ForFarmers houdt vast aan de missie, For the Future of Farming. We zetten ons in voor een sterk boerenbedrijf en dragen bij aan de verduurzaming van de sector. Om onze positie te versterken volgen we vijf strategische principes.

Lokaal eigenaarschap

Ten eerste ligt de nadruk op lokaal eigenaarschap. We zien dat verschillende sectoren in de verschillende landen om een eigen aanpak vragen. Ook willen we nog dichterbij de klant komen te staan. Onze lokale teams zijn leidend, worden ondersteund door de centrale afdelingen van ForFarmers en kunnen de kennis, kunde en middelen van de groep benutten.

Differentiatie

Ten tweede onderscheiden we onszelf door ons aanbod af te stemmen op de markt, het segment en de lokale situatie. Met een dergelijk gedifferentieerd aanbod maken

we het verschil. We kunnen totaaloplossingen bieden om een optimaal rendement te behalen, maar ook specifieke producten leveren die in bepaalde omstandigheden het best aansluiten op de behoeften van de veehouder.

Duurzaamheidsimpuls

Ten derde geven we onze duurzaamheidsagenda, [Going Circular](#), een nieuwe impuls. We richten een nieuwe organisatie in, waaronder de activiteiten van Reudink (biologisch voer) en de co-producten, om concepten te ontwikkelen en verkopen waarmee we een positieve bijdrage leveren aan de verduurzaming van de sector. Hiermee beginnen we in Nederland. We denken aan

concepten waarin alternatieve grondstoffen worden gebruikt of waarin meer vochtrijke co-producten en reststromen uit de voedingsindustrie worden verwerkt. Dat zijn concepten waarmee we kunnen bijdragen om klimaatverandering tegen te gaan en voedselverspilling te voorkomen.

Samenwerking met ketenpartijen

Ten vierde zetten we onszelf in voor een actievere samenwerking met ketenpartijen, ook om onze duurzaamheidsambities waar te kunnen maken. De duurzame concepten die we ontwikkelen zijn essentieel om samenwerkingsverbanden in de keten tot stand te

Trends in de keten



Snellere verduurzaming agrarische sector

- Versnelling EU Green Deal (Farm to Fork)
- Consumentenvoorkeur verandert



Prijzen van grondstoffen en energie: hoger en volatieler

- Doorberekenen kosten complexer



Consolidatie en professionalisering in de veehouderij

- (Verticale) integraties



Krappere arbeidsmarkt & toegenomen digitalisering op het boeren erf

- Hoofdzakelijk het gevolg van COVID

Deze ontwikkelingen hebben geleid tot **overcapaciteit** in de voerproductie en **druk op de resultaten van ForFarmers**.

brengen en cruciaal voor veehouders en andere stakeholders op weg naar een klimaatneutrale sector.

Goed voer voor een competitieve prijs

Ten vijfde blijven we goed voer leveren tegen competitieve prijzen, zodat we onze klanten en onszelf in staat stellen optimaal rendement te behalen. Dat is waar we goed in zijn, waarmee we waarde kunnen toevoegen voor onze klanten en waarin we ons kunnen onderscheiden van concurrenten. Daarvoor blijven we ons richten op optimaal efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen.

#proudtobeforfarmers

Tijdens deze herijking hebben we onze oude kernwaarden vervangen door waarden die beter bij onze bedrijfscultuur passen: *passionate, responsible, open-minded, united* en *delivering*. De beginletters van deze kernwaarden vormen gezamenlijk het woord PROUD. In het hoofdstuk over onze missie gaan we hier uitgebreider op in.

Financiële doelstelling

Met de herziene strategie streeft ForFarmers naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen van minstens 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten. Deze doelstelling bevindt zich op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT). Het dividendbeleid blijft erop gericht een contant dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

	<h3>Ontwikkelen van talent</h3> <p>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 • Betere score medewerkersbetrokkenheid
	<h3>Delen van kennis</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elk jaar een betere voederconversie • Maatwerkoplossingen voor specifieke ketens • Focus op goed voer tegen een competitieve prijs
	<h3>Going Circular</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapspositie in vermindering CO₂-uitstoot via mengvoer (scope 3) • 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 • Leveren voerconcepten die maatschappelijke eisen adresseren
	<h3>Waardecreatie</h3> <p>For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M&A: versterking en verbreding in selectieve segmenten in thuismarkten en daarbuiten • Dividenduitkering: 40%-60% van onderliggende nettowinst • Geconsolideerd ROACE (op niveau onderliggende EBIT) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten

Langetermijnwaardecreatie

De primaire doelstelling van onze strategie is om langetermijnwaarde te creëren voor alle belanghebbenden van ForFarmers. In het waardecreatiemodel beschrijven we onze input en output op maatschappelijk en economisch vlak en op dat van duurzaamheid.

Maatschappelijk

Onder maatschappelijke waarde verstaan we het menselijk kapitaal (arbeid), intellectueel kapitaal en het sociaal kapitaal (netwerk en samenwerkingsverbanden).

Menselijk kapitaal

We streven ernaar talentvolle mensen aan te trekken, op te leiden en te behouden. We zetten verschillende trainingen en middelen in om onze medewerkers te helpen hun effectiviteit te vergroten en zichzelf te ontwikkelen. Ook investeren we in een veilige en inspirerende werkomgeving. We hechten niet alleen aan het belang van onze eigen mensen, maar ook aan ethisch handelen ten aanzien van medewerkers in de gehele keten. Dit hebben we vastgelegd in onze leveranciers code of conduct.



Intellectueel kapitaal

Ons intellectueel kapitaal bestaat uit de kennis en ervaring die we opdoen in onze bedrijfsuitoefening. Het gaat zowel om onze eigen processen als die op het boerenerf en in de keten. Dit kapitaal zetten we in om de veehouderij verder te verbeteren te verduurzamen. Het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC) speelt hierin een belangrijke rol.

Sociaal kapitaal

Wij focussen op waar we goed in zijn en werken daarbij samen met anderen. Deze waarde komt tot uiting in de verschillende samenwerkingsverbanden die we zijn aangegaan en nog zullen aangaan.

Duurzaam

Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat centraal in onze bedrijfsvoering. We blijven voortdurend in dialoog met onze stakeholders en omgeving om optimaal bij te dragen aan een duurzame wereld. We zetten vooral natuurlijk kapitaal in door ruwe grondstoffen te gebruiken voor onze voeders. We leveren niet alleen goed voer, maar ook advies dat wordt ondersteund door datasystemen. Zo helpen we de veehouder een optimaal rendement te behalen met een afnemende CO₂-voetafdruk.

Onze duurzaamheidsagenda, [Going Circular](#), volgt de trend van maatschappelijke ontwikkelingen. We hebben doelstellingen bepaald voor onze eigen activiteiten (scope 1 en 2) en doelstellingen die specifiek gericht zijn op onze supply chain en op de impact op het boerenerf (scope 3). In het hoofdstuk over onze duurzaamheidsagenda komen deze doelstellingen uitgebreid aan de orde.

Economisch

Ons totale voerportfolio wordt grotendeels geproduceerd in 35 eigen fabrieken verspreid over vijf landen. De voeders worden per vrachtwagen geleverd aan ongeveer 26.000 klanten. Een deel van die wagens hebben we in eigen beheer. Het overige deel rijdt voor ons via partnerbedrijven.

We zetten ons financieel kapitaal in om jaarlijks te investeren in het onderhoud en de innovatie van ons productiekapitaal. We streven ernaar met de inzet van onze financiële middelen voor alle belanghebbenden optimale waarde te creëren.





Langetermijnwaardecreatiemodel





SWOT-analyse van ForFarmers en haar markten

Onze strategie is gericht op langetermijnwaardecreatie voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en overige belanghebbenden. Om tijdig en adequaat in te kunnen spelen op marktontwikkelingen, zijn we voortdurend in dialoog met stakeholders en maken we een SWOT-analyse. Zo identificeren we de krachten en zwaktes van de eigen organisatie en signaleren we de mogelijkheden en bedreigingen in de markt. Op basis daarvan bekijken we regelmatig of de strategie nog voldoet om de gestelde doelen te behalen.

Intern	Sterktes <ul style="list-style-type: none">• Unieke positie op boerenerv: sterke relaties en expertise; Total Feed-oplossingen• Substantieel bedrijf (circa 9mT volume, € 3,3 miljard omzet) met schaalvoordeel• Op boerenbedrijf gericht business model met sterke positie in meerdere landen• Technische expertise en kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen (zowel ecologisch als economisch)• Goed gepositioneerd in specifieke groei-segmenten: biologisch, paardenvoer, Polen en co-producten	Zwaktes <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• Smal productaanbod (volledig gericht op diervoeders)• Niet altijd mogelijk stijgende grondstof-, gas- en elektriciteitsprijzen door te berekenen
	Extern	Kansen <ul style="list-style-type: none">• Veehouders ondersteunen in transitie naar duurzame veehouderij (zowel ecologisch als economisch)• Stijgende belangstelling van consumenten voor kwaliteit en herkomst van voeding• Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten• Noodzaak voor voerconcepten en advies voortkomend uit milieuwetgeving en maatschappelijke eisen• Ketensamenwerking om leveringszekerheid te verankeren

Onze dialoog met stakeholders

Wij zijn voortdurend in dialoog met onze stakeholders. We willen weten wat zij van onze onderneming, onze strategische keuzes en onze activiteiten vinden. Die input is cruciaal om te bepalen of we de juiste prioriteiten stellen. Onze stakeholders helpen ons ook om in verschillende situaties een helder standpunt in te nemen.

Duurzaamheid is een van de belangrijkste gespreksonderwerpen met onze stakeholders. Het is een cruciaal element in de herijkte strategie. Tijdens het herijkingsproces hebben we onze duurzaamheidsagenda verder aangescherpt en ambitieuzer gemaakt. We richten ons op het omzetten van laagwaardige ingrediënten in hoogwaardig voedsel zonder vervuiling en verspilling. Hiervoor gaan we intensiever samenwerken met ketenpartners en duurzame concepten ontwikkelen die maatschappelijke thema's adresseren. De overname van De Hoop Mengvoerders is hiervan al een voorbeeld. Daarnaast proberen we soja bijvoorbeeld vaker te vervangen door alternatieve eiwitbronnen.

Materialiteitsmatrix op basis van stakeholderdialoog

We voeren elke twee jaar uitgebreid onderzoek uit onder de stakeholders. De uitkomsten leggen we vast in een materialiteitsmatrix. Het volgende onderzoek vindt plaats in 2023. In het onderzoek van 2021 vroegen we meer dan 300 interne en externe stakeholders wat zij belangrijk vonden als het gaat om onze activiteiten en onze rol in de samenleving. Het onderzoek had de vorm van een online vragenlijst met een aantal kwantitatieve en kwalitatieve vragen over thema's rondom ESG (Environmental, Social, Governance).

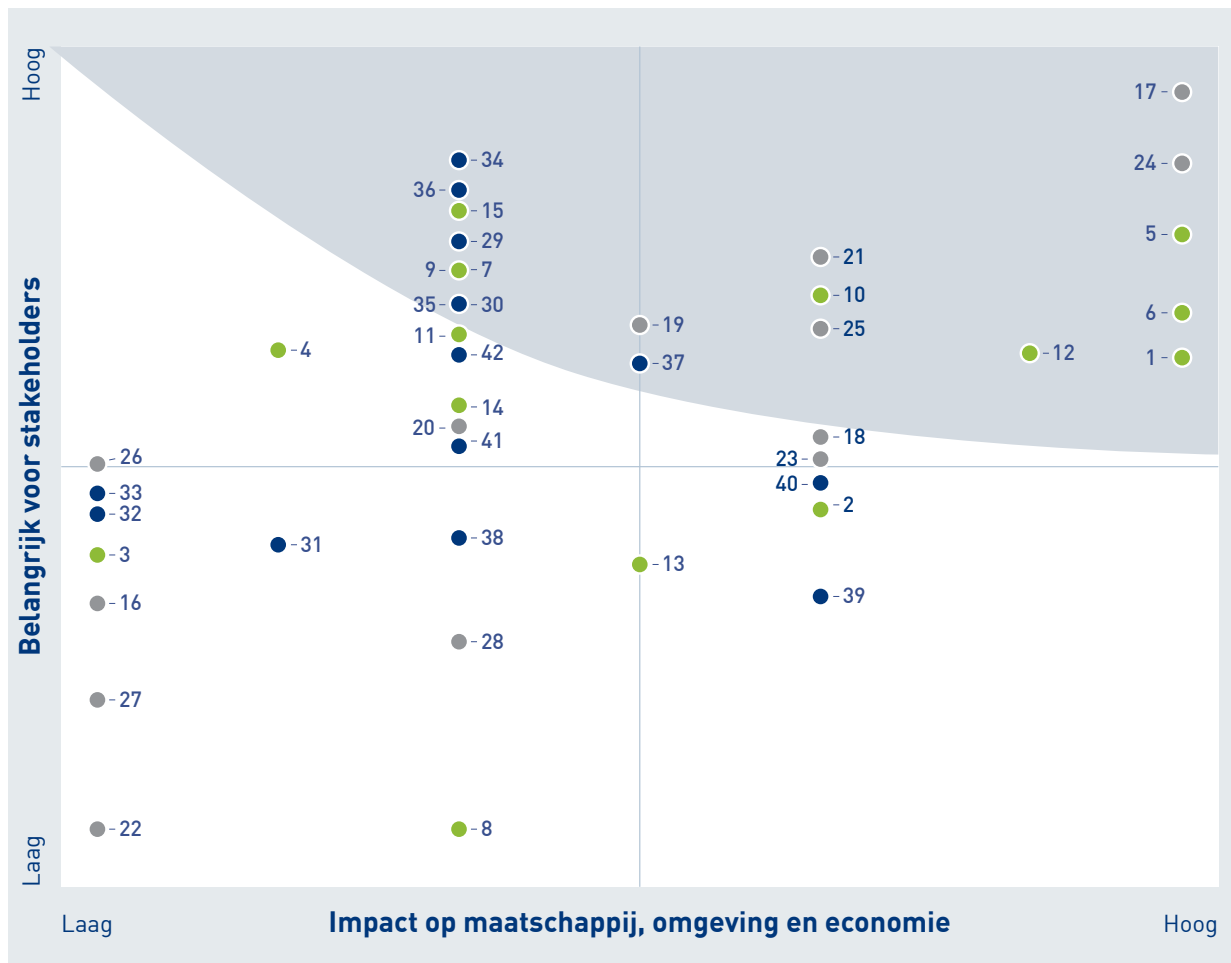
De vragen waren gericht op de volgende onderwerpen:

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

De duurzaamheidsbijlage van het jaarverslag bevat meer informatie over de stakeholderdialoog en de totstandkoming van de materialiteitsanalyse.



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

Uit de materialiteitsmatrix bleken tien onderwerpen als meest materieel beschouwd te kunnen worden. Dat is bepaald door hun positie op de X en Y-as van de materialiteitstabel. We hebben deze onderwerpen meegenomen in de herijking van onze strategie, ze maken deel uit van de duurzaamheidsaanpak en we bespreken ze in het hoofdstuk over risicomangement. In de hoofdstukken over onze medewerkers en over duurzaamheid leggen we uit hoe we deze onderwerpen adresseren en wat de resultaten in 2022 waren. Diergezondheid en dierenwelzijn merken we vanzelfsprekend altijd aan als materieel onderwerp. Daarmee houden we rekening in alles wat we doen.

Dialogo met stakeholders

In Nederland deden we in 2022 een imago-onderzoek onder klanten. Daaraan deden 422 klanten uit alle sectoren mee. Ook vroegen we medewerkers van ForFarmers Nederland wat zij dachten wat het imago in de markt is of zou moeten zijn. Klanten vinden dat ForFarmers zich vooral onderscheidt door deskundige en betrokken adviseurs, bijdrage aan een goed rendement en goede voerkwaliteit. Daarnaast werden de betrouwbaarheid en de afleverprestaties hoog gewaardeerd. De beoordeling van de medewerkers was goed vergelijkbaar met die van de klanten. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek worden in 2023 verbeterpunten uitgevoerd.

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
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	Onze medewerkers
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	
Training en ontwikkeling van medewerkers [37]	Ontwikkeling van onze medewerkers	



Tijdens bijeenkomsten tussen het bestuur en beleggers staan ESG-onderwerpen steeds vaker op de agenda, naast de financiële resultaten. De afgelopen jaren is met name de mogelijke impact van de stikstofdiscussie in Nederland op ForFarmers ook vaak een onderwerp van gesprek geweest. Beleggers en ESG-ratingbureaus verlangen van bedrijven dat ze transparanter zijn over niet-financiële indicatoren. Die hebben bijvoorbeeld betrekking op het milieu, governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het hoofdstuk Risicomanagement gaan we nader in op deze indicatoren. Tijdens onze gesprekken met beleggers hebben we onze duurzaamheidsagenda besproken, Going Circular, evenals de doelen die we onszelf op dat vlak hebben gesteld.

Belangstelling in de media

De Nederlandse media hebben zich ook in 2022 gericht op de vraag hoe vermindering van stikstofuitstoot gerealiseerd moet worden. Die media-aandacht groeide, vanwege de boerenprotesten die een reactie waren op het overheidsbesluit om ten koste van een groot aantal boerenbedrijven de stikstofuitstoot terug te dringen. ForFarmers heeft samen met 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 ging het in de media in 2022 over de impact van de oorlog in Oekraïne op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van grondstoffen. En over de stijgende prijzen van energie, voer en voeding. In het Verenigd Koninkrijk werden de gevolgen van de Brexit, waaronder

het tekort aan arbeidskrachten, uitgebreid uitgemeten. Overige onderwerpen die de revue passeerden in de media in onze thuislanden waren dierziekten, dierenwelzijn en duurzaamheidsinitiatieven in de agrarische sector. Ook was er veel belangstelling voor veganisme en vleesvervangers, kringlooplandbouw en soja in relatie tot de ontbossing. Tot slot zorgden de reguliere financiële persberichten van ForFarmers voor media-aandacht.



Onze medewerkers

Onze medewerkers zijn bepalend voor het succes van onze onderneming. Wij bieden een werkomgeving waarin zij zich veilig en gezien voelen. Ook helpen we ze zichzelf te ontwikkelen en door te groeien binnen het bedrijf. Daarnaast werken we hard om talentvolle mensen aan te trekken en aan ons te binden.

In 2022 was het sentiment rondom de agrarische sector niet altijd positief. Dat is niet gemakkelijk voor onze medewerkers, die vaak ook familieleden hebben die in de sector werkzaam zijn. Mede daarom was het mooi om te zien hoe gepassioneerd en betrokken onze medewerkers zich dit jaar hebben getoond, ook tijdens de boerenprotesten.

In Polen namen veel van onze collega's gevluchte Oekraïners in huis. In het Verenigd Koninkrijk bleef de inzet groot, ondanks de gespannen arbeidsmarkt. Ook in België en Duitsland zagen we een enorme veerkracht in tijden van een zware energie- en grondstoffencrisis. We hebben in 2022 weer vele nieuwe talenten aangenomen en helaas ook een aantal zien vertrekken, mede als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Daarom is het des te belangrijker om onze arbeidsmarktpositionering te optimaliseren.

2022 stond ook in het teken van onze herijkte strategie. Wij vinden het belangrijk dat onze strategische keuzes worden gedragen door onze medewerkers. En dat men zich betrokken voelt bij het bedrijf. Daarom kon iedereen zich aanmelden om bij te dragen aan het herijkingsproces. Ook hebben we interne discussies gefaciliteerd over de strategie, variërend van koffiekoeksessies in Nederland

tot 'town hall meetings' in het Verenigd Koninkrijk en webcasts in Duitsland. Een van de onderdelen van de herijking van de strategie was het bepalen van nieuwe kernwaarden, die we tot uitdrukking brengen met het acroniem PROUD: passionate, responsible, open-minded, united en delivering.

Employer branding

In 2022 zijn we samen met een gespecialiseerde agency een employer-brandingtraject aangegaan. We wilden onze identiteit scherper krijgen om ervoor te zorgen dat we de juiste mensen aantrekken en aan ons binden. We hebben eerst een groep toegewijde medewerkers gevraagd om input. We wilden bijvoorbeeld van ze weten waarom ze bij ForFarmers werken, hoe ze het bedrijf typeren en wat ze waarderen aan onze organisatie.

Uit dit traject is een werkgeversmerk ontwikkeld. We zijn uitgegaan van een metafoer die onze kern raakt: voer. Dat raakt ook iedereen die bij ons werkt. De kern is terug te zien in de slogan, 'Krachtvoer voor jouw ambitie', en in de bijbehorende kenmerken: vrij en verantwoordelijk, gaan voor het beste, met bevlogen en toegewijde collega's, samen voor een duurzame toekomst en jezelf blijven uitdagen.

We kunnen de uitkomsten van het traject gebruiken om ForFarmers sterker te positioneren als werkgever. Het werkgeversmerk helpt ons bijvoorbeeld om promotiemateriaal te ontwikkelen, onze werknemers ambassadeurs te maken en een eenduidige, eerlijke boodschap te vertellen. Ook helpt het ons om vacatureteksten te schrijven en een effectieve socialmediastrategie uit te werken.

Diversiteit en inclusie

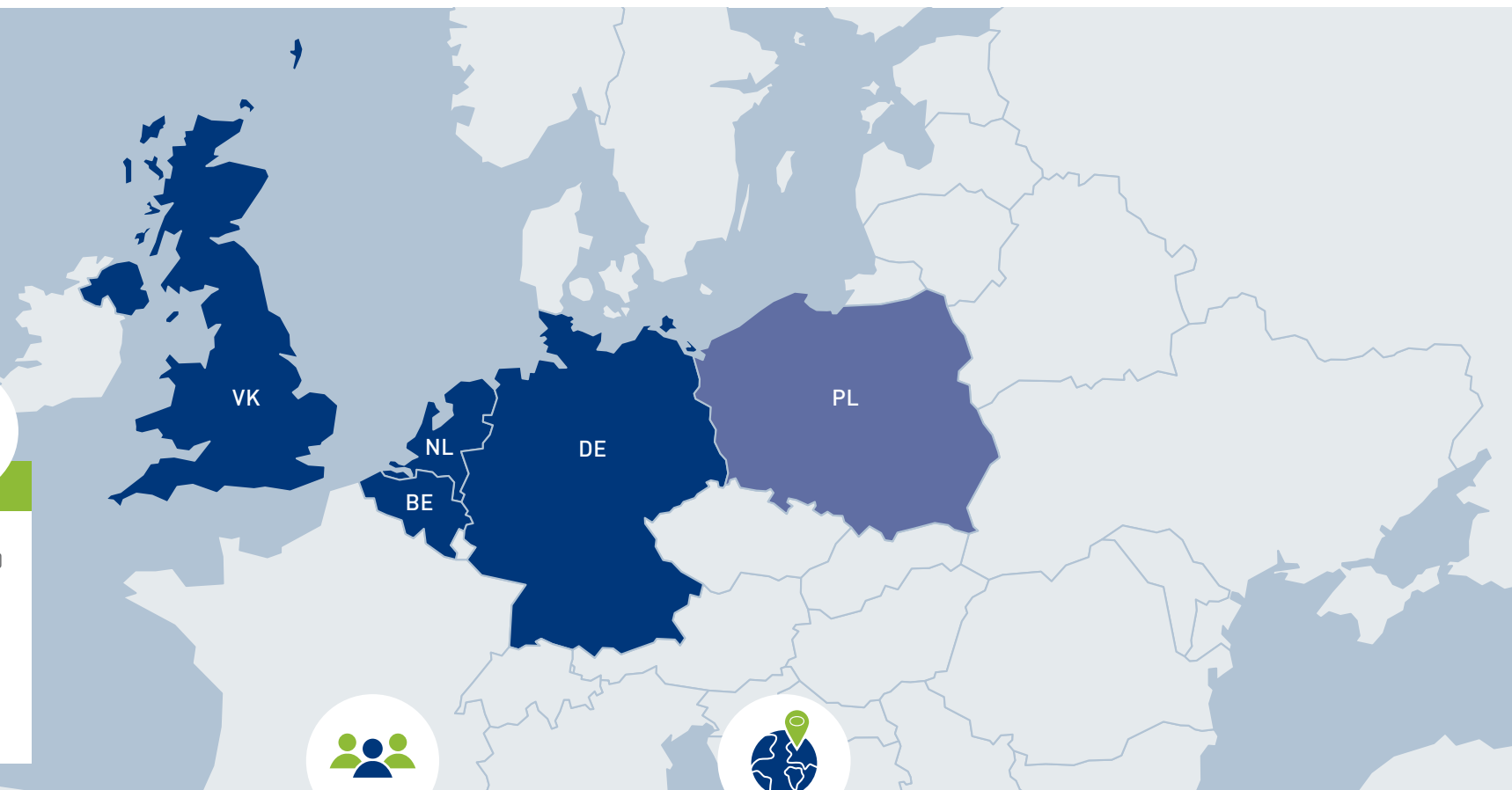
In 2022 hebben we bij de instroom en doorstroom van medewerkers aandacht geschonken aan een evenwichtigere samenstelling van onze medewerkerspopulatie. Dat is in lijn met ons diversiteitsbeleid en de doelstellingen die we hiervoor hebben geformuleerd. In 2030 willen we dat ten minste 30% van de leden van het bestuur en het executive team vrouw is en ten minste 30% man. Verder willen we dat er meer variëteit ontstaat in nationaliteit in de managementfuncties. Dit is belegd in de recente organisatieaanpassing waarin de verantwoordelijkheid nadrukkelijk in de landen is gelegd bij lokale management teams. Voor wat betreft de samenstelling van de raad van bestuur en de overige leden van het executive team moeten in de komende jaren stappen worden gezet op het gebied van genderdiversiteit. Bij voorkomende vacatures zal nadrukkelijk worden gefocust op het creëren van diversiteit in het team.

Medewerkers ForFarmers



ForFarmers

Medewerkers	2.577 (2.550)
Vrouw	22% (22%)
Man	78% (78%)
Retentiegraad	82% (83%)
LTI's	17 (28)
LTI frequentie ratio	0,65 (1,05)



Leeftijdsverdeling

18 – 25 jaar	6% (6%)
26 – 35 jaar	23% (23%)
36 – 45 jaar	21% (20%)
46 – 55 jaar	24% (25%)
55 > jaar	26% (26%)

Contract per gender

	vrouw	man
Parttime	7% (7%)	5% (5%)
Fulltime	15% (15%)	73% (73%)
Tijdelijk	2% (2%)	5% (5%)
Vast	20% (20%)	73% (73%)



Contract per land

	Nederland	België	Duitsland	Polen	Verenigd Koninkrijk
Tijdelijk	4% (4%)	0% (0%)	0% (0%)	2% (2%)	0% (0%)
Vast	35% (35%)	3% (4%)	11% (12%)	10% (9%)	35% (34%)
LTI's	7 (11)	1 (1)	4 (8)	1 (5)	4 (3)
LTI frequentie ratio	0,75 (1,16)	1,15 (1,06)	1,29 (2,39)	0,32 (1,64)	0,41 (0,30)
Aantal medewerkers	986 (987)	86 (90)	292 (318)	298 (288)	915 (867)

2021: Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd.



In 2022 was 27% van de nieuw aangenomen medewerkers vrouw (2021: 24%), respectievelijk van alle medewerkers die intern promotie maakten 17% (2021: 32%) en van het senior management 13% (2021: 18%). De verdeling man / vrouw in het senior management is 87% / 13% en onder managers 79% / 21%.

ForFarmers is open-minded. We nemen medewerkers aan op basis van de gewenste competenties, ongeacht gender, leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de cultuur van de organisatie. We stimuleren een inclusieve cultuur waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd blijkt uit de cijfers dat we minder divers zijn dan we willen. We gaan daarom bij gelijke geschiktheid bewust sturen op het vergroten van diversiteit in ons personeelsbestand. Het eerdergenoemde employer-brandingtraject is een van de manieren waarop we dit zullen aanlopen.

ForFarmers past op verschillende manieren uitgangspunten voor gelijke kansen toe. Uit het meest recent gehouden medewerkersbetrokkenheidonderzoek bleek dat er geen verschil is in hoe mannelijke en vrouwelijke medewerkers mogelijkheden en kansen op loopbaanontwikkeling in de organisatie ervaren. We hebben in het Verenigd Koninkrijk en België 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.

Drie leiderschapscompetenties

In 2022 hebben we veel aandacht geschonken aan het aanbod van leiderschapstrainingen waarin eigenaarschap en vertrouwen een hoofdrol spelen. Daarnaast heeft de herijking van de strategie geleid tot nieuwe kernwaarden en daarmee gewenste nieuwe leiderschapscompetenties. Deze zijn: visie, betrokkenheid en executie.

Visie

Medewerkers met visie kunnen de dagelijkse praktijk in een bredere context plaatsen. Ze zijn in staat zich te richten op de lange termijn, te reflecteren op het effect van de eigen aanpak en de uitkomst te vertalen naar ideeën voor de toekomst.

Zo kijken senior-managers verder dan vandaag, brengen de buitenwereld het bedrijf binnen en kunnen de uitdagingen en mogelijkheden van ForFarmers duiden. Managers en teamleiders maken plannen die de strategie ondersteunen en bedenken welke mijlpalen we moeten bereiken. Ze gebruiken de visie en strategie om richting te bepalen en ze houden de lange termijn in het vizier terwijl ze reageren op de actualiteiten.

Betrokkenheid

Medewerkers zijn betrokken bij de onderneming en zetten zich in For the Future of Farming. Ze werken samen, stellen zich constructief op en zijn geïnteresseerd in anderen. Ook gaan ze op basis van intrinsieke motivatie te werk.

We verwachten dat managers en teamleiders medewerkers waarderen om het werk dat ze leveren. Daartoe behoort dat teamsuccessen worden gevierd en dat er actief aan de ontwikkeling van medewerkers wordt gewerkt. Leden van het executive team en senior-managers zijn zichtbaar en stimuleren het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief. Dit doen ze door op een motiverende, betrokken manier met medewerkers te communiceren.

Executie

Deze competentie vereist van medewerkers dat ze de strategie kunnen vertalen naar significante prestatie-indicatoren (KPI's), competenties en ontwikkelingsdoelstellingen. Medewerkers volgen een herkenbare, doelgerichte werkwijze en zorgen ervoor dat iedereen op dezelfde doelen focust.

We verwachten van managers en teamleiders dat ze beslissingen baseren op een goede afweging van mogelijkheden en gevolgen. Ze zijn in staat overzicht te bewaren en in te grijpen of aanpassingen te maken als dat nodig is om de doelstellingen te realiseren. De leden van het executive team en senior-managers bepalen onder meer de benodigde richting en stellen de prioriteiten om tijdig de juiste beslissingen te nemen om de resultaten te garanderen.

Een overgrote meerderheid van alle leidinggevendenden (80%) heeft leiderschapstraining gevolgd in 2022. Driekwart van het senior management volgde de Lead as One trainingsmodule.



Cultuur van ontwikkeling en prestaties

Het ontwikkelen van leiderschapscompetenties ondersteunt één van de doelstellingen voor 2025, namelijk 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. Hiertoe heeft ForFarmers verschillende trainingsprogramma's, waaronder de Sales Academy inclusief het startersprogramma en verschillende on-line modules en e-learning tools.

ForFarmers werkt met een HR-cycle. Dat draagt bij aan een bedrijfscultuur waarin we prestaties stimuleren en ruimte maken voor persoonlijke ontwikkeling. Aan het begin van het jaar formuleren we individuele doelstellingen op het vlak van gedrag en resultaten. We baseren de gedragsdoelstellingen op de drie leiderschapscompetenties.

Halverwege het jaar voeren we met elke medewerker een tussentijds voortgangsgesprek. We gebruiken die niet alleen om de individuele prestaties te bespreken, maar ook in te gaan op om specifieke ontwikkelbehoeften en groeimogelijkheden. High potentials stimuleren en ondersteunen we om samen met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan te maken.

Aan het eind van het jaar volgt een evaluatie en beoordeling van de prestaties. Dat gesprek is medebepalend voor de mate waarin we het salaris

verhogen. De medewerker en leidinggevende zijn beiden verantwoordelijk voor de HR-cycle.

Medewerkersbetrokkenheid

Het laatste medewerkersbetrokkenheidonderzoek vond plaats in 2020. We hebben besloten in 2022 geen onderzoek te houden. Dit besluit hebben we genomen in verband met de organisatieaanpassingen, waardoor meer verantwoordelijkheden en taken in de lokale organisaties zijn belegd. In 2023 wordt een nieuw onderzoek gehouden. Dan zijn deze aanpassingen zowel lokaal als op groepsniveau doorgevoerd. De aandachtspunten in 2022 waren om de interne communicatie te verbeteren en de werkdruk in de organisatie aan te pakken.

Veilig en verantwoord werken

De arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers moeten veilig en verantwoord zijn. De afgelopen jaren hebben we de randvoorwaarden voor veilige arbeidsomstandigheden verbeterd. Verder hebben we hard gewerkt om een veiligheidscultuur, inclusief sociale veiligheid, in de totale onderneming te ontwikkelen. Ook buiten het bedrijf hechten we waarde aan veiligheid. Zo inventariseren onze chauffeurs in het kader van onze FarmRisk-aanpak de veiligheidsrisico's op het boeren erf en maken ze veehouders bewust van de risico's op hun erf. Deze chauffeurs zijn daar speciaal voor getraind.

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid richten we ons ook op ethische arbeidsomstandigheden in de keten. Dit doen we via onze gedragscode voor leveranciers, waarin nadrukkelijk wordt stil gestaan bij de erkenning van universele mensenrechten.



Een van onze doelstellingen is om het aantal ongevallen met verzuim terug te dringen. Deze ongevallen worden LTI's genoemd (Lost Time Incidents). We registreren de LTI's in een specifiek IT-systeem. Binnen 24 uur nadat ze aan de betrokken managers zijn gemeld, worden ze ook aan het executive team gemeld. In alle landen hebben we Health en Safety Officers aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van trainingen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Ook zorgen ze ervoor dat best practices gedeeld worden.

We monitoren de LTI's. De resultaten zijn te lezen op schermen die in een aantal van onze kantoren hangen. Zo vergroten we het bewustzijn van medewerkers en bezoekers over veiligheid. De LTI's vormen een standaard agendapunt tijdens de vergaderingen van het bestuur en het executive team. Het aantal LTI's en de LTI-ratio was veel lager dan in 2021. We vermoeden dat de zachtere winter hierbij heeft geholpen. De trend ziet er op de lange termijn positief uit.

	2022	2022	2021	2021
	Aantal	Frequency rate	Aantal	Frequency rate
Nederland	7	0,75	11	1,16
België	1	1,15	1	1,06
Duitsland	4	1,29	8	2,39
Polen	1	0,32	5	1,64
Verenigd Koninkrijk	4	0,41	3	0,30
Totaal	17	0,65	28	1,05

Exclusief in Nederland hebben we in 2022 een preventief medisch onderzoek uitgevoerd onder fabrieksmedewerkers. Het onderzoek was gericht op verschillende thema's, zoals bloeddruk, hartrisico en gewicht. De deelnemers hebben adviesdocumenten toegestuurd gekregen om verbeteringen aan te brengen in hun leefstijl. Een aantal deelnemers is direct doorverwezen naar de huisarts. Op basis van deze ervaring hebben we besloten een vitaal jaarplan op te stellen en het medisch welzijn van onze medewerkers periodiek te blijven monitoren. In 2023 zetten we dit project in Nederland voort. We onderzoeken hoe we een dergelijk onderzoek breder kunnen uitrollen.

Op basis van de ervaringen die we met het flexibel thuiswerken hebben opgedaan tijdens de pandemie, is besloten de arbeidsregelingen zo aan te passen dat de hybride manier van werken permanent wordt gefaciliteerd.

Code of conduct

Voor wat betreft het waarborgen van sociale veiligheid binnen onze onderneming hebben we een code of conduct en een klokkenluidersbeleid. Onze code of conduct of gedragscode zorgt voor bewustwording van gedrag rondom bijvoorbeeld (seksuele) intimidatie en discriminatie, belangenverstrengeling en mededinging.

Tevens ziet de code toe op hoe naleving dient te geschieden. De code is een vast onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Alle nieuwe medewerkers zijn vereist voor bewustzijn en ondersteunen van de code te tekenen.

ForFarmers streeft naar een ethische waardeketen. Zo moet kinderarbeid worden uitgebannen, moeten werknemers een behoorlijk (leefbaar) loon betaald krijgen en moeten ze normale werkdagen kunnen draaien. Daarom werken we met een code of conduct voor leveranciers. In het hoofdstuk over onze duurzaamheidsagenda [Going Circular](#) gaan we daar dieper op in.

Personeelsverloop

Per jaareinde 2022 had ForFarmers 2.468 fte's in dienst (2021: 2.444). Dit komt overeen met 2.577 medewerkers (2021: 2.550). In 2022 heeft ForFarmers 475 (2021: 400) nieuwe medewerkers aangetrokken, waarvan 15 via acquisitie. Om uiteenlopende redenen, zoals vrijwillig vertrek, pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 448 medewerkers ForFarmers in 2022 verlaten (2021: 462). Ook in 2022 werd het aantal fte's in het kader van kostenbesparingen nauwlettend gemonitord. In Nederland, België en Duitsland daalde het aantal medewerkers. In Polen werd het personeelsbestand iets uitgebreid om te groei van de activiteiten te ondersteunen. In het Verenigd Koninkrijk werd besloten medewerkers toe te voegen onder meer om daarmee de wijziging in ploegenroosters te kunnen faciliteren en het aantal overuren sterk te verminderen.



Medewerkersparticipatieplan

Sinds 2015 heeft ForFarmers een participatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband. Volgens dit plan kunnen medewerkers voor maximaal €5.000 met een korting van 13,5% aandelen of certificaten van aandelen ForFarmers kopen. Ze mogen deze investering drie jaar lang niet verhandelen. Voor leden van het executive team en senior-managers gold dat zij aandelen ForFarmers konden kopen tot een bedrag van het maximaal te behalen bruto bonusbedrag, met een korting van 20% en dat deze aandelen vijf jaar niet mogen worden verkocht (de lock-up). 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.

Het aanbieden van het medewerkersparticipatieplan wordt elk jaar opnieuw geëvalueerd.

Europese ondernemingsraad

Op 1 december 2022 vond in Lochem een zitting van de Europese ondernemingsraad plaats. Te gast waren drie vertegenwoordigers van ForFarmers uit Nederland, één uit België, twee uit Duitsland en twee van ForFarmers/Tasomix uit Polen. Zij waren een dag eerder aanwezig om kennis te maken en een training te volgen over Europese wet- en regelgeving. Op de agenda stonden de doelstelling van de Europese ondernemingsraad, de resultaten tot dan toe en de herijkte strategie. Verder is er gesproken over de krappe arbeidsmarkt en hoe we daar in de verschillende landen mee om moeten gaan, ook met

behulp van het eerdergenoemde employer branding-project. De volgende bijeenkomst vindt medio 2023 plaats.

Prioriteiten voor 2023

In 2023 zal de aandacht primair uitgaan naar de organisatieaanpassing als gevolg van de herziene strategie, waarbij de lokale teams leidend zijn en worden ondersteund door centrale afdelingen. Het doorleven van onze kernwaarden zal instrumenteel zijn in het begeleiden van onze medewerkers in deze verandering.

Daarnaast zal de focus liggen op het met succes implementeren van employer branding om nieuwe talenten te kunnen aantrekken in de huidige moeilijke arbeidsmarkten in al onze thuismarkten. In de zoektocht naar nieuwe medewerkers trachten we vooral ons personeelsbestand meer divers en inclusief te maken.



Onze duurzaamheidsagenda: Going Circular

Duurzaamheid is een essentieel thema voor ForFarmers. De mondiale agrarische sector moet de komende jaren een groeiende wereldbevolking voeden en tegelijkertijd de milieu-impact aanzienlijk verlagen. We werken hard om ons bedrijf en onze activiteiten te verduurzamen en bij te dragen aan verduurzamingsprocessen van onze klanten en de keten als geheel.

Geen enkel voedselsysteem kan echt duurzaam zijn zonder de veehouderij en de producten van de veehouderij. Dieren zetten bijvoorbeeld grondstoffen die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie om in hoogwaardige eiwitten. Denk aan melkkoeien die gras eten. Daarnaast bevorderen de graasgewoonten van herkauwers bepaalde soorten flora en fauna en vormt mest afkomstig van vee

een waardevolle organische meststof die de bodemgezondheid verbetert. Daardoor hebben akkerbouwers bijvoorbeeld minder behoefte aan kunstmest. Tegelijkertijd is het cruciaal om de veehouderij te verduurzamen, zodat de sector de aarde niet overmatig belast. Om bij te dragen aan de verduurzaming van de veehouderij hanteert ForFarmers een circulaire aanpak.

Definitie Going Circular



Going Circular

Strategie, governance en implementatie

We hebben onze aanpak vastgelegd in een duurzaamheidsstrategie, Going Circular. De kern daarvan is dat we laagwaardige ingrediënten omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel zonder grondstoffen te verspillen of het milieu onnodig te belasten. Zo stellen we boeren in staat met de laagst mogelijke CO₂-voetafdruk optimale rendementen te halen.

Onze duurzaamheidsstrategie draagt bij aan het creëren van langetermijnwaarde voor alle stakeholders van ForFarmers. Het bestuur is hiervoor verantwoordelijk. Onze duurzaamheidsactiviteiten worden aangestuurd door de Taskforce Duurzaamheid, onder toezicht van de Adviesraad Duurzaamheid, die wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers. Voortgang op het vlak van duurzaamheid is een van de kwalitatieve doelstellingen voor de variabele langetermijnbeloning van de bestuursleden. Alle landen rapporteren over de KPI's in hun driemaandelijks updates aan het executive team. In die rapporten stellen ze acties voor om de resultaten te verbeteren. Jaarlijks beoordelen we met alle KPI-eigenaren de prognoses en voortgang ten opzichte van de 2025-doelstellingen.

Om het bewustzijn rondom duurzaamheid te vergroten hebben we het Ambassadeurs Netwerk opgericht. Dat is een informeel netwerk van interne collega's die geïnteresseerd zijn in duurzaamheid. Tijdens bijeenkomsten van dit netwerk ontstaan ideeën en worden projecten gestart op het gebied van onder meer biodiversiteit en energiebesparing. Die projecten dragen bij aan verbetering van de duurzaamheidsprestaties.

Sustainable Development Goals

We hebben Going Circular afgestemd op drie Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties: SDG 2 (geen honger), SDG 12 (verantwoorde productie en consumptie) en SDG 15 (leven op het land). De SDG's zijn onderverdeeld in artikelen, waarvan er een aantal op ForFarmers van toepassing zijn.



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

ForFarmers draagt bij aan het voeden van een groeiende wereldbevolking op een duurzame manier.

We ondersteunen veehouders om de efficiëntie en veerkracht te verbeteren. We zorgen ervoor dat ze meer kunnen produceren met minder voer. Bovendien richten we ons op verbetering van het dierenwelzijn en vermindering van de uitstoot van broeikasgassen als CO₂ en methaan en van fosfaat en ammoniak. We rapporteren alleen in Nederland over het percentage stikstof- en fosfaatefficiëntie in de verschillende sectoren omdat er alleen daar voldoende beschikbare data zijn om betrouwbaar conclusies uit te kunnen trekken.



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. Onze ambitie is om in 2030 alle grondstoffen verantwoord en transparant in te kopen. Verder reduceren we voedselverlies door dieren laagwaardige ingrediënten te voeren die zij kunnen omzetten in kwalitatief goed voedsel voor mensen. Veel ingrediënten in ons veevoer zijn co-producten en reststromen uit de productieprocessen van de voedings-, drank- en biobrandstoffenindustrie. Herkauwers kunnen ruwvoer eten dat wordt geteeld op land dat geen ander doel kan dienen. Met name voor varkens en pluimvee blijft graan een belangrijk voedingrediënt, maar we verwerken partijen granen die niet voldoen aan de kwaliteitseisen voor levensmiddelen. We hebben berekend dat rond 67% van de voedingrediënten die wij gebruiken (exclusief Polen) volgens de definities van de FAO 'niet geschikt zijn voor menselijke consumptie'.



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

Als onderdeel van de herziene strategie 2025 zetten we nadrukkelijker in op duurzame oplossingen die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's, zoals het gebruik van alternatieve grondstoffen om ontbossing tegen te gaan. We zetten ons nog actiever in voor samenwerking tussen de ketenpartijen in de verschillende markten. Dat is van belang op zowel ecologisch als economisch gebied. ForFarmers onderschrijft het Amazon Soy Moratorium uit 2006. Dat ziet erop toe dat er in Europese diervoeders geen soja wordt gebruikt van land in het Amazonegebied dat na 2008 is ontbost. Ook hebben we de Responsible Soy Declaration uit 2019 ondertekend, waarmee Europese voerproducenten verklaren verantwoord geteelde soja in te kopen. Verder zijn we lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS) en de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie (RSPO). We zijn betrokken bij onderzoeksprojecten gericht op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten en algen in diervoeders. Deze maatregelen en onderzoeken moeten bijdragen aan een afnemend gebruik van soja.

Grondstoffen voor voer
Verantwoorde inkoop en optimale inzet van non-food grondstoffen



Voerproductie
Produceren en leveren met een zo klein mogelijke negatieve impact op het milieu

Voeroplossingen
Een gebalanceerd gebruik van grondstoffen en middelen door de gehele keten

Drie centrale thema's

Onze duurzaamheidsstrategie is gebaseerd op drie centrale thema's: grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. We hanteren korte-termijndoelen voor 2025 en langere-termijnambities voor 2030. Die hebben we ondergebracht in tien KPI's.



Grondstoffen voor voer

Een groot deel van de CO₂-uitstoot die gepaard gaat met de productie en levering van veevoer wordt veroorzaakt door het verbouwen, oogsten, verwerken, opslaan en vervoeren van grondstoffen. Aan dit thema hebben we vier KPI's gekoppeld op de volgende onderwerpen:

1. Percentage verantwoorde inkoop sojameel en palmolie
2. Percentage leveranciers dat de Sedex-leverancierscode heeft ondertekend
3. CO₂-uitstoot van voeringrediënten (scope 3 - stroomopwaarts)
4. Percentage ingrediënten dat niet geschikt is voor menselijke consumptie



Voerproductie

We streven ernaar voer te produceren en te leveren met zo min mogelijk negatieve impact op het milieu. De uitstoot van onze eigen activiteiten is relatief beperkt ten opzichte van de totale uitstoot van de keten. We hebben wel invloed op de uitstoot in de keten. We hebben voor 2025 drie KPI's geformuleerd om onze

CO₂-uitstoot per ton voer te verminderen, met de ambitie om in 2030 per ton 75% minder CO₂ uit te stoten (in vergelijking met 2015).

In lijn met de ambities voor scope 1,2 en 3, evalueren we onze volgende stappen naar een net-zero toezegging.

De drie KPIs zijn:

5. Grootste fabriek CO₂-neutraal als proof of concept
6. Hernieuwbare energie (50% in 2025)
7. Energie- en brandstofreductie (per ton 10% minder in 2025 dan in 2020)



Voeroplossingen

ForFarmers wil zorgen voor een evenwichtig verbruik van grondstoffen in de hele keten.

Een belangrijke doelstelling op het boerenerf is om de stikstof- en fosfaatefficiëntie in de dierketen te verbeteren. Veehouders gebruiken verschillende productiesystemen en hebben hun eigen technische en financiële doelstellingen. De medewerkers van het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC) combineren laboratoriumanalyse met voertesten op het boerenerf. Zo ontwikkelen ze nieuwe voerconcepten die veehouders helpen de stikstof- en fosfaatuitstoot terug te dringen zonder gezondheid en welzijn van de dieren uit het oog te verliezen.

8. Leidende positie nemen ten aanzien van percentage fosfaatefficiëntie
9. Leidende positie nemen ten aanzien van percentage stikstofefficiëntie
10. Diervoederveiligheidsincidenten

	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 voedingrediënten (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

Resultaten per KPI



Grondstoffen voor voer

1. Percentage verantwoorde inkoop sojameel en palmolie

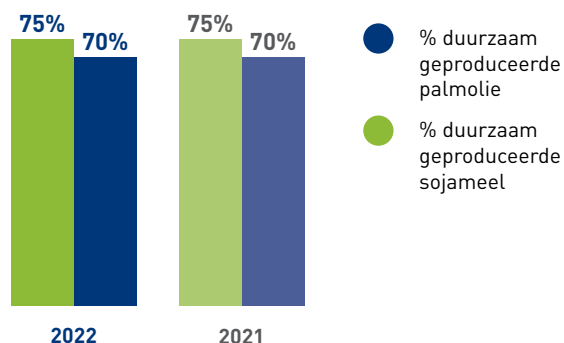
Het verbouwen van ruwe grondstoffen zoals sojameel en palmolie hangt samen met ontbossing en omzetting van

natuurlijke ecosystemen. Het is onze doelstelling om in 2025 uitsluitend duurzame sojameel in te kopen.

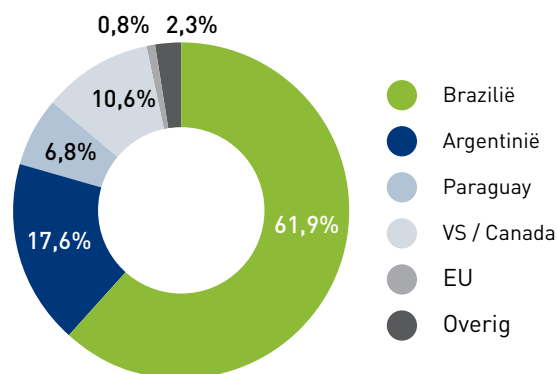
We beschouwen sojameel als duurzaam wanneer het is gecertificeerd op basis van de FEFAC-richtlijnen voor de inkoop van soja. Daarnaast kopen we per 2025 alleen nog duurzame palmolie en gerelateerde derivaten in. Dit houdt in dat we RSPO-certificaten inkopen voor het equivalent van de ingekochte hoeveelheid palmolie en derivaten.

Certificering is een effectieve manier om producenten in herkomstlanden te stimuleren en belonen. Het zorgt er ook voor dat geverifieerde hoeveelheden grondstoffen op een verantwoorde manier zijn geproduceerd. We kiezen voor certificering omdat het voor ons lastig is het sojameel dat we gebruiken te herleiden naar het land waarop de sojabonen zijn geteeld. Wij gebruiken bewerkt sojameel, wat een co-product is van de verwerking van de sojaboon.

Percentage duurzame soja- en palmaankopen



Land van herkomst soja – 2022



In de toeleveringsketen wordt op allerlei momenten soja van de ene bron vermengd met een andere bron. Met certificering zorgen we ervoor dat verantwoord geteelde sojameel in de keten wordt opgenomen.

Wat er in 2022 is gedaan

In 2022 was 75% van alle door ForFarmers ingekochte sojameel gecertificeerd, zoals eerder beschreven. 70% van de ingekochte palmolie en derivaten was gecertificeerd met RSPO-certificaten. Beide resultaten zijn gelijk aan onze doelstelling voor 2022 en zijn in lijn met de doelstelling van 100% voor 2025.

g CO₂ eq per kgg CO₂ eq per kg
product – product –
exclusief LUC⁽¹⁾ inclusief LUC

Sojameel - Argentinië	462	4.204
Sojameel - Brazilië	576	4.272
Raapzaadmeel	353	596
Zonnebloemschroot	523	637
Erwten	649	983
Sojameel - USA	489	540

Bron: GFLI 1 Land Use Change

2. Percentage leveranciers dat de Sedex-leverancierscode heeft ondertekend

We streven ernaar grondstoffen in te kopen volgens erkende maatschappelijke -, ethische - en milieunormen. Zo eisen we van onze grondstoffenleveranciers dat ze lid zijn van Sedex, een platform dat ondernemingen helpt verantwoordelijk en duurzaam te opereren en dat de arbeidsomstandigheden in wereldwijde toeleveringsketens

wil verbeteren. Sedex hanteert een risicoanalyse die rekening houdt met zowel de industrie als het land waarin de leverancier operationeel is. Daarnaast moeten leden van Sedex informatie verstrekken over hun eigen beleid inzake risico's op het gebied van onder meer arbeidsvoorwaarden en milieu. Deze informatie wordt gebruikt bij het beoordelen van toeleveranciers en helpt om risicovolle ingrediënten of herkomst te identificeren. Als leveranciers op punten worden beoordeeld met een 'hoog risico kwalificatie' vragen wij hen de punten te adresseren. Als dat niet gebeurt stoppen wij de relatie met betreffende leverancier. Zo wordt een basis gecreëerd voor transparante bevoorradingsketens.

We werken ook met een eigen leveranciers code of conduct, die we hebben ontwikkeld in samenwerking met Sedex. Deze code bevat ethische normen die zijn gericht op het voorkomen van omkoping, discriminatie en frauduleuze zakelijke praktijken, maar bijvoorbeeld ook normen over onderwerpen zoals transparantie, milieubescherming en arbeidsomstandigheden. We eisen onder meer van leveranciers dat ze de vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen respecteren, dat ze kinderarbeid niet toestaan en dat ze werknemers een loon betalen waar ze van kunnen leven. We gebruiken onze gedragscode als referentie voor leveranciers.

Percentage leveranciers – leden van Sedex

	2022	2021
Totaal	85%	85%



Wat er in 2022 is gedaan

Onze doelstelling voor 2025 is dat 85% van de leveranciers van grondstoffen lid zijn van Sedex en onze leveranciers code of conduct hebben ondertekend. De overige 15% zijn individuele boeren en tuinders, wiens organisaties niet zo groot zijn dat zij hiervoor in aanmerking komen en met wie directe relaties worden onderhouden, ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. We hebben deze doelstelling al in 2021 behaald.

3. CO₂-uitstoot van voedingrediënten (scope 3, stroomopwaarts)

De productie en levering van diervoeders aan veehouders gaat gepaard met de uitstoot van broeikasgassen. Een groot deel daarvan zijn scope 3-emissies die

stroomopwaarts in de keten worden veroorzaakt. Deze emissies komen bijvoorbeeld vrij bij de teelt van grondstoffen, maar ook bij de oogst, verwerking en het transport naar onze fabrieken. Onze doelstelling voor 2025 is om een leidende positie te hebben ten aanzien van het terugdringen van deze scope 3-broeikasgasemissies, bijvoorbeeld door er jaarlijks over te rapporteren. Onze ambitie is om deze uitstoot in 2030 met 30% te hebben verlaagd ten opzichte van 2020.

Soms wordt de impact op het veranderen van het landgebruik (LUC) meegenomen in de berekening van de CO₂-voetafdruk, zoals bij soja. De verantwoording is opgenomen in de PEFQR, dat de regels beschrijft voor de milieuvoetafdruk van productcategorieën. Om uit te sluiten

dat land is ontbost om gewassen te verbouwen of grondstoffen te produceren, moeten we bewijzen dat de afgelopen twintig jaar het land niet is ontbost en inheemse flora niet zijn gekapt. De certificaten die wij inkopen bevatten een verklaring dat de gecertificeerde boerderijen de afgelopen twintig jaar geen land hebben ontbost.

Wat er in 2022 is gedaan

Klanten en ketenpartners hebben een groeiende belangstelling voor de CO₂-voetafdruk van het voer dat we leveren. In sommige gevallen geven we die informatie over elke voerlading. We hebben dit jaar een hoger aantal certificaten 100% LUC-vrije voedingrediënten ingekocht. Het gevolg is dat de scope 3-emissies dit jaar lager waren dan vorig jaar.

	2022				2021			
	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	547	1.660.978	977	2.967.523	533	1.530.913	795	2.284.199
België	577	170.073	1.077	317.336	548	204.583	850	317.095
Duitsland	580	390.557	934	628.919	571	423.570	854	633.545
Polen	628	433.189	1.386	955.484	620	381.882	1.357	835.317
Verenigd Koninkrijk	578	921.623	1.177	1.876.171	560	838.101	617	924.399
Totaal/Gemiddelde	569	3.576.421	1.073	6.745.433	554	3.379.049	819	4.994.554

4. Percentage ingrediënten dat niet geschikt is voor menselijke consumptie

Vee kan reststromen van de biobrandstoffen-, voedings- en drankindustrie omzetten in dierlijke eiwitten.

Dit principe staat centraal in Going Circular.

De reststromen worden niet verspild, maar blijven onderdeel van de voedselketen. Zo levert de veeteeltsector een essentiële bijdrage aan de circulaire economie en ecologie. Ook neemt de behoefte af aan land om gewassen voor veevoer te verbouwen, zodat dat land gebruikt kan worden voor andere doeleinden.

Landgebruik is een belangrijke factor in het debat over de impact van vleesconsumptie op klimaatverandering. Onderzoek door Wageningen University & Research toont aan dat dieren kunnen voorzien in een derde van onze dagelijkse eiwitbehoefte, zonder dat er concurrentie ontstaat om landgebruik tussen veevoer- en voedselproductie. ForFarmers is een voorloper in het gebruik van reststromen en co-producten, getuige de ongeveer 3 miljoen ton co-producten en reststromen die we jaarlijks leveren aan veehouders.

Wat er in 2022 is gedaan

De samenwerking tussen ForFarmers en Sedamyl in het Verenigd Koninkrijk illustreert hoe co-producten kunnen worden ingezet. Sedamyl koopt tarwe van lokale boeren en verwerkt dit tot zetmeel voor industriële - en consumententoepassingen. ForFarmers verkoopt het eiwitrijke en energierijke vloeibare bijproduct uit dit proces onder de naam SedaGold aan veehouders.

Vorig jaar schreven we dat verwerkte dierlijke eiwitten (Processed Animal Proteins of PAP's) sinds september 2021 onder strenge voorwaarden weer mogen worden gebruikt in voeders voor varkens en pluimvee in EU-lidstaten. PAP is een eiwitrijk ingrediënt met een aantrekkelijke CO₂-voetafdruk dat soja in bepaalde diëten kan vervangen. Dit jaar zijn wij gestart met het gebruik van PAP's in onze pluimveevoeders in België en Duitsland. 67% van de ingrediënten die we dit jaar in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk hebben gebruikt waren volgens de FAO-definitie non-human

edibles, dus niet geschikt voor menselijke consumptie. In 2021 was dit 64%.

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

De rol van dieren in een duurzaam dieet

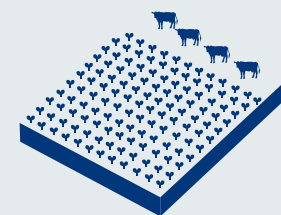
Benodigde eiwitten
De mens heeft gemiddeld **50 - 60** gram eiwitten per dag nodig



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

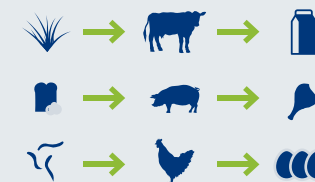


Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik
Als **1/3** van de benodigde eiwitten dierlijk is, is **25%** minder land nodig dan bij een volledig plantaardig dieet



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

Dieren begrazen land dat ongeschikt is voor voedselteelt



Going Circular in voeringrediënten



Voerproductie

5. Grootste fabriek CO₂-neutraal als proof of concept

In 2025 moet onze grootste voerfabriek, gevestigd in Lochem, CO₂-neutraal zijn. Dit dient als een proof of concept voor andere vestigingen. De lokale managementteams hebben nog verschillende andere projecten geïnitieerd om onze CO₂-uitstoot terug te brengen.

We hebben drie belangrijke parameters om onze scope 1- en 2-broeikasgasuitstoot te verminderen: de energiebesparing per geproduceerde ton voer, de eigen opwekking van duurzame energie en de toegang tot hernieuwbare energie via het net en groenestroomcertificaten.

In al onze fabrieken monitoren we de broeikasgasuitstoot van onze eigen activiteiten. Eerst meten we de hoeveelheid gas, olie, diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) die wordt verbruikt bij de productie van voer en door het eigen wagenpark. Dan passen we openbaar beschikbare omrekeningsfactoren toe om het primair energieverbruik in CO₂ te berekenen.

Wat er in 2022 is gedaan

In 2021 hebben we zonnepanelen geïnstalleerd op de daken van het magazijn en de kantoorgebouwen in Lochem. Toen zijn we 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. We zijn in 2022 doorggegaan met deze projecten, die allemaal bijdragen aan een vermindering van het energieverbruik.

In 2022 lieten de omrekeningsfactoren een toename zien van hernieuwbare en nucleaire energie in de elektriciteit die we hebben aangekocht. Daarmee is de CO₂-uitstoot per ton aanzienlijk teruggebracht.

	2022	2021
Totaal CO ₂	3,20	20,06

6. Hernieuwbare energie

We streven ernaar in 2025 in onze transport en logistiek 50% hernieuwbare energie te gebruiken. Dit bereiken we door de eigen opwekking van hernieuwbare energie via zonnepanelen en bijvoorbeeld door onze biogasinstallatie in Lochem. Daarnaast werken we samen met lokale producenten. Op dit moment gebruikt ForFarmers al deels hernieuwbare elektriciteit en diesel.

Wat er in 2022 is gedaan

In december 2021 zijn we in Nederland samen met vijf melkveehouders begonnen met de aanleg van een gaspijplijn in Oxe, vlakbij Deventer. De gaspijplijn gaat onder meer onze fabriek in Deventer voorzien van biogas dat op het erf van de veehouders is opgewekt met mest van het eigen bedrijf. Wij gebruiken dit biogas straks om de stoomketel te verhitten. De stoom die zo geproduceerd wordt is nodig om de brokken te persen. Dit biogas is een goed, duurzaam en zelfs circulair alternatief voor het aardgas dat we nu nog gebruiken. Bovendien draagt het

Fysieke supply chain soja





concreet bij aan onze doelstellingen om onze productie verder te verduurzamen met hernieuwbare energie. We hopen de pijpleiding in de eerste maanden van 2023 in gebruik te nemen.

	2022	2021
Percentage hernieuwbare energie	15,54%	11,48%

7. Energie- en brandstofreductie

ForFarmers heeft verschillende milieucertificeringen. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn we ISO 50001-gecertificeerd. Dat certificaat helpt ons om efficiënter met energie om te gaan door een energiemanagementsysteem aan te brengen. In het

Verenigd Koninkrijk hebben we ook een 14001-certificering. Dat helpt ons om duurzaamheidsaspecten te verbeteren als gevolg van het gerelateerde managementsysteem.

Verder hanteren we een energiebesparingsmatrix om ons energie- en dieselverbruik te verminderen. Deze matrix bestaat uit meer dan 150 projecten die veelal betrekking hebben op de optimalisatie of vervanging van bestaande apparatuur. Ook voeren we metingen uit om het proces te verfijnen.

Wat er in 2022 is gedaan

De uitstoot van broeikasgassen is in 2022 met 40% afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Deze aanzienlijke daling heeft te maken met een verbetering van de

CO₂-omrekeningsfactoren. Die geven een betrouwbaarder beeld van het aandeel hernieuwbare en nucleaire energie in de elektriciteit die we inkopen via het net. Het elektriciteitsverbruik daalde over het algemeen licht ten opzichte van 2021, waarbij stijgingen in Nederland en België werden gecompenseerd door minder verbruik in de andere landen. De gasemissies zijn dit jaar vergelijkbaar met 2021. Er was een significante afname te zien in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk, maar die werd tenietgedaan door toenames in Polen en Nederland, inclusief het gebruik van de biogasinstallatie. De dieseluitstoot is met 2% afgenomen. We blijven alternatieven evalueren voor diesel voor onze vrachtwagens. Vooralsnog blijven we LNG beschouwen als de beste optie.

Uitstoot van broeikasgassen (Kg CO₂ per ton voer)

	2022						2021								
	Scope 2						Scope 2								
	Productie			Logistiek			Productie			Logistiek			Productie		
	Gas	Kerosine	Gas olie	Kool	Diesel	Elektrici- teit*	Gas	Kerosine	Gas Olie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*			
Nederland	3,81				5,47	1,22	3,57				5,34	13,91			
België	1,85					3,82	2,12					4,82			
Duitsland	3,05					4,85	7,99	3,40			5,43	7,80			
Polen	2,07		1,00	5,72	8,86	20,12	2,29		0,41	6,36	8,55	22,42			
VK	4,69	1,40	0,07		10,98	13,11	5,07	1,03	0,13		11,00	15,47			
Totaal gewogen gemiddelde	3,64	0,35	0,14	0,67	8,00	7,24	3,72	1,03	0,21	6,36	8,03	13,91			



De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethode.

GHG-emissies (totale ton CO₂)

	2022						2021					
	Scope 1			Scope 2			Scope 1			Scope 2		
	Productie			Logistiek			Productie			Logistiek		
	Gas	Kerosine	Gas olie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*	Gas	Kerosine	Gas Olie	Kool	Diesel	Elektri- citeit*
Nederland	10.716				6.086	3.434	10.020				5.801	39.051
België	530					1.094	769					1.753
Duitsland	1.964				1.659	5.155	2.451				2.305	5.627
Polen	1.427		688	3.941	4.272	13.853	1.417		253	3.934	3.849	13.872
VK	6.831	2.034	108		12.843	19.102	7.964	1.613	197		14.069	24.318
Totaal	21.469	2.034	797	3.941	24.860	42.638	22.621	1.613	451	3.934	26.024	84.622

De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethode

De omrekeningsfactoren die zijn gebruikt om primair energieverbruik te vertalen naar CO₂ in 2022 zijn te vinden in de duurzaamheidsappendix.

Energie (brandstof en diesel) gebruik

('000)

	2022						2021					
	Scope 1			Scope 2			Scope 1			Scope 2		
	Productie			Logistiek			Productie			Logistiek		
	Gas (KwH)	Kerosine (KwH)	Gas olie (KwH)	Kool (KwH)	Diesel (KwH)	Elektriciteit (KwH)	Gas (KwH)	Kerosine (KwH)	Gas olie (KwH)	Kool (KwH)	Diesel (KwH)	Elektriciteit (KwH)
Nederland	58.977				2.460	101.611	55.150				2.345	99.621
België	2.916					7.332	4.232					8.551
Duitsland	10.808				670	16.737	13.491				932	20.098
Polen	7.841		2.868	12.858	1.727	21.850	7.783		911	12.857	1.556	19.902
VK	37.432	8.240	422		5.021	57.580	43.001	6.531	710		5.687	64.505
Totaal	117.973	8.240	3.290	12.858	9.878	205.110	123.658	6.531	1.621	12.857	10.519	212.677



Voeroplossingen

8. Leidende positie nemen ten aanzien van percentage fosfaatefficiëntie

We vinden het belangrijk om onze klanten te helpen de fosfaatefficiëntie te verbeteren. Dit vermindert de verliezen en daarmee de behoefte aan fosfaat, wat wereldwijd een steeds schaarsere grondstof is. Een betere fosfaatefficiëntie kan daarbij ook bijdragen aan het verlagen van de emissie richting het oppervlaktewater. Te weinig fosfaat leidt daarentegen tot mogelijke gezondheidsproblemen en slechtere dierprestaties. Het verbeteren van de fosfaatefficiëntie dient dus verantwoord te gebeuren.

Wat er in 2022 is gedaan

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

De data laten een gemengde trend zien in de fosfaatefficiëntie voor 2021. Bij melkveehouders is de efficiëntie niet verbeterd en niet verslechterd. De voedingsvezels waren van een lagere kwaliteit, waardoor er meer voedsel nodig was per liter output. De varkenssector laat een lichte verbetering zien en de efficiëntie in de vleeskuikensector is aanzienlijk toegenomen.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2021		2020	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	38,3%	2.074	39,6%	2.211
Vleesvarkens	56,2%	147	54,6%	197
Zeugen	41,8%	61	40,6%	75
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	50,3%	31	48,2%	46
Vleeskuikens** - regulier	72,3%	138	62,7%	203
Vleeskuikens** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	60,0%	539	53,1%	466
Legkippen** - regulier	16,8%	31	15,4%	26
Legkippen** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	15,6%	16	14,0%	10

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

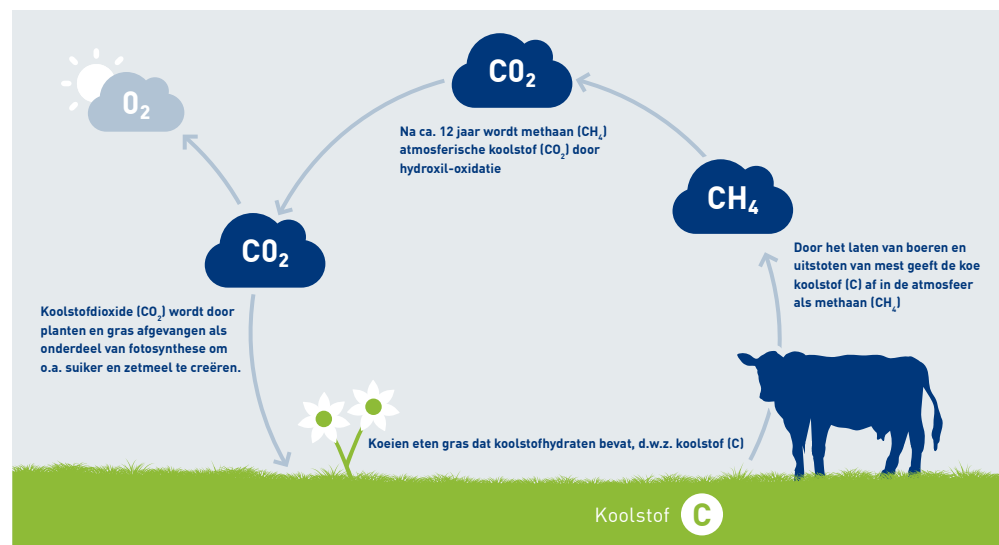
** Voor vleeskuikens en leghennen is het aantal koppels in de steekproef (in plaats van bedrijven) opgenomen. Bij legkippen werd een nieuwe correctiemethode voor uitschieters geïntroduceerd om data robuuster te maken. Deze methode wordt toegepast op alle gerapporteerde jaren. Dit heeft geleid tot enkele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

Stikstofefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2021		2020	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	29,6%	2.074	29,8%	2.211
Vleesvarkens	42,9%	160	42,9%	191
Zeugen	39,3%	65	38,5%	75
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	41,8%	29	41,1%	47
Vleeskuikens ** - regulier	63,1%	138	61,3%	203
Vleeskuikens ** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	53,0%	539	51,6%	467
Legkippen ** - regulier	35,3%	31	33,4%	26
Legkippen ** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	33,7%	16	32,0%	10

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

Biogenische koolstofcyclus



9. Leidende positie nemen ten aanzien van percentage stikstofefficiëntie

Stikstofefficiëntie is een belangrijke parameter om de milieu-impact van de veehouderij te meten. Een grote hoeveelheid stikstof in de lucht leidt tot verontreinigende stoffen zoals ammoniak. Daardoor kunnen niet alleen de biodiversiteit, bodemkwaliteit en waterwegen, maar ook de gezondheid van mensen 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. Een van onze doelstellingen is om een leidende positie in te nemen op het gebied van stikstofefficiëntie.

Wat er in 2022 is gedaan

De resultaten ten aanzien van 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 stikstofefficiëntie beschikbaar en betrouwbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland. De data laten een gemengde trend zien in de stikstofefficiëntie voor 2021.

Afgezien van in de melkveesector was de trend positief. In die sector is de stikstofefficiëntie hetzelfde gebleven als voorgaande jaren. De efficiëntie in de varkenssector laat een lichte verbetering zien, mede dankzij het gebruik van hoogwaardige voedders en additieven. De efficiëntie in de vleeskuikensector is aanzienlijk toegenomen. Met het oog op de nieuwe stikstofregels is het van belang dat de efficiëntie blijft toenemen.

10. Diervoeder veiligheidsincidenten

Voer veiligheid heeft niet direct te maken met Going Circular, maar wel met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een voer veiligheidsincident houdt in dat diervoeders niet voldoen aan de wettelijke voorschriften en vrijwillige codes. We monitoren en beheren alle voer veiligheidsincidenten en streven naar nul incidenten.

We controleren voeder middelen en mengvoer volgens de vereisten van de EU-wetgeving, GMP+ International, de Feed Chain Alliance, UFAS en de QS-kwaliteitsstandaarden, het controleplan van SecureFeed en onze eigen risicoanalyses. We stellen in elk land vast of de voorschriften worden nageleefd. Dat gebeurt in de vorm van eigen inspecties, audits door bijvoorbeeld retailers en externe controles van bevoegde autoriteiten en externe certificeringsinstanties.

In het Verenigd Koninkrijk is er een ‘earned recognition’-overeenkomst tussen UFAS en de nationale toezichthouder, de Food Standards Agency. Het accent op risicoanalyse ligt daar anders dan in continentaal Europese landen, waar de nationale controle-instanties een meer proactieve rol spelen.

Wat er in 2022 is gedaan

In 2022 hebben zich vijf voedselincidenten voorgedaan, iets meer dan in 2021. Voor ieder incident zijn maatregelen getroffen om de gemelde onvolkomenheden te herstellen. Voor ieder incident is bij vervolgininspectie goedkeuring verkregen voor de genomen stappen.

Voer veiligheidsincidenten

	Niet-naleving van regels resultierend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resultierend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Nederland	0	0	3	0	1	1
België	0	1	0	0	0	0
Duitsland	0	0	0	1	0	0
Polen	0	0	0	0	0	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	0	1	0
Totaal	0	1	3	1	2	1

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.

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: Onze dialoog met stakeholders

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

EU-taxonomie

De EU Taxonomie regelgeving, welke werd ingevoerd in 2020, is een verplicht classificatie system om te bepalen welke economische activiteiten beschouwd worden als “milieuvriendelijk”. Om als “milieuvriendelijk” te worden geclassificeerd, wordt er onderscheid gemaakt tussen Taxonomie-‘eligible’ (“in aanmerking komend”) en Taxonomie-‘aligned’ (“bijdragend aan het tegengaan van klimaatverandering”). Als een activiteit voldoet aan de beschrijving van de gedelegeerde verordeningen, dan wordt deze beschouwd als Taxonomie-‘eligible’. Activiteiten die voldoen aan bepaalde criteria om klimaatverandering tegen te gaan, zullen dan als “milieuvriendelijk” worden bestempeld (Taxonomie-‘aligned’).

De EU-taxonomie bestaat zes milieudoelstellingen. De eerste twee daarvan zijn in 2021 aangenomen, namelijk klimaatverandering en mitigatie van klimaatverandering. In de komende jaren worden de overige vier aangenomen: bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen, duurzaam gebruik en bescherming van water en zeebronnen, transitie naar een circulaire economie en voorkomen en beheren van vervuiling.

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 de eerste twee pijlers van de EU-taxonomie. Derhalve is 0% van de omzet eligible (2021: 0%). Een deel van onze

kapitaalinvesteringen en operationele kosten zijn gericht op het mitigeren van klimaatveranderingen en was derhalve in 2022 al eligible, te weten 7,0% van de kapitaalinvesteringen (2021: 7,4%) en 4,4% van de operationele kosten (2021: 2,8%).

In 2022 is geen enkele economische activiteit ‘aligned’ voor de EU Taxonomie. Dit wordt met name veroorzaakt door het niet uitvoeren van due diligence onderzoeken naar mensenrechten in de waardeketen. ForFarmers beschouwt mensenrechten echter als belangrijk en heeft meerdere maatregelen getroffen, zoals de SEDEX code en het implementeren van een eigen leverancierscode van gedragsregels, om mensenrechten in de waardeketen te waarborgen. Daarnaast is ForFarmers actief in Noordwest-Europa, voldoet ForFarmers aan lokale wet- en regelgeving, beschikt ForFarmers over interne procedures tegen omkoping en corruptie en heeft ForFarmers een strategische doelstelling om een veilige werkomgeving te waarborgen en deze steeds te verbeteren.

Tevens heeft ForFarmers op dit moment geen formeel proces met betrekking tot alle “Do not significant harm” (hierna: DNSH) criteria, waardoor het nog niet mogelijk is om alle verplichte eisen te onderbouwen.

ForFarmers implementeert momenteel een werkgroep om zich voor te bereiden op de due diligence vereisten op het gebied van mensenrechten en om alle DNSH-criteria in de toekomst te onderbouwen. Aangezien geen enkele economische activiteit bestempeld kan worden als Taxonomie-aligned rapporteert ForFarmers een verkorte

indeling van de tabellen voor 2022 die gebaseerd zijn op de standaard tabel zoals opgenomen in de EU-Taxonomie (Article 8 Delegated Act, Annex 2).

Omzet

Omzet binnen de EU Taxonomie is gelijk aan ‘Omzet’ zoals opgenomen in de Geconsolideerde Jaarrekening. Het deel van de ‘eligible’ omzet is berekend door te bepalen welk deel van de omzet behaald wordt vanuit producten of diensten geassocieerd met de economische activiteiten zoals opgenomen in de EU Taxonomie. Onder de eerste twee doelstellingen van de EU Taxonomie is er geen economische activiteit die voldoende overeenkomt met de activiteiten van ForFarmers. Verwacht wordt dat dit zal stijgen wanneer de overige vier doelstellingen in werking treden, indien de productie van veevoer wordt opgenomen in de economische activiteiten van de EU Taxonomie.



Aandeel van de omzet in 2022 van producten of diensten die verband houden met op taxonomie afgestemde economische activiteiten

Economische activiteiten	Code(s)	Omzet (EURm)	Aandeel van omzet (%)
Taxonomie 'eligible' activiteiten			
Ecologisch duurzame activiteiten (Taxonomie 'aligned')			
Totaal Taxonomie 'aligned'		0,0	0%
Taxonomie 'eligible', maar niet 'aligned' activiteiten			
Totaal Taxonomie 'eligible', niet 'aligned'		0,0	0%
Totaal Taxonomie 'eligible'		0,0	0%
Taxonomie niet 'eligible' activiteiten			
		3.315	100%
Totaal		3.315	100%

Kapitaalinvesteringen

Kapitaalinvesteringen corresponderen in de EU-taxonomie met de volgende elementen uit de geconsolideerde jaarrekening:

- Toevoegingen aan, nieuwe leasecontracten en verworven via bedrijfscombinaties van materiele activa en activa met gebruiksrecht (noot 18);
- Toevoegingen aan en verworven via bedrijfscombinaties van immateriële activa (noot 19);
- Aankopen pluimvee, voer en verzorging (noot 24).

Het deel van de eligible kapitaalinvesteringen is berekend door te bepalen welk deel van de kapitaalinvesteringen toebehoort aan activa of processen geassocieerd met de economische activiteiten zoals opgenomen in de EU Taxonomie of aan maatregelen die onze activiteiten koolstofarm kunnen maken of kunnen leiden tot een vermindering van de uitstoot van broeikasgassen.

De conclusie is dat dit beperkt is tot een klein deel van de totale kapitaalinvesteringen. Dit deel is vooral gerelateerd aan de investeringen in bulkwagens (6,6 – Goederenvervoer over de weg), IFRS16 toevoegingen met betrekking tot lease auto's (6,5 – Vervoer met personenwagens), en investeringen in energie zuinige installaties (7,3 – Installatie, onderhoud en reparatie van energiezuinige apparatuur).

De daling in 'eligible' van 7,4% naar 7,0% heeft met name betrekking op een daling van de toevoeging van het aantal nieuwe elektrische lease auto's.



Operationele kosten

De totale operationele kosten binnen de EU-taxonomie betreffen de volgende categorieën van operationele uitgaven van ForFarmers: niet-gekapitaliseerde kosten voor onderzoek en ontwikkeling, korte-termijnleases en onderhoud en reparaties. ForFarmers heeft ervoor gekozen de totale variabele leasekosten en leases met lage waarde op te nemen in de operationele kosten, zie noot 18 voor de betreffende bedragen en noot 39 voor de waarderinggrondslagen voor leases.

De eligible operationele kosten zijn berekend door te bepalen welk deel van de totale kosten gerelateerd is aan activa of processen binnen de economische activiteiten zoals gedefinieerd in de EU Taxonomie of aan maatregelen die onze activiteiten koolstofarm kunnen maken of kunnen leiden tot een vermindering van de uitstoot van broeikasgassen. Eligible operationele kosten zijn beperkt tot een klein deel van de totale kosten. Ze zijn vooral gerelateerd aan de variabele korte-termijnleasebetalingen en de tank- en laadkosten voor de leaseauto's (6,5 – Vervoer met personenwagens).

ForFarmers analyseert de individuele kapitaalinvesterings- en operationele kostenposten op type. Zo voorkomen we dubbeltelling van economische activiteiten.

De toename in eligible operationele kosten van 2,8% naar 4,3% wordt met name veroorzaakt door een toename van de variabele en korte-termijn leasekosten voor leaseauto's.

Aandeel van kapitaalinvesterings in 2022 uit producten of diensten die verband houden met op taxonomie afgestemde economische activiteiten

Economische activiteiten	Code(s)	Kapitaal- investerings (EURm)	Aandeel van kapitaal- investerings capex (%)
Taxonomie 'eligible' activiteiten			
Milieuvriendelijk duurzame activiteiten (Taxonomie 'aligned')			
Totaal Taxonomie 'aligned'		0,0	0%
Taxonomie 'eligible', maar niet 'aligned' activiteiten			
Vervoer met personenwagens	6,5	2,2	2.6%
Goederenvervoer over de weg	6,6	1,2	1.4%
Installatie, onderhoud en reparatie van energiezuinige apparatuur	7,3	2,4	2.8%
Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en toestellen voor het meten, regelen en controleren van de energieprestatie van gebouwen	7,5	0,1	0.1%
Installatie, onderhoud en reparatie van hernieuwbare energietechnologieën, ter plaatse.	7,6	0,1	0.1%
Totaal Taxonomie 'eligible', niet 'aligned'		6,0	7.0%
Totaal Taxonomie 'eligible'		6,0	7.0%
Taxonomie niet 'eligible' activiteiten		79,0	93.0%
Totaal		85,0	100%



Ontwikkeling en innovatie bij ForFarmers heeft met name betrekking op het reduceren van de uitstoot van broeikasgassen in het productieproces en/of het gebruik van veevoer. Doordat (de productie van) veevoer geen onderdeel is van de economische activiteiten zoals opgenomen in de EU Taxonomie regelgeving verwacht ForFarmers onder de huidige regelgeving niet tot 'alignment' te komen voor innovatie.

Aandeel van operationele kosten in 2022 uit producten of diensten die verband houden met op taxonomie afgestemde economische activiteiten

Economische activiteiten	Code(s)	Operationele kosten (EURm)	Aandeel van operationele kosten (%)
Taxonomie 'eligible' activiteiten			
Milieuvriendelijk duurzame activiteiten (Taxonomie 'aligned')			
Totaal Taxonomie 'aligned'		0,0	0,0%
Taxonomie 'eligible', maar niet 'aligned' activiteiten			
Productie van warmte/koude uit bio-energie	4,24	0,1	0,4%
Vervoer met personenwagens	6,5	1,3	3,5%
Dicht bij marktonderzoek, ontwikkeling en innovatie	9,1	0,2	0,4%
Totaal Taxonomie 'eligible', niet 'aligned'		1,6	4,3%
Totaal Taxonomie 'eligible'		1,6	4,3%
Taxonomie niet 'eligible' activiteiten			
		36,7	95,6%
Totaal		38,3	100,0%



Financieel en operationeel verslag 2022, Dividendvoorstel

Verslag 2022

Financiële kernpunten 2022 ¹:

- **Volume Total Feed²:** -6,6% tot 9,0 miljoen ton; daling in alle clusters
Waarvan Volume Mengvoer: -7,8% tot 6,3 miljoen ton; daling vooral in varkenssector; groei in de pluimveesector in Duitsland/Polen
- **Omzet** +24,1% tot €3.315 miljoen; door gestegen grondstof- en energieprijzen
- **Brutowinst:** +13,4% tot €494,8 miljoen; relatief minder dan omzetstijging door hoge grondstofprijzen en autonome volumedaling
- **Onderliggende EBITDA:** -2,7% tot €76,1 miljoen; door forse stijging energiekosten
- **Onderliggende EBIT:** -4,4% tot €38,9 miljoen
- **Onderliggende netto winst³:** +3,4% tot €30,0 miljoen
- **Werkkapitaal** €38,8 miljoen (2021: €37,4 miljoen)
- **ROACE (op EBIT)⁴** 7,8% (2021: 8,4%)
- **Dividendvoorstel:** €0,20 per gewoon aandeel (2021: €0,29, waarvan €0,19 regulier dividend)

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

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



Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2022	2021	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom ²
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	9.032	9.666	-6,6%		0,2%	-6,8%
Mengvoer	6.284	6.819	-7,8%		0,3%	-8,1%
Omzet	3.315,0	2.670,5	24,1%	0,1%	0,2%	23,9%
Brutowinst	494,8	436,3	13,4%	0,1%	0,2%	13,1%
Bedrijfslasten	-471,1	-417,3	12,9%	0,1%	0,2%	12,7%
Onderliggende bedrijfslasten	-456,6	-396,6	15,1%	0,0%	0,2%	14,9%
EBITDA	72,5	72,9	-0,7%	-0,1%	0,1%	-0,7%
Onderliggende¹ EBITDA	76,1	78,2	-2,7%	-0,1%	0,1%	-2,8%
EBIT	24,4	22,6	8,0%	0,5%	0,0%	7,5%
Onderliggende EBIT	38,9	40,7	-4,4%	-0,2%	0,2%	-4,5%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	12,0	50,0%	0,6%	0,0%	49,4%
Onderliggende winst	30,0	29,0	3,4%	-0,1%	0,3%	3,2%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	48,2	54,7	-11,9%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	15,4%	17,9%	-14,0%			
ROACE ³ onderliggende EBIT	7,8%	8,4%				
ROACE³ onderliggende EBITDA	15,3%	16,2%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,20	0,13	53,8%			
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,33	0,32	3,1%			

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 EBIT (EBITDA) 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 2022 vooral beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

Grondstof-, energie- en brandstofprijzen

Na een significante stijging van grondstofprijzen eind 2021 leken de prijzen aan het begin van 2022 enigszins te stabiliseren. Dit duurde tot de afschuwelijke inval door Rusland in Oekraïne eind februari. Hierdoor kwam de

export van grondstoffen uit zowel Oekraïne als Rusland nagenoeg stil te liggen. Dit resulteerde in uitzonderlijke prijsstijgingen. Vanaf de zomer van 2022 daalde het merendeel van de grondstofprijzen tot niveaus van voor de uitbraak van de oorlog. Als reactie op de oorlog stelde Europa sancties in tegen Rusland, waarop Rusland de gasleveringen nagenoeg stopzette. Hierdoor namen de prijzen voor gas en elektriciteit extreem toe. Energie was in Nederland bijvoorbeeld gemiddeld meer dan twee keer

duurder dan in 2021. Het is gebruikelijk dat schommelingen in grondstof-, energie- en brandstofprijzen worden doorberekend in de keten. Dit bleek tijdelijk lastiger door de snelle en forse stijging van prijzen direct na het uitbreken van de oorlog. Vanaf het tweede kwartaal werd de economische impact van de oorlog zichtbaar. Prijzen van consumentengoederen en



-diensten waren in Nederland bijvoorbeeld gemiddeld 10% hoger dan in 2021¹.

Prijswontwikkeling voor melk, vlees en eieren²

In 2022 stegen de gemiddelde melkprijzen in Europa³ tot historisch hoge niveaus. Dit komt vooral doordat de vraag naar zuivelproducten continu licht toeneemt en veehouders in 2022 over het algemeen de productie niet verhoogden. De redenen hiervoor waren gevarieerd en verschillend per land. Om enkele te noemen: hoge voerprijzen, tegenvallende kwaliteit van het ruwvoer en onzekere toekomstperspectieven.

Aan het begin van 2022 lagen de gemiddelde Europese varkensprijzen ver onder het vijfjaar-gemiddelde. In het tweede kwartaal namen de prijzen een vlucht omhoog tot niveaus ver boven die in 2021 en het vijfjaar-gemiddelde. Omdat voerprijzen nog harder stegen bleef het rendement voor het merendeel van de varkenshouders nog steeds negatief. Sommige varkenshouders besloten om deze reden te stoppen en in Nederland stopten sommigen omdat hen daarvoor stoppersregelingen werden aangeboden. Het resultaat was dat de varkensstapel in Europa daalde in 2022.

Prijzen voor vleeskuikens waren in 2022 in Europa gemiddeld veel hoger dan een jaar eerder. Mede door de hoge inflatie steeg de vraag naar het in vergelijking met

andere dierlijke eiwitbronnen relatief goedkopere kippenvlees. Tegelijkertijd daalde het totale aanbod van vleeskuikens en kalkoenen als gevolg van de grote uitbraken van vogelgriep in Europa. De inkomsten van pluimveehouders namen echter niet of nauwelijks toe door de stijging van de voer- en energieprijzen.

Ook houders van leghennen werden geconfronteerd met deze ontwikkelingen in 2022. Meer dan 48 miljoen leghennen werden als gevolg van de vogelgriep in Europa geruimd. De vraag naar eieren bleef daarentegen groot. De gemiddelde eierprijzen lagen daarom in 2022 veel hoger dan een jaar eerder.

Dierziektes

Naast de reeds gemelde grote uitbraak van vogelgriep in Europa hadden varkenshouders ook te maken met dierziektes.

Het sinds eind 2020 geldende Chinese importverbod voor varkens uit Duitsland is in 2022 ook door andere Aziatische landen ingesteld. Europa exporteerde in 2022 bijna 50% minder varkens naar China dan een jaar eerder. Er vinden nog steeds nieuwe uitbraken van varkenspest plaats in bepaalde delen van Europa, vooral onder wilde zwijnen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat het importverbod door Azië binnenkort zal worden opgeheven. Hierom, en vanwege onzekere toekomstperspectieven, stopten een groot aantal varkenshouders in Duitsland met hun boerenbedrijf.

Klimaat

Europa kende in 2022 een extreem hete en droge, langdurige zomer. De waterstanden in de rivieren daalden zo ver, dat de aanvoer van grondstoffen over water naar de fabrieken vanwege beladingsbeperking meer schepen en dus kosten vergde dan in 2021. Dit was vooral in Nederland en België het geval. Een ander effect van de hitte is dat dieren minder eten.

Financiële analyse

De analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2022, gevolgd door specifieke toelichtingen per cluster. Bijdragen van overgenomen ondernemingen worden gedurende één jaar na overnamedatum als 'acquisitie-effect' gespecificeerd.

¹ Bron: CBS bericht 10 januari 2023

² Bron: EU DG Agri Dashboards

³ Europa: in dit verband wordt hieronder ook begrepen de thuismarkt het Verenigd Koninkrijk



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 2022.

2022

In miljoenen euro	IFRS	Bedrijfscombinaties en				Overig	Onderliggend exclusief	
		Bijzondere waarde- verminderingen	Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Totaal APM items		APM items	
EBITDA ¹	72,5		-1,6	-3,6	1,6	-3,6	76,1	
EBIT	24,4	-2,6	-9,9	-3,6	1,6	-14,5	38,9	
Netto financieringsresultaat			-1,1		-	-1,1		
Belastingeffect		0,6	1,9	0,9	0,2	3,6		
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	-2,0	-9,1	-2,7	1,8	-12,0	30,0	
Winst per aandeel in euro ²	0,20	-0,02	-0,10	-0,03	0,02	-0,13	0,33	

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 last van €1,6 miljoen heeft te maken met M&A activiteiten. De herstructureringskosten (€3,6 miljoen) omhelzen vooral de kosten in relatie tot de aangekondigde sluiting van een fabriek in Nederland. De overige kosten (€1,6 miljoen) betreft een nettobedrag waarin zowel een vrijval als toevoeging voorzieningen zitten. Het totaal in 2022 was een last van €3,6 miljoen (2021: een last van €5,3 miljoen).

Op EBIT niveau:

De bijzondere waardevermindering van €2,6 miljoen heeft betrekking op de afwaardering van een fabriek in Nederland vanwege het besluit in 2022 deze te sluiten. De -€9,9 miljoen heeft vooral betrekking op de amortisatie van geacquireerde immateriële activa. Het totaal in 2022 was een last van €14,5 miljoen (2021: een last van €18,1 miljoen).

Op niveau van netto financieringsresultaat:

De €1,1 miljoen (last) heeft met name betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de put-optie verplichting met betrekking tot Tasomix (Polen) en is daarnaast gerelateerd aan voorwaardelijke vergoedingen in verband met gedane overnames. Het totaal in 2022 was derhalve een last van €1,1 miljoen (2021: een last van €2,5 miljoen).



Toelichting geconsolideerde resultaten 2022

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 6,6% tot 9,0 miljoen ton. Het minieme acquisitie-effect van 0,2% komt doordat De Hoop Mengvoerders en Mühdorfer Pferdefutter beiden zijn overgenomen per 1 februari 2021. Autonoom daalden de volumes dus met 6,8%. In het eerste halfjaar van 2022 daalde het volume van Total Feed harder dan in de tweede helft van het jaar, terwijl de mengvoervolumedaling in beide jaarhelften gelijk was. Dit betekent dat er in de tweede helft van 2022 relatief meer co-producten en reststromen werden afgezet dan in de eerste zes maanden van het jaar. Volumes daalden relatief minder hard in het vierde kwartaal dan een kwartaal eerder.

Het volume **mengvoer**, als onderdeel van de Total Feed portfolio, daalde met 7,8%. Autonoom daalden de volumes met 8,1%. De afzet van mengvoer daalde vooral in de varkenssector, onder meer door de huidige lage rentabiliteit van varkenshouders in het algemeen, de krimp van de sector in Nederland en in Duitsland doordat boeren stopte uit financiële noodzaak. Daarnaast werd in april 2021 een contract met een grote varkensklant in het Verenigd Koninkrijk niet voortgezet.

De totale afzet in de herkauwerssector en in de pluimveesector daalde licht. Echter, in Nederland bleef het volume in de herkauwerssector vrijwel stabiel. In het Verenigd Koninkrijk groeide het volume in de

herkauwerssector door een zeer sterk vierde kwartaal. De afzet aan pluimveehouders in Polen nam fors toe.

De **totale omzet** nam toe met 24,1% tot €3.315 miljoen, vooral doordat de sterk gestegen grondstofprijzen deels werden doorberekend in de keten.

De **brutowinst** steeg met 13,4% tot €494,8 miljoen. De brutowinst steeg in alle clusters, met een relatief forse stijging in Duitsland/Polen. Daar werd in 2021 de brutowinst gedrukt met circa €4 miljoen door een incident met enkele verlieslatende contracten.

De **onderliggende totale bedrijfslasten**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, stegen met 15,1% tot €456,6 miljoen. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan de significant hogere energie- en brandstofkosten. Daarnaast stegen vooral in Nederland de aanvoerkosten van grondstoffen. Dit was het gevolg van de lage waterstanden door de hete, droge zomer. Personeelskosten stegen door loon-indexatie en doordat het aantal fte's licht is toegenomen. Vanwege de volatiele marktomstandigheden werd €3,4 miljoen aan de voorziening voor dubieuze debiteuren toegevoegd (2021: €0,3 miljoen toevoeging).

Onderliggende afschrijvingen¹ namen af met €0,2 miljoen tot €37,3 miljoen, doordat er geen materiële overnames zijn gedaan en de overige kapitaalinvesteringen wat lager waren dan in 2021.

¹ Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie

Het **onderliggende bedrijfsresultaat** (EBIT) kwam uit op €38,9 miljoen (2021: €40,7 miljoen) en de **onderliggende EBITDA** op €76,1 miljoen (2021: €78,2 miljoen).

De **onderliggende netto-financieringslasten** namen toe met 75,9% tot €5,4 miljoen. De rentelasten waren hoger door de gestegen schuldpositie en een fors hogere rente in Polen. De schuldpositie nam toe vanwege een lagere kasstroom, vooral door een daling in het volume en hoger werkkapitaal door hogere grondstof- en energieprijzen.

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa (die wordt gerapporteerd als aandeel in het resultaat **deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode** (na belastingen)), steeg tot €4,1 miljoen (2021: €3,8 miljoen). Het volume van de overslagactiviteiten was nagenoeg gelijk aan 2021.

De **onderliggende effectieve belastingdruk** in 2022 bedroeg 22,7% (2021: 31,9%), vooral als gevolg van afwikkeling aangiften voorgaande jaren in enkele landen en daarnaast een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in met name het Verenigd Koninkrijk.

De **onderliggende winst** was €30,0 miljoen (2021: €29,0 miljoen), waardoor de onderliggende winst per aandeel uitkwam op €0,33 (2021: €0,32).

Het aantal medewerkers (omgerekend naar volledige dienstverbanden (fte's)) was per eind 2022 (2.468) hoger dan de stand per eind 2021(2.444). In Nederland, België en Duitsland daalde het aantal medewerkers. In Polen werd het personeelsbestand iets uitgebreid om de groei van de activiteiten te ondersteunen. In het Verenigd Koninkrijk



nam het aantal medewerkers onder meer toe om het aantal structurele overuren te verminderen en als in relatie tot de in 2022 voorgenomen joint venture met 2Agriculture.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2022	2021
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	48,2	54,7
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-34,8	-55,5
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-17,8	-2,5
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-4,4	-3,4
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ¹	33,8	38,0
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-3,1	-0,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december¹	26,3	33,8

¹ Na aftrek van korte-termijn bankschulden

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam af met €6,5 miljoen tot €48,2 miljoen, vooral als gevolg van de verdere toename van het werkkapitaal gedreven door de hogere grondstofprijzen.

De afname van de netto kasstroom gebruikt bij **investeringsactiviteiten** met €20,7 miljoen tot €34,8 miljoen reflecteert dat er in 2022 geen materiële acquisities zijn gedaan. In 2021 vonden de overnames

plaats van De Hoop Mengvoeders en Mühlendorfer Pferdefutter. Daarnaast waren de overige kapitaalinvesteringen wat lager dan in 2021.

De netto kasstroom gebruikt bij **financieringsactiviteiten** was een uitgave van €17,8 miljoen (2021: een uitgave van €2,5 miljoen). De dividenduitkering was nagenoeg gelijk. Daarnaast werd geïnvesteerd in een inkoopprogramma van eigen aandelen, dat in maart 2022 uit prudentie werd opgeschort en later in het jaar werd beëindigd. Om het toegenomen werkkapitaal, als gevolg van de sterk gestegen grondstof- en energieprijzen, te kunnen financieren werd gebruikt gemaakt van de kredietfaciliteit.

Korte geconsolideerde balans

	31 december 2022	31 december 2021
In miljoenen euro	2022	2021
Totaal Activa	1.020,4	943,4
Eigen vermogen	344,2	366,2
Solvabiliteitsratio¹	33,7%	38,8%
Netto werkkapitaal	38,8	37,4
• Vlottende activa ²	490,4	407,4
• Kortlopende verplichtingen ³	451,6	370,0
Achterstallige vorderingen	10,6%	11,6%
Netto schuld / (Cash)⁴	68,6	28,7
IFRS 16 Leaseverplichtingen	29,8	34,7

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** daalde in 2022 met €22,0 miljoen tot €344,2 miljoen (ten opzichte van 31 december 2021).

De daling is vooral te verklaren door het saldo van de toevoeging van de winst over 2022 (€18,2 miljoen) minus de uitkering van dividend (€26,4 miljoen) en de inkoop van eigen aandelen (€15,4 miljoen). De niet-gerealiseerde resultaten die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt (in totaal een last van €2,1 miljoen), bestonden voornamelijk uit herwaarderingen, als gevolg van de gestegen rente, van de pensioenverplichting, met name in Nederland (€3,8 miljoen) en valuta-omrekeningsverschillen (-€5,8 miljoen).

In 2022 werd €35,3 miljoen geïnvesteerd (2021: €39,5 miljoen), vooral om de prestaties en efficiëntie van de fabrieken te handhaven en te verbeteren, zoals onder meer de uitbreiding in Izegem (België), installatie van een zakgoedlijn in Almelo (Nederland), aanpassing van fabrieken in Duitsland en Nederland voor het gebruik van PAP's (processed animal proteins ofwel verwerkte dierlijke eiwitten) in de productie van veevoeders, en vervangings- en moderniseringsinitiatieven van diverse installaties in verschillende andere fabrieken.

De **netto schuldpositie** (het netto saldo van de lange- en korte-termijn bankschulden en andere leningen minus beschikbare liquide middelen) bedroeg €68,6 miljoen (ultimo 2021: netto schuldpositie van €28,7 miljoen).

Dit is de balans van het resultaat van de kasstroom uit operationele activiteiten van €48,2 miljoen, inclusief de stijging van het werkkapitaal, verminderd met onder



andere de uitgaven voor het investerings- en acquisitieprogramma (€34,8 miljoen) en de uitbetaling van het dividend (€25,3 miljoen).

Het **netto werkkapitaal** steeg tot €38,8 miljoen per 31 december 2022 (ultimo 2021: €37,4 miljoen), door de gestegen grondstofkosten.

Voor veel van onze klanten was 2022 evenals 2021 een moeilijk jaar. Hoewel de afzetprijzen van hun producten stegen, namen de voerprijzen voor velen van hen relatief harder toe. Desalniettemin verbeterde het percentage van het totaalbedrag aan vorderingen met een betalingsachterstand licht tot 10,6% per 31 december 2022 (per eind 2021: 11,6%).

De **ROACE¹** ratio op basis van de onderliggende EBIT daalde van 8,4% in 2021 naar 7,8%. Dit komt vooral door de stijging van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen, als gevolg van de werkkapitaalontwikkeling gedurende het jaar. Hetzelfde geldt voor de ROACE ratio op basis van onderliggende EBITDA die daalde van 16,2% in 2021 naar 15,3%.

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





Kernparameters delta vergelijking 2022 – 2021

De resultaatverdeling tussen H1- 2022 en H2- 2022 wordt weergegeven in de tabel hieronder.

Hieruit blijkt:

- Het acquisitie-effect van De Hoop Mengvoerders en Mühlendorfer Pferdefutter, beiden overgenomen per 1 februari 2021) is vooral zichtbaar in de mengvoervolumeontwikkeling in de eerste helft van 2022.

- De volumeontwikkeling in de tweede helft van 2022 was iets beter dan in de eerste helft van het jaar. Volumes daalden in het vierde kwartaal van 2022 minder hard dan in het derde kwartaal.
- Bij de autonome stijging van de brutowinst in H1- 2022 moet rekening gehouden worden met de negatieve impact van de ongunstig geprijsde verkoopcontracten in Duitsland in H1 2021. De stijging van de brutowinst in de tweede helft van 2022 geeft aan dat er enige ruimte was in de keten om de hogere grondstof- en energieprijzen door te berekenen.
- De stijging van de onderliggende bedrijfslasten in de H1 2022 werden vooral gedreven door het pieken van de grondstof- en energieprijzen als gevolg van de oorlog in Oekraïne. In H2 2022 lagen de grondstof- en energieprijzen iets lager, hoewel nog steeds op een hoog niveau.

Kernparameters 2022 en jaar-op-jaar delta versus 2021¹

		2022	2021	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom ²
Total Feed (x1.000 ton)	H1	4.526	4.885	-7,4%		0,4%	-7,8%
	H2	4.506	4.781	-5,8%		0,0%	-5,8%
	FY	9.032	9.666	-6,6%		0,2%	-6,8%
Mengvoer (x1.000 ton)	H1	3.187	3.459	-7,9%		0,6%	-8,5%
	H2	3.097	3.360	-7,8%		0,0%	-7,8%
	FY	6.284	6.819	-7,8%		0,3%	-8,1%
Brutowinst	H1	257,3	217,5	18,3%	0,8%	0,3%	17,2%
	H2	237,5	218,8	8,5%	-0,4%	0,0%	8,9%
	FY	494,8	436,3	13,4%	0,1%	0,2%	13,1%
Onderliggende bedrijfslasten	H1	-233,4	-195,3	19,5%	0,6%	0,3%	18,3%
	H2	-232,2	-201,3	10,9%	-0,3%	0,0%	11,2%
	FY	-456,6	-396,6	15,1%	0,0%	0,2%	14,9%
Onderliggende EBITDA	H1	43,1	40,8	5,6%	0,5%	0,2%	4,9%
	H2	33,0	37,4	-11,5%	-0,6%	0,0%	-10,9%
	FY	76,1	78,2	-2,7%	-0,1%	0,1%	-2,8%

¹ In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

² Autonoom is exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten



Resultaten per cluster

Nederland/België

in miljoenen euro	2022	2021	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	4.705	5.069	-7,2%
Omzet	1.747,8	1.416,8	23,4%
Brutowinst	269,3	249,6	7,9%
Overige bedrijfsopbrengsten	0,1	2,0	-95,0%
Bedrijfslasten	-242,2	-209,9	15,4%
Onderliggende bedrijfslasten	-233,6	-201,2	16,1%
EBIT	27,2	41,7	-34,8%
Onderliggende EBIT	35,8	48,5	-26,2%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	18,2	19,8	-8,1%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	12,4	12,8	-3,1%
EBITDA	45,4	61,5	-26,2%
Onderliggende EBITDA	48,2	61,3	-21,4%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	17,9%	24,6%	-27,1%
ROACE onderliggende EBIT	17,3%	23,1%	-25,3%
ROACE onderliggende EBITDA	23,2%	29,2%	-20,4%

Specifieke ontwikkelingen in het cluster

Voor veehouders in Nederland stond 2022 specifiek in het teken van stikstofbeleid en boerenprotesten. Het nieuwe kabinet, dat begin 2022 aantrad, presenteerde al snel voorgenomen stikstofmaatregelen. Een krimp van de veestapel leek centraal te staan. Hierop ontstond groot protest onder boeren. Om de dialoog tussen politiek en de agrarische sector weer op gang te brengen werd oud politicus Remkes gevraagd op te treden als onafhankelijk gespreksleider. Hij bracht aan het begin van oktober zijn rapport uit, op basis van de gevoerde gesprekken. Hierin benadrukt hij dat Nederland door de Habitatrictlijn genoodzaakt is de Natura 2000-gebieden in stand te

houden. Hij trekt ook een belangrijke conclusie, namelijk dat het stikstofvraagstuk niet op zichzelf staat en deel moet uitmaken van een brede transitie van de landbouw en het landelijk gebied. De sectoren mobiliteit, industrie en bouw moeten ook hun bijdrage leveren. Deze transitie heeft gevolgen voor veehouders. Er kan sprake zijn van extensivering, omschakeling, legalisering en of verplaatsing van boerenbedrijven. De verder uitgewerkte plannen van de verschillende provincies moeten in de zomer van 2023 klaar zijn. Er bleef in 2022 dus onzekerheid ten aanzien van de uiteindelijke maatregelen. ForFarmers trekt samen met onder meer Coöperatie FromFarmers en Nevedi op in de diverse gesprekken.

ForFarmers benadrukt het belang van innoveren als alternatief voor alleen saneren. Dit vormt een belangrijk onderdeel van de herziene strategie 2025.

In België zet de politiek ook hard in op het reduceren van stikstofuitstoot, onder meer door het uitkopen van piekbelasters.

Nadere toelichten resultaten Nederland/België

De afzet aan houders van herkauwers was in 2022 in lijn met 2021. Gezien de aanhoudende onzekerheid in de markt bleven melkveehouders vooral in het eerste halfjaar 2022 terughoudend in het opvoeren van hun productie.

Tegelijkertijd was hun gemiddelde rendement door de hoge melkprijzen beter dan in 2021. Wij leverden weer veel advies voor een integrale aanpak op het melkveebedrijf, ook vanuit de context van de toenemende nadruk op kringlooplandbouw. We gebruiken daarvoor online programma's waarmee we zowel de optimale toepassing van mengvoer als van ruwvoer voor de veehouder kunnen berekenen. Het resultaat van deze aanpak is dat onze marktpositie licht verbeterde.

Onze afzet aan varkenshouders daalde fors, vooral door de marktkrimp. Zowel in Nederland door de stoppersregeling en de warme sanering, als in België door varkenshouders die stoppen vanwege beleidskeuzes.

Volumes in de pluimveesector daalden, maar relatief minder dan de algehele marktontwikkeling. Dit was onder meer het gevolg van strategische keuzes. Het aantal vleeskuikens neemt af als gevolg van de Beter Leven Concepten. Dit houdt in dat minder kippen per vierkante



meter worden gehouden en dat ze langer leven. Het is voor pluimveehouders echter vanwege uitbreidingsbeperkingen niet makkelijk te groeien. Voerproducenten zoeken steeds meer samenwerking met andere spelers in de keten om aan de wensen van consumenten te kunnen voldoen op het gebied van dierenwelzijn, transparantie en kwaliteit. We staan door de overname in 2021 van De Hoop Mengvoerders hiervoor goed opgesteld. Vooral leghennenhouders hebben daarnaast geleden onder de vele uitbraken van vogelgriep. Volumes werden ook beïnvloed doordat de afzet vanuit Nederland in de Duitse grensstreek in 2022 door ForFarmers in Duitsland werd gefactureerd. In België stopten we met de productie van voer voor leghennenhouders. Klanten in België worden sindsdien beleverd vanuit Nederland.

De afzet van Reudink, producent van biologische voeders, werd gedrukt doordat er minder loonproductie werd uitgevoerd voor derden. De productie voor eigen klanten steeg ondanks de afgezwakte consumentenvraag naar biologische producten. Deze zijn veelal net wat duurder dan reguliere producten. Het koopgedrag van mensen veranderde door de snel en fors gestegen inflatie. Net na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne verminderde de beschikbaarheid van zonnebloemzaad(schilfers), een essentiële grondstof voor biologische pluimveevoeders. Reudink heeft toen samen met belangenvertegenwoordigers, bij de EU een tijdelijke derogatie voor het gebruik van 5% conventionele eiwitgrondstoffen voor varkens- en pluimveevoeders weten te realiseren.

Pavo (paardenvoer) kon mede door een goede integratie van de Mühlendorfer Pferdefutter portfolio een verbetering van het resultaat laten zien in 2022.

De brutowinststijging in het cluster was niet voldoende om de hogere operationele kosten volledig op te vangen, resulterend in een daling van de onderliggende EBITDA en van de onderliggende EBIT. De ROACE (op EBIT) daalde derhalve ook.





Duitsland/Polen

in miljoenen euro	2022	2021	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	1.993	2.176	-8,4%
Omzet	829,2	645,4	28,5%
Brutowinst	98,6	73,5	34,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	0,3	0,7	-57,1%
Bedrijfslasten	-85,6	-74,4	15,1%
Onderliggende bedrijfslasten	-82,4	-71,8	14,8%
EBIT	13,3	-0,2	
Onderliggende EBIT	16,5	2,4	587,5%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	8,8	9,0	-2,2%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	6,6	6,6	0,0%
EBITDA	22,1	8,8	151,1%
Onderliggende EBITDA	23,1	9,0	156,7%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	23,4%	12,2%	91,3%
ROACE onderliggende EBIT	10,5%	1,7%	516,7%
ROACE onderliggende EBITDA	14,7%	6,3%	133,3%

Specifieke ontwikkelingen in het cluster

Boerenbedrijven worden groter en de werkdruk op het boerenerf neemt toe. Bovendien is het vinden van goede arbeidskrachten op het boerenerf lastig. De interesse voor robotmelken groeit daarom onder melkveehouders, vooral in Duitsland. ForFarmers richt zich met speciale adviseurs en concepten op dit segment. Overigens werd in dit cluster in 2022 iets minder melk geproduceerd dan een jaar eerder.

De pluimveemarkt in Polen is een groei- en exportmarkt, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. De vraag naar pluimveeproducten uit Polen steeg doordat de export uit Oekraïne in de eerste maanden na het uitbreken van de oorlog stil kwam te liggen. Ook kozen

consumenten vanwege de hoge inflatie vaker voor kippenvlees, als goedkoper alternatief voor andere vleessoorten.

Er gold in 2022 nog steeds een importverbod door China voor varkens uit Duitsland omdat daar in 2020 Afrikaanse varkenspest was geconstateerd. Inmiddels importeren ook andere Aziatische landen geen varkens meer uit Duitsland. Hierdoor is er een overaanbod van varkens in heel Europa en dus toegenomen concurrentie.

Veel varkenshouders raakten in financiële problemen, doordat voerprijzen harder stegen dan de afzetprijzen van hun producten. Dit, in combinatie met onduidelijke of ongunstige toekomstperspectieven, deed een groot aantal varkenshouders in Duitsland besluiten hun bedrijf te stoppen.

Nadere toelichting resultaten Duitsland/Polen

Er werd meer afgezet in de pluimveesector en minder aan varkenshouders en houders van herkauwers.

De volumeontwikkelingen in dit cluster tonen echter een gemengd beeld. In Polen stegen de volumes in alle sectoren, primair door de marktomstandigheden. Ook de introductie van enkele nieuwe voerconcepten heeft geresulteerd in volumegroei. Daarentegen werd in Duitsland minder afgezet in alle sectoren, mede omdat bewust meer nadruk is komen te liggen op het aangaan van bestendige contracten die rendabel zijn voor klant en voor ForFarmers. Dit is in lijn met de herziene strategie waarbij we ons richten op het leveren van goed voer tegen een competitieve prijs om rendement op te leveren voor boeren en ForFarmers. Het gebruik van PAP's (processed animal proteins, ofwel verwerkte dierlijke eiwitten) als alternatieve eiwitten in pluimveevoeders werd door klanten in Duitsland gewaardeerd, getuige de groeiende vraag naar de betreffende concepten. Deze innovatieve concepten voldoen aan onze aangescherpte duurzaamheidsagenda waarbij we steeds nadrukkelijker maatschappelijke thema's adresseren.

De brutowinst nam fors toe door het gevoerde positionering- en prijsbeleid. In het jaar-op-jaar vergelijk dient rekening gehouden te worden met een incidentele daling van de brutowinst met circa €4 miljoen in 2021 door een aantal verkeerd geprijsde contracten. De brutowinst steeg in absolute zin meer dan de operationele kosten. Het gevolg is een substantieel hogere onderliggende EBITDA en EBIT dan in 2021. De ROACE (op EBIT) verbeterde daarom ook.



Verenigd Koninkrijk

in miljoenen euro

	2022	2021	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.334	2.421	-3,6%
Omzet	788,8	648,8	21,6%
Brutowinst	126,4	112,6	12,3%
Overige bedrijfsopbrengsten	0,1	1,0	-90,0%
Bedrijfslasten	-127,0	-117,2	8,4%
Onderliggende bedrijfslasten	124,2	-110,5	12,4%
EBIT	-0,5	-3,6	86,1%
Onderliggende EBIT	2,3	2,2	4,5%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	16,4	16,9	-3,0%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	13,7	13,6	0,7%
EBITDA	15,9	13,3	19,5%
Onderliggende EBITDA	16,0	15,8	1,3%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	12,7%	14,0%	-9,8%
ROACE onderliggende EBIT	1,9%	1,9%	2,2%
ROACE onderliggende EBITDA	13,0%	13,2%	-1,9%

Specifieke ontwikkelingen in het cluster

In 2022 was het tekort aan arbeidskrachten, mede als gevolg van Brexit en verergerd door Covid, te merken door de hele agrarische keten. De capaciteit van slachthuizen stond bijvoorbeeld onder druk. Daardoor konden varkenshouders hun dieren niet tijdig naar de slacht brengen. Tegelijkertijd nam de interesse in robotmelken toe, onder meer vanwege het arbeidstekort. Melkprijzen lagen in het Verenigd Koninkrijk ook hoger dan een jaar eerder. Er werd echter minder melk geproduceerd in 2022 dan een jaar eerder, vooral in de eerste zes maanden. Omdat het voor vele varkenshouders al langere tijd niet mogelijk bleek rendabel te produceren, stopten enkelen met hun bedrijf. Pluimveehouders hadden naast relatief

hoge productiekosten ook te maken met de aanwezigheid van vogelgriep. Consumenten maken vanwege de hoge inflatie andere keuzes ten aanzien van voeding. Dit komt pluimveehouders uiteindelijk ten goede, aangezien kip als goedkoop en gezond alternatief wordt gezien vergeleken met andere vleessoorten.

In de zomer van 2022 kondigde ForFarmers aan een joint venture te willen vormen met 2Agriculture, zodat pluimveehouders nog beter zouden kunnen worden bediend met passende concepten en oplossingen op een nog efficiëntere wijze. In februari 2023 kondigden we samen met 2Agriculture aan af te zien van de

voorgenomen joint venture vanwege de duur en de kosten van het mededingingsproces.

Nadere toelichtingen resultaten Verenigd Koninkrijk

Het Total Feed-volume daalde. De afzet van co-producten en reststromen nam relatief minder af dan van mengvoer. De afzet aan melkveehouders steeg als gevolg van een sterkere marktpositie, verbeterde melkprijzen en dus meer afzet op het boerenbedrijf. Onze marktpositie in de zuivelsector nam toe door onze gedifferentieerde aanpak waarbij we specifieke oplossingen aanbieden aan melkveehouders. In de varkenssector daalde de volumes in lijn met de marktomstandigheden. Binnen de pluimveesector groeide de afzet aan vleeskuikenhouders als gevolg van de groei van ons marktaandeel doordat onze voerpropositie door boeren wordt gewaardeerd. De afzet aan leghennen- en kalkoenhouders had te lijden van de uitbraak van vogelgriep en het daaraan gerelateerde ruimen van dieren. Ook werden onrendabele contracten met een aantal klanten niet verlengd.

De brutowinst steeg met 12,3%, inclusief een valutatranslatie-effect van +0,8%. Dit was voldoende om de hogere energie- en dieselprijzen te dekken. De onderliggende EBITDA kwam daardoor licht hoger uit dan in 2021. Het onderliggende bedrijfsresultaat (EBIT) steeg ook licht. De ROACE op EBIT bleef gelijk, vooral vanwege het hogere gemiddeld geïnvesteerd vermogen door de hogere grondstofprijzen.



Centrale en ondersteunende diensten

in miljoenen euro	2022	2021	Δ%
Brutowinst	0,5	0,6	-16,7%
Overige bedrijfsopbrengsten	0,2	-	0,0%
Onderliggende bedrijfslasten	-16,4	-13,1	25,2%
EBIT	-15,6	-15,3	2,0%
Onderliggende EBIT	-15,8	-12,5	26,4%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	4,7	4,5	4,4%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en bijz. waardevermindering	4,7	4,5	4,4%
Onderliggende EBITDA	-11,1	-7,9	40,5%

De onderliggende bedrijfslasten van de Centrale en ondersteunende diensten zijn de kosten die overblijven na doorbelasting van de overheadkosten aan de clusters. In 2022 stegen de onderliggende centrale bedrijfslasten met €3,3 miljoen, ondanks dat er €1,4 miljoen meer werd doorbelast aan de clusters vooral vanwege hogere IT-kosten. De netto stijging van €4,7 miljoen (exclusief de veranderde doorbelasting) wordt voor een deel verklaard door kosten die we hebben gemaakt voor de herijking van de strategie. In 2021 was er een vrijval uit de bonusreservering. Daarnaast namen de kosten voor personeelsherving, reizen, trainingen en evenementen (post-covid effect) toe. Ondanks het effect van loonindexatie, bleven de personeelskosten door de vermindering van het aantal fte's in de centrale en ondersteunende diensten vrijwel gelijk.

Duurzaamheid, innovatie en samenwerking

Innovatie en samenwerking is belangrijk voor de verduurzaming van de veehouderij. Dit is terug te zien in de vijf principes van onze herziene strategie 2025. We richten ons onder meer op het continu verbeteren van voerconcepten en op voer-advies aan veehouders, gebaseerd op data-analyse. Een voorbeeld hiervan is het Robot-analyseprogramma, waarmee onze robotspecialisten klanten kunnen adviseren zowel ter plekke op het boerenerf als op afstand. Het advies kan worden gegeven op veestapelniveau en lactatienummer, maar ook op dierniveau.

Een ander voorbeeld waarmee we een mooie stap maken in het verder verduurzamen van de voerketen is het gebruik van PAP's. PAP's (processed animal proteins) staat voor verwerkt dierlijk eiwit. Het gebruik daarvan is recent onder voorwaarden weer toegestaan door de EU. Wij gebruiken PAP's in Nederland en Duitsland om soja als ingrediënt te vervangen in pluimveevoeders.

We zijn daarnaast ook lid van een publiek-private samenwerking van Nederlandse spelers in de pluimveeketen om onderzoek te doen naar insecten als eiwitbron in pluimveediëten. Het onderzoek richt zich op hoe insectenbestanddelen van de zwarte soldaatvlieg in pluimveevoer van invloed zijn op duurzaamheid, gezondheid & welzijnsparameters van traag groeiende vleeskuikens. Deze initiatieven worden gedreven door vragen en wensen van klanten en daarnaast door duurzaamheidsdoelstellingen die we onszelf voor 2025 hebben geformuleerd.

In 2022 was het aantal LTI's (Lost Time Incidents, ofwel ongevallen met verzuim) veel lager dan een jaar eerder. Dit kwam vooral de minder strenge winter en is daarnaast het resultaat van voortdurende aandacht die in trainingen, communicatie en de dagelijkse praktijk wordt besteed aan het voorkomen van ongevallen.

Dividendvoorstel

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 2022 bedroeg de onderliggende nettowinst €30,0 miljoen.

ForFarmers stelt voor een dividend uit te keren van €0,20 per gewoon aandeel, gebaseerd op 89.384.795 gewone uitstaande aandelen (2021: €0,29, bestaande uit een regulier dividend van €0,19 plus een speciaal dividend van €0,10).

Op 13 april 2023 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van



Aandeelhouders. Het dividend wordt op 26 april 2023 betaalbaar gesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 1 juli 2022 maakte ForFarmers bekend dat overeenstemming was bereikt tussen ForFarmers UK en het pluimveevoederbedrijf 2Agriculture hun activiteiten te laten opgaan in een joint venture. De transactie was onder voorbehoud van goedkeuring van de UK-mededingingsautoriteit (CMA). In december 2022 meldde de CMA te concluderen dat de concurrentie in sommige delen van het land te beperkt zou worden. De door ForFarmers en 2Agriculture aangeboden remedies werden niet geaccepteerd door de CMA. Begin februari maakten beide partijen bekend dat ze besloten af te zien van de voorgestelde joint venture.

Algemene marktvooruitzichten

De algemene verwachting is dat grondstofprijzen in 2023 volatiel en relatief hoog zullen blijven, evenals energie-, arbeids- en transportkosten. De onzekerheden over de macro-economische ontwikkeling en het daaraan gerelateerde consumentenvertrouwen en het besteedbaar inkomen zullen naar verwachting ook voortduren. Tegelijkertijd wordt de druk op de agrarische sector in Noordwest-Europa om verder te verduurzamen, te extensiveren en minder gericht te zijn op export (kwantiteit) maar meer op kwaliteit (welzijnsconcepten) steeds groter. Hieraan kleven uitdagingen, maar het biedt ook diverse kansen. Het verder verbeteren van de voederconversie, het ontwikkelen van innovatieve concepten die de CO₂-voetafdruk op het boerenerf verminderen en het leveren van duurzame voerconcepten

op basis van alternatieve eiwitten zullen in belang toenemen. De vraag naar biologische voeroplossingen en advies zal zodra de inflatie wat afneemt ook weer gaan groeien. ForFarmers heeft alles in huis om in deze trends de positie verder uit te bouwen, in de reguliere markten en in de groeiende biologische markt met Reudink.

Financiële doelstelling

ForFarmers streeft naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten.

Gezien de aanhoudende geopolitieke, macro-economische en beleidsmatige onzekerheden doet de onderneming geen uitspraken over financiële vooruitzichten.



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 AScX-index van Euronext Amsterdam.

Per 31 december 2022 bedraagt het geplaatste kapitaal van de vennootschap € 952.188,22. 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 2022 had ForFarmers 5.834.026 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 89.384.795 gewone aandelen bedroeg.

Aandelen informatie

In euro	2022	2021
Winst per aandeel ¹	0,20	0,13
Dividend ²	0,20	0,29
Aantal aandelen in omloop (x 1 miljoen) per 31 december	89,40	93,30
Marktkapitalisatie (€miljoen) op 31 december ³	261,9	376,9
Hoogste koers	4,28	6,18
Laagste koers	2,32	3,47
Slotkoers	2,93	4,04

¹ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2022 was dit aantal 89.805.719 (2021: 95.091.689).

² Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2022: 89.384.795; 2021: 93.307.212).

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

Dividendbeleid

We streven ernaar dividend uit te keren. Daarbij houden we rekening met langetermijnwaardecreatie en een gezonde financiële structuur om onze strategie uit te kunnen voeren. Het beleid is erop gericht een dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Voorstel dividend 2022

We zullen aan de AvA van 13 april 2023 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,20 per gewoon aandeel, op basis van 89.384.795 miljoen gewone aandelen in omloop. Dat komt overeen met 60% van de onderliggende nettowinst (2021: €0,29 per gewoon aandeel, waarbij €0,19 regulier dividend was en €0,10 een speciaal dividend).



Slotkoers per dag



Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2022 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
ForFarmers N.V. ³	5,02%	24 februari 2022
D. Lindenbergh	5,00%	11 april 2022

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. Daardoor zijn per die datum 95.218.821 gewone aandelen ForFarmers geplaatst.

² per 31 december 2022 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 45,45%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,91% op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen.

³ per 31 december 2022 is het belang van ForFarmers N.V. 6,13%, op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen.

Inkoopprogramma eigen aandelen

Op 1 december 2021 maakte ForFarmers bekend een regulier inkoopprogramma eigen aandelen te starten voor een maximaal bedrag van €50 miljoen, onder meer om de balans efficiënter (kapitaalvermindering) te maken. Voor dit inkoopprogramma maakt ForFarmers gebruik van de machtigingen om maximaal 10% van de geplaatste eigen aandelen in te kopen. Die machtiging is gegeven door de AvA op 23 april 2021 en op 14 april 2022. Het inkoopprogramma startte op 2 december 2021 en werd uitgevoerd door een onafhankelijke financiële intermediair.

Op 15 maart 2022 schortte ForFarmers het inkoopprogramma tijdelijk op. Dat hebben we gedaan uit prudentie vanwege de toegenomen onzekerheid rondom de grondstof- en gasprijzen als gevolg van de uitgebroken oorlog in Oekraïne. Op 1 november 2022 meldden we in de voortgangsrapportage over het derde kwartaal 2022 dat het inkoopprogramma definitief werd beëindigd. Sinds de start van het programma op 2 december 2021 is in totaal €23,2 miljoen uitgegeven aan 5.935.004 eigen aandelen.

Hiervan werden 4.060.958 eigen aandelen ingekocht in 2022 voor een totaalbedrag van €15,9 miljoen, waarmee de gemiddelde prijs per aandeel in 2022 €3,92 bedroeg. De voortgang van de inkoopprogramma's werd met een wekelijks persbericht bekendgemaakt.

In overeenstemming met de intentie die we bij de start van het inkoopprogramma hebben aangekondigd, zullen we de ingekochte eigen aandelen intrekken. Dit zal naar verwachting in 2023 gebeuren.



Specificatie aandelen

ForFarmers had per 31 december 2022 5.834.026 eigen aandelen in bezit, die niet dividend- en niet stemgerechtigd zijn. Het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december 2022 bedroeg dus 89.384.795.

Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2022 een direct kapitaalbelang van 19,4% en een indirect belang van 26,0%, waarvoor de coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven 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 2023 kon de coöperatie het stemrecht uitoefenen op 43.270.594 aandelen die ze zelf direct en indirect hield, en steminstructie geven voor de 8.488.132 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 54,4% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

Aandelen / Certificaten

	Aandelen / certificaten Kapitaalbelang		Aandelen / certificaten Kapitaalbelang	
	31 december 2022		31 december 2021	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	95.218.821	100,00%	95.218.821	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	5.834.026	6,13%	1.911.609	2,01%
Aantal gewone aandelen in omloop	89.384.795	93,87%	93.307.212	97,99%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	19,43%	18.498.469	19,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	24.772.125	26,02%	25.726.090	27,02%
Coöperatie FromFarmers U.A.	43.270.594	45,45%	44.224.559	46,45%
Certificaten bij leden	6.121.057	6,43%	5.726.660	6,01%
Certificaten in lock up	699.093	0,73%	917.578	0,96%
Overige certificaathouders (1)	1.667.982	1,75%	1.467.150	1,54%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8.488.132	8,91%	8.111.388	8,51%
Aandeelhouders (derden)	37.626.069	39,51%	40.971.265	43,03%
Totaal gewone aandelen in omloop	89.384.795	93,87%	93.307.212	97,99%

¹ Dit zijn medewerkers en 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 2022 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 219.000 per dag. In 2021 was dat circa 180.000 per dag.

Liquiditeitsverschaffer

ABN AMRO ondersteunt als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) de handel in gewone aandelen ForFarmers op Euronext Amsterdam door permanente koop- en verkooporders af te geven. ABN AMRO opereert als liquidity provider onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM.



Algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) wordt gehouden op 13 april 2023 in Laren (Gelderland).

We hebben nadere informatie over de AvA bekendgemaakt via een persbericht en op onze website.

Financiële kalender

23 februari 2023	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2022
13 april 2023	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
17 april 2023	Ex-dividend datum
18 april 2023	Registratiedatum dividendgerechtigden
26 april 2023	Betaalbaarstelling dividend
4 mei 2023	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2023
10 augustus 2023	Publicatie halfjaarcijfers 2023
3 november 2023	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2023
22 februari 2024	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2023
11 april 2024	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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





Profiel ForFarmers voor Beleggers

FFARM
LISTED
EURONEXT

ForFarmers is een aantrekkelijke onderneming voor investeerders. We hebben goede lokale marktposities die cruciaal zijn in de transitie naar duurzame veehouderij.

Kernpunten voor investeerders

- We hebben een duidelijke en sprekende missie: For the Future of Farming;
- We beschikken over unieke toegang tot het boerenerv als voerleverancier;
- Ons aanbod varieert van Total Feed-oplossingen met advies tot specifieke producten;
- We ondersteunen veehouders met goed voer en goed advies tegen een competitieve prijs, zodat ze het (technisch) rendement op het boerenerv kunnen optimaliseren met gezonde dieren en de impact op klimaat en natuur kunnen verlagen;
- Dankzij onze lokale organisaties zijn we wendbaar en kunnen we snel reageren, terwijl we de vruchten plukken van centrale expertise, kernwaarden en governance;
- We zijn onderscheidend per markt en segment door ons gedifferentieerde aanbod;
- We hebben een ambitieuze duurzaamheidsagenda met specifieke doelstellingen voor onder meer de vermindering van broeikasgasemissies, de verbetering van stikstof- en fosfaatefficiëntie en het gebruik van hernieuwbare energie;

- We focussen op duurzame concepten waarmee we maatschappelijke thema's adresseren, zoals het gebruik van alternatieve grondstoffen, circulariteit en het verder terugdringen van emissies;
- We zijn sterk gepositioneerd om samen te werken in de waardeketen voor meer efficiency en transparantie;
- We beschikken over een gezonde balans om via M&A onze posities te kunnen versterken en verbreden in zowel de thuismarkten als in nieuwe regio's, die qua cultuur (land en bedrijf) passen.

Financieel profiel

- We hebben een gezonde balans en een terugkerende vrije kasstroom;
- We streven naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten;
- We keren dividend uit (40 tot 60% van de onderliggende nettowinst);
- We worden blootgesteld aan sterk fluctuerende grondstof- en energieprijzen.

We hechten waarde aan goed en open contact met aandeelhouders, certificaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: beleggers). Ons doel is om beleggers transparante, accurate en tijdige informatie te verschaffen over de ontwikkelingen bij ForFarmers. We stellen informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen, kwalitatieve kwartaalberichten, presentaties en audio-opnames. Alle informatie is beschikbaar via onze website.

We organiseren audiowebcasts om de halfjaar- en jaarresultaten te presenteren, we bezoeken aandeelhouders en nemen deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die we met beleggers delen, is gebaseerd op publieke informatie. Dat is vastgelegd in het beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders. Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie [FromFarmers U.A.](#) in ForFarmers bestaat er een [relatie-overeenkomst](#) met die partij.

Contact met beleggers

In 2022 werd het merendeel van de investor relations-conferenties weer op locatie gehouden. Een enkele conferentie vond nog volledig virtueel plaats. In 2022 werd ForFarmers voor de eerste keer uitgenodigd voor een thematische virtuele conferentie waaraan vooral ESG-beleggers deelnamen. Investor relations-officers werden gedurende het jaar veelvuldig uitgenodigd voor

webinars op het gebied van ESG en de aankomende CSRD-rapportageverplichtingen. Deze webinars worden georganiseerd door banken, advocatenbureaus, ESG rating agencies, accountants en consultancy-bedrijven. Hoewel dit geen gelegenheden zijn waarop beleggers en ondernemingen elkaar één op één kunnen ontmoeten, vervullen ze wel een rol in het Investor Relations spectrum.

We hebben gedurende 2022 gesprekken gevoerd met ongeveer 50 beleggers. Dit deden we tijdens vijf conferenties en verschillende een-op-een-ontmoetingen. De aandacht vanuit beleggers voor het aandeel ForFarmers was minder dan in 2021. De kwaliteit van de gesprekken was echter over het algemeen goed. Deze gesprekken werden gevoerd door de CFO en de director investor relations. Bij de bilaterale contacten met beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

Verschillende onderwerpen kwamen regelmatig aan de orde, zoals de impact van het agrarisch beleid en de stikstofmaatregelen in Nederland op ForFarmers, de ontwikkelingen van de grondstof- en energieprijzen, het M&A beleid, de aanscherpingen van de strategische koers ende samenstelling van de raad van bestuur. Afgezien van het belang dat FromFarmers in ForFarmers houdt, zagen we dat er tijdens 2022 minder indexbeleggers en meer value-beleggers in het aandeelhoudersbestand kwamen te zitten.

In november presenteerden Roeland Tjebbes (CFO) en Pieter Wolleswinkel (COO), die samen tijdelijk de rol van CEO vervulden, de herziene strategie. De voorzitter van de

raad van commissarissen was ook aanwezig. De vijf sell-side-analisten en een aantal beleggers waren uitgenodigd voor deze gelegenheid. De audio-opname van de toelichting werd later op de dag op de website geplaatst.

Zoals gebruikelijk hebben onze bestuursleden dit jaar bijeenkomsten bijgewoond van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers. Deze bijeenkomsten vonden in 2022 weer allemaal op locatie plaats. De informatie-uitwisseling voltrekt zich onder de bepalingen van het genoemde beleid.

De jaarlijkse AvA kan worden bijgewoond door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van de coöperatie die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers. In 2022 vond de AvA fysiek plaats. Daarnaast vond er in juni 2022 een buitengewone AvA plaats voor de benoeming van de Chris Deen tot lid van de raad van bestuur en CEO. In december werd de uitnodiging verzonden voor de buitengewone AvA van januari 2023 voor de benoeming van Theo Spierings tot lid van het bestuur en CEO.

Disclosure

De informatieverstrekking aan beleggers verloopt in overeenstemming met de vereisten van de Wft en de Europese verordening marktmisbruik. We informeren beleggers tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen. Dat doen we door een persbericht te versturen dat ook wordt gepubliceerd op de website en ingediend bij de AFM. Het bestuur beoordeelt in overleg met de disclosurecommissie of en wanneer de disclosure-verplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2022 door financiële analisten van zes verschillende organisaties gevolgd, namelijk ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux en Bank Degroof Petercam. Zij brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast langere rapporten zijn er periodieke updates verschenen. Kempen besloot eind 2022 ForFarmers niet langer te volgen vanwege aangepast beleid en het vertrek van de analist.

In 2022 behield ForFarmers de AA-rating (op een schaal van CCC-AAA) in de MSCI ESG Ratings-waardering. We hebben in 2022 wederom deelgenomen aan het CDP Climate Change Disclosure programma en onze score bleef D, evenals in 2021. Voor het CDP Forest Disclosure programma behaalden we twee keer een C en voor het Water Security programma eveneens een C. Daarnaast hebben we deelgenomen aan ESG-onderzoeken uitgevoerd door S&P Global, Gaia Research, Corporate Knights, Vigeo-Eiris en Sustainabilitytics.

ForFarmers werd in 2022 genomineerd voor de Kristalprijs. Genomineerde organisaties laten zien dat zij in Nederland een duidelijke motivatie hebben om een voorbeeld te zijn op het gebied van mensenrechten of om te leren van de feedback van het panel van deskundigen en de Kristaljury. De prijs werd gewonnen door ABN AMRO.

Op het gebied van belastingen scoort ForFarmers goed. In de VBDO tax transparency-benchmark 2022 nemen we een twaalfde positie in, direct achter KPN en Unilever en voor onder andere Rabobank, Wolters Kluwer en TKH Group. In 2021 stond ForFarmers met hetzelfde aantal punten op een gedeelde tiende plaats.



Hoe we langetermijn- waardecreatie waarborgen

Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen	78
Samenstelling Raad van Bestuur	79
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	82
Commissies van de Raad van Commissarissen	85
Corporate Governance	86
Risicomanagement	90
Bestuursverklaring	110





Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen

Organisatie

Een slagvaardige organisatie is van belang om de strategie goed te implementeren. De organisatiestructuur moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie.

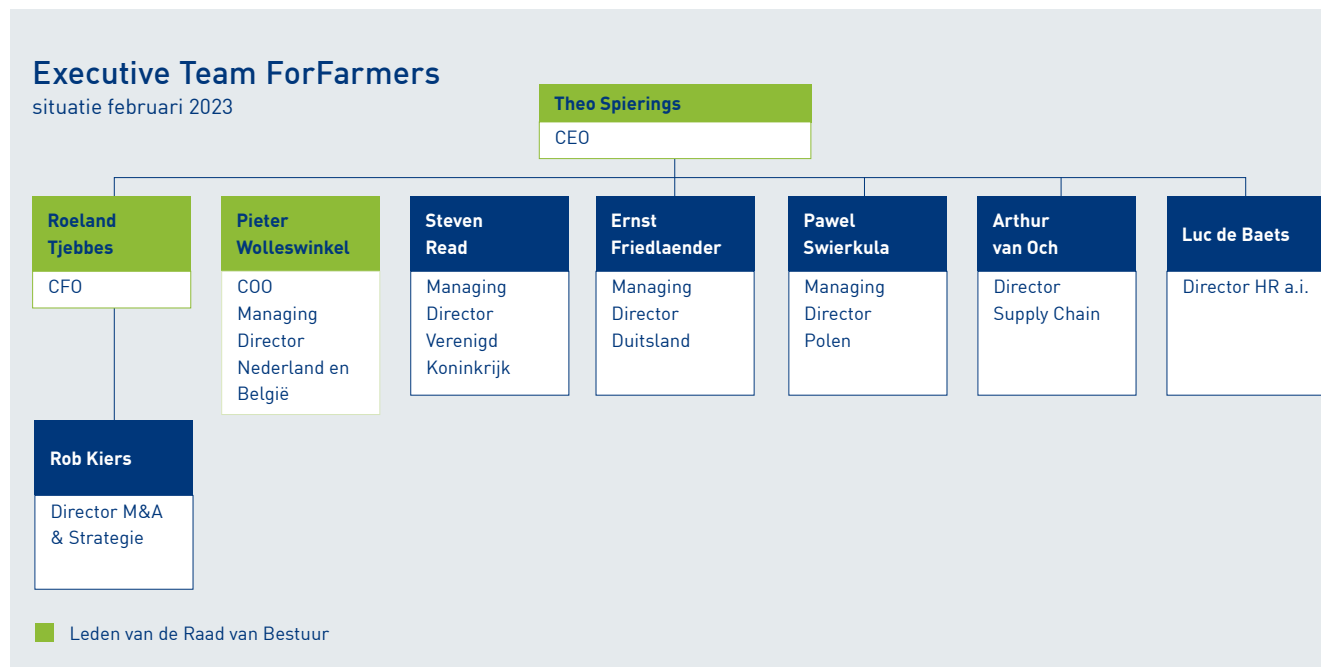
De organisatiestructuur van ForFarmers is daarom ingericht volgens het principe ‘primair lokaal, dicht op de klant, ondersteund door centraal’, zodat er snel en adequaat kan worden ingespeeld op lokale commerciële kansen en bedreigingen. Ieder land waarin ForFarmers actief is wordt aangestuurd door een (nationale) landendirecteur (managing director), die integraal verantwoordelijk is voor de lokale prestaties.

Samenstelling Raad van Bestuur

De raad van bestuur van ForFarmers bestaat normaal gesproken uit drie leden: de CEO, CFO en COO. Zij zijn niet alleen verantwoordelijk voor de resultaten, maar ook voor de missie, strategie en doelstellingen van de onderneming.

In het eerste kwartaal van 2022 bestond de raad van bestuur uit twee leden, namelijk Yoram Knoop (CEO) en Roeland Tjebbes (CFO). Op 14 april 2022 werd Pieter Wolleswinkel benoemd in de vacante positie van COO. Tegelijkertijd trad Yoram Knoop terug als CEO, zodat het bestuur wederom tijdelijk uit twee leden bestond. Op 23 juni werd Chris Deen benoemd tot CEO met ingang van 1 juli 2022.

Op 19 oktober 2022 kondigde Chris Deen wegens gezondheidsredenen aan te vertrekken. Roeland Tjebbes (CFO) en Pieter Wolleswinkel (COO) namen de taken van de CEO tijdelijk over. Op 15 november droeg de raad van commissarissen Theo Spierings voor als lid van de raad van bestuur en CEO. Hij trad aan bij ForFarmers op 1 januari 2023 en werd op 17 januari 2023 tijdens een bijzondere vergadering van aandeelhouders benoemd. Zijn contract is voor één jaar.



Raad van bestuur



Theo Spierings
CEO (Algemeen directeur)

Theo Spierings (1964, Nederlandse nationaliteit) trad op 1 januari 2023 aan bij ForFarmers. Met ingang van 17 januari 2023 werd hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en CEO van ForFarmers. Als voorzitter van het bestuur is hij eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken. Theo Spierings is benoemd voor één jaar.

Theo Spierings heeft een bachelors diploma in levensmiddelentechnologie en een MBA van Glasgow University. Zijn loopbaan startte bij Friesland Foods, waar ten tijde van de fusie met Campina CEO was. Vervolgens was Theo Spierings acht jaar CEO van Fonterra, de wereldspeler op het gebied van zuivel gevestigd in Nieuw Zeeland. Sindsdien heeft hij een adviesbureau opgericht om bedrijven te helpen met transformatie en duurzaam ondernemen. Dit bureau richt zich vooral op ondernemingen in de agrarische sector.



Roeland Tjebbes
CFO (Financieel directeur)

Roeland Tjebbes (1969, Nederlandse nationaliteit) trad op 1 maart 2020 aan bij ForFarmers. Met ingang van 24 april 2020 werd hij voor vier jaar benoemd tot lid van de raad van bestuur van ForFarmers. Als CFO stuurt hij de afdelingen Control/Financiën, Informatie Technologie (IT), Juridische Zaken, Risicomanagement, Fusies & Overnames (M&A) en Investor Relations aan. Op de jaarlijkse AvA in 2024 is hij herbenoembaar voor opnieuw vier jaar.

Roeland Tjebbes is afgestudeerd in bedrijfseconomie aan de Universiteit van Maastricht en is opgeleid als registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg. Hij heeft een aantal jaren als accountant gewerkt. Daarna heeft hij financiële managementposities bekleed bij verschillende ondernemingen in de voedings- en diervoersector, onder meer bij Perfetti Van Melle, Nutreco, Vion en de Hoogwegt Group. Hij is ook lid van de raad van commissarissen van Royal Koopmans.



Pieter Wolleswinkel
COO (Operationeel directeur)

Pieter Wolleswinkel (1977, Nederlandse nationaliteit) startte in 2014 bij ForFarmers als directeur van de business unit Noord bij ForFarmers Duitsland. In 2018 werd hij directeur van de business unit Varkens bij ForFarmers Nederland. Hij werd op 1 januari 2019 benoemd tot Directeur ForFarmers Nederland. Later zijn Reudink, ForFarmers België en Pavo ook onderdeel geworden van zijn portefeuille. Op 14 april 2022 werd hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en COO van ForFarmers. Zijn huidige termijn duurt vier jaar en eindigt tijdens de jaarlijkse AvA in 2026. Op dat moment is hij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Pieter Wolleswinkel groeide op een gemengd boerenbedrijf op. Hij is afgestudeerd in diergeneeskunde en heeft in 2010 een MBA gehaald op de TIAS School for Business and Society. Na zijn studie heeft hij een aantal jaren gewerkt als dierenarts en daarna in internationale leidinggevende posities bij Provimi (thans Cargill).



	Theo Spierings	Roeland Tjebbes	Pieter Wolleswinkel
Geboortejaar	1964	1969	1977
Geslacht	Man	Man	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2023	2020	2022
Herbenoembaar in	–	2024	2026
Kennis en ervaring:			
(inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja	Ja	Ja
Specifieke agrisector kennis	Ja	Ja	Ja
Financiële kennis	Ja	Ja	Ja
M&A ervaring	Ja	Ja	Ja
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja
Corporate governance-ervaring	Ja	Ja	Ja

Executive team

Het executive team bestaat uit de bestuursleden en overige leden die het bestuur ondersteunen. Dit zijn de managing directors van Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk en de directeuren voor supply chain, M&A en strategie, en HR.

Ernst Friedlaender is **managing director ForFarmers Duitsland**.

Pawel Swierkula is **managing director ForFarmers/Tasomix Polen**.

Steven Read is **managing director ForFarmers Verenigd Koninkrijk** en stuurt de afdelingen marketing en innovatie aan.

Arthur van Och is **directeur supply chain**.

Rob Kiers is **directeur M&A en strategie**.

Luc de Baets is **groepsdirecteur HR** a.i.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies

In 2022 bestond de raad van commissarissen uit zes leden. Tijdens de AvA van 14 april 2022 is Sandra Addink - Berendsen afgetreden als commissaris. Op diezelfde dag trad Marijke Folkers-in 't Hout toe tot de raad en werden Roger Gerritzen en Vincent Hulshof herbenoemd.

De raad is nu als volgt samengesteld:



Jan van Nieuwenhuizen,
Voorzitter
(1961, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2021 is Jan van Nieuwenhuizen lid van de raad van commissarissen. Hij is in 2025 herbenoembaar. Hij is ook lid van de auditcommissie bij het Leids Universiteitsfonds. Hij heeft ruime internationale managementervaring, onder meer als lid van de groepsdirectie van de Rabobank en als leidinggevende bij JP Morgan, Morgan Stanley en NIBC. Hij is in 2022 benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen van Wealth Management Partners, een vermogensbeheerder in Amstelveen. Hij heeft in het verleden verschillende commissariaten vervuld, onder andere bij FGH Bank en Bouwfonds Property Development. Hij houdt per 31 december 2022 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.



Erwin Wunnekink,
Vice-voorzitter
(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 is Erwin Wunnekink lid van de raad van commissarissen. Hij is herbenoembaar in 2023. Hij is melkveehouder en sinds maart 2022 voorzitter van de vakgroep melkveehouderij bij LTO Nederland. Tot en met 22 september 2021 was hij lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina en bestuurslid van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Hij houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en heeft als lid van Coöperatie FromFarmers geen saldo op een participatierekening die is uitgegeven door de coöperatie.



Marijke Folkers-in 't Hout
(1983, Nederlandse nationaliteit)

Marijke Folkers-in 't Hout is op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers in 2022 toegetreden tot de raad. Ze is eigenaar van akkerbouw-, pluimvee- en varkensbedrijf Mevar Meeden en werkte eerder als hoofd inkoop bij Nedmag Industries Mining and Manufacturing. Folkers-in 't Hout is voorgedragen vanwege haar bestuurlijke ervaring in de agrarische sector, door onder meer haar positie als voorzitter van de raad van commissarissen bij Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. Ze heeft geen certificaten of aandelen in ForFarmers N.V. Ze heeft via Mevar Meeden een participatierekening die is uitgegeven door Coöperatie FromFarmers. Het belang komt overeen met 24.243 aandelen en kan worden omgezet in (certificaten van) aandelen ForFarmers N.V.



Sinds 2018 is Roger Gerritzen lid van de raad van commissarissen. Bij de Algemene vergadering van aandeelhouders van 14 april 2022 is hij herbenoemd tot en met 2026. Hij is sinds 2017 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers. Gerritzen is actief in het agrarische bedrijf van zijn familie en is partner bij Yeald, een bedrijf in de tuinbouwsector. Hij heeft financieel-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer Syngenta en Unilever en was voorzitter van het bestuur van Agro-Polen, een akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen. Hij houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en heeft als lid van Coöperatie FromFarmers geen saldo op een participatierekening zoals uitgegeven door de coöperatie.



Vincent Hulshof is sinds 2014 lid van de raad van commissarissen en is in 2022 herbenoemd tot 2026. Hij is varkenshouder en bestuurslid van Coöperatie FromFarmers. Hij was eerder onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van KI Nederland, bestuurslid van Coöperatie Topigs en bestuurslid van de regionale vakgroep varkenshouderij GLTO. Hij houdt geen aandelen of certificaten in ForFarmers. Als lid van Coöperatie FromFarmers 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 van) of aandelen ForFarmers N.V.



Annemieke den Otter is sinds 2020 lid van de raad van commissarissen. Ze is herbenoembaar in 2024. Sinds juni 2022 is ze CFO bij Renewi. Daarvoor was ze CFO bij ERIKS NV. Gedurende haar loopbaan heeft ze verschillende financiële functies vervuld bij onder meer Royal VolkerWessels Stevin, Macquarie Capital Advisors in het Verenigd Koninkrijk en ING. Ze houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.



Samenstelling:

	Jan van Nieuwenhuizen	Marijke Folkers- in 't Hout	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink
Geboortjaar	1961	1983	1972	1962	1979	1970
Geslacht	Man	Vrouw	Man	Man	Vrouw	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2021	2022	2022	2022	2020	2019
Herbenoembaar in	2025	2026	2026	-	2024	2023
Aftredend uiterlijk in	2033	2034	2030	2026	2032	2027
Onafhankelijk	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Kern Commissies (zie hieronder)	RC en S&BC	S&BC	AC en RC	S&BC	AC	AC en RC
Kennis en ervaring:						
(inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Specifieke agrisector kennis	Ja	Ja	Ja	Ja	-	Ja
Financiële kennis	Ja	-	Ja	-	Ja	Ja
M&A ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Corporate Governance-ervaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

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

In de Corporate governance-verklaring lichten we het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toe. Met betrekking tot de herbenoemingstermijnen voor commissarissen wijkt ForFarmers enigszins af van de Nederlandse Corporate governance code (de code). Dat lichten we nader toe in het hoofdstuk Corporate governance.

Twee commissarissen zijn ook bestuurder van Coöperatie FromFarmers, namelijk Vincent Hulshof en Roger Gerritzen. De raad beschouwt hen als niet onafhankelijk in de zin van de code. We hanteren als uitgangspunt dat de overige commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de code. Bij de beoordeling hiervan weegt de raad onder meer mee dat er geen sprake is van een belangrijke zakelijke relatie zolang er geen contractuele verplichting

bestaat om producten of diensten bij ForFarmers af te nemen. De beoordeling heeft plaatsgevonden door de afzonderlijke leden en de raad zelf.

Geen van de leden van de raad heeft meer dan vijf commissariaten van rechtspersonen 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 en ook niet tussen ForFarmers en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen of certificaten daarvan houden in ForFarmers N.V.

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: de dames Addink-Berendsen en Folkers-In't Hout en de heren Gerritzen, Wunnekink en Hulshof. Deze transacties leiden op grond van het reglement van de Raad van Commissarissen niet automatisch tot een tegenstrijdig belang.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen kent drie kerncommissies: een auditcommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een remuneratiecommissie. De raad is verantwoordelijk voor besluiten die zijn voorbereid door de commissies. De raad heeft voor iedere kerncommissie een [reglement](#) opgesteld. In 2022 heeft de raad van elke commissie de verslagen van de beraadslagingen en bevindingen ontvangen.

Auditcommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 wordt de auditcommissie gevormd door Erwin Wunnekink (voorzitter), Roger Gerritzen (lid) en Annemieke den Otter (lid). De [auditcommissie](#) ondersteunt de raad in de toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van externe financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Ook ondersteunt ze de raad in de benoeming en het functioneren van de externe accountant en houdt ze toezicht op de kwaliteit en effectiviteit van interne, financiële en managementrapportages en van systemen voor interne risicobeheersing en controle. Tot slot ziet deze commissie toe op naleving van interne procedures en wet- en regelgeving en op de werking van gedragscodes.

Selectie- en benoemingscommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 bestaat de selectie- en benoemingscommissie uit Marijke Folkers-in 't Hout (voorzitter), Vincent Hulshof (lid) en 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.

Remuneratiecommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 wordt de [remuneratiecommissie](#) gevormd door Roger Gerritzen (voorzitter), Erwin Wunnekink (lid) en Jan van Nieuwenhuizen (lid). Deze commissie doet onder meer voorstellen aan de raad over het [remuneratiebeleid](#) en de beloning van individuele bestuursleden.



Corporate Governance

De raad van bestuur en raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van ForFarmers. Deze structuur wordt bepaald door de wet, onze statuten en reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de Nederlandse corporate governance-code.

Onze [corporate governance-verklaring](#) is achter in dit jaarverslag opgenomen. Tevens is de verklaring te lezen als apart document op onze website. In de verklaring leggen we uit hoe we de Nederlandse corporate governance-code (verder: de code) toepassen. Ook geven we informatie over de besluiten rondom artikel 10 overnamerichtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie. Verder gaan we in op de uitvoering van het diversiteitsbeleid.

De verklaring bevat informatie over de interne risicobeheersings- en controlesystemen rondom ons financiële rapportageproces. Ze bevat ook informatie over de samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur, het executive team en de raad van commissarissen en over het functioneren van de Algemene vergadering van aandeelhouders.

Bij de samenstelling en het functioneren van zowel het bestuur als de raad hebben we rekening gehouden met de competenties die nodig zijn voor langetermijnwaardecreatie voor al onze belanghebbenden. Dit lichten we nader toe in de paragrafen Samenstelling raad van bestuur en Samenstelling raad van commissarissen en commissies.

Afwijkingen van de Code

Doorgaans volgen we de bepalingen uit de code nauwgezet, maar soms wijken we ervan af. Hieronder beschrijven we die afwijkingen.

2.1.7 en Onafhankelijkheid van commissarissen

2.1.8 De raad beschouwt leden van de raad die ook bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers (hierna: de coöperatie), te weten Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, niet als onafhankelijk. Dit lichten we nader toe 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.

2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

Om de continuïteit te 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 behoudt zich het recht voor om vanwege praktische redenen van deze bepaling af te wijken. In het reglement van de betreffende commissies is opgenomen dat ten minste de helft van de leden van de commissies onafhankelijk is in de zin van best practice-bepaling 2.1.8.

4.4.5 Uitoefening stemrecht

Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en de coöperatie geen steminstructie heeft gegeven volgens het bepaalde in artikel 8 van de administratievoorwaarden, bepaalt Stichting Beheer naar eigen goeddunken hoe ze het stemrecht uitoefent dat aan die aandelen verbonden is. Zij laat zich daarbij primair leiden door de belangen van de certificaathouders en houdt rekening 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 ook 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 hun certificaten te converteren in aandelen. Alleen 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. Verder gelden de beperkingen die zijn opgenomen in de administratievoorwaarden. Deze regeling is destijds opgenomen in de administratievoorwaarden met het oog op de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam.



Corporate Governance in hoofdlijnen

Bestuur en Executive Team

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur heeft een visie ontwikkeld op langetermijnwaardcreatie en in overleg met de raad een bijpassende strategie geformuleerd.

In het waardecreatiemodel wordt de bijdrage beschreven die ForFarmers levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak. In verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af hoe de Raad betrokken was bij de totstandkoming, en toezicht houdt – op de uitvoering van de strategie.

ForFarmers voert een doorlopende dialoog met stakeholders over de uitvoering van de strategie en thema's die meer of juist minder aandacht behoeven. Deze materiële thema's zijn opgenomen in een materialiteitsmatrix. Ze zijn ook meegenomen bij het bepalen van de strategie.

Het bestuur werkt met een executive team dat de operationele activiteiten aanstuurt van ForFarmers. Het executive team bestaat uit de leden van het bestuur, de managing directors voor Engeland, Duitsland, Polen en de directeuren voor supply chain, HR en M&A en strategie. Dit is in lijn met de strategie, waarin de focus nadrukkelijker op de lokale bedrijven ligt. Executive teamleden die geen lid van het bestuur zijn, geven regelmatig een toelichting op specifieke onderwerpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dat doen ze meestal tijdens meetings van het executive team en soms ook tijdens vergaderingen van de raad van commissarissen.

In 2022 kende het bestuur wisselende samenstellingen. Yoram Knoop is na de AvA van 14 april 2022 afgetreden als CEO van ForFarmers. Op dezelfde datum werd Pieter Wolleswinkel lid van het bestuur. Hij bekleedt sindsdien de functie van COO. Van 14 april tot 1 juli was Roeland Tjebbes (CFO) actief als interim-CEO.

Yoram Knoop werd op 1 juli 2022 opgevolgd door Chris Deen, die op 19 oktober 2022 aankondigde per 1 februari 2023 te vertrekken wegens gezondheidsredenen. De taken van de CEO werden waargenomen door de CFO en de COO tot aan de benoeming van Theo Spierings als lid van het bestuur en tevens CEO tijdens de buitengewone AvA op 17 januari 2023. Theo Spierings is benoemd voor de duur van een jaar.

Herbenoeming van leden van het bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. In 2022 heeft het bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd. Voor de leden van het bestuur geldt het volgende benoemingsrooster.

Naam	Jaar laatste benoeming	Hernoembaar in
R.J. Tjebbes	2020	2024
P.E. Wolleswinkel	2022	2026
T. Spierings	2023	-

Raad van Commissarissen

De raad houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij ForFarmers. De raad staat het bestuur met advies terzijde, bestaat uit zes personen en kent drie kerncommissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en

benoemingscommissie. Op onze website staat de profielschets van de raad. Daar zijn ook de reglementen te lezen van de raad en zijn commissies.

Algemene vergadering van aandeelhouders

Het bestuur en de raad zorgen voor een adequate informatieverstopping en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft een beleid geformuleerd over [bilaterale contacten](#) met de aandeelhouders. In een [relatieovereenkomst](#) zijn aanvullende afspraken vastgelegd over de relatie tussen ForFarmers en Coöperatie FromFarmers (hierna: de coöperatie). 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. Sinds 24 mei 2016 zijn de gewone aandelen genoteerd aan Euronext Amsterdam. Er zijn ook certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van ForFarmers. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. De coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel. 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

Na de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) de aandelen gehouden waarvoor certificaten waren uitgegeven, in lijn

met de bestaande infrastructuur en de notering ForFarmers aan Euronext Amsterdam in 2016. Certificaatouders hebben de tijd te besluiten of en wanneer zij hun certificaten willen omwisselen voor aandelen en of ze de aandelen willen verkopen waarvoor certificaten zijn uitgegeven. In het kader van een participatieplan houdt Stichting Beheer de aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven aan werknemers.

Het bestuur van Stichting Beheer opereert onafhankelijk van ForFarmers. De stichting houdt gewone aandelen in ForFarmers en heeft verschillende doelen, zoals het ten titel van beheer krijgen van gewone aandelen, het uitgeven van certificaten en het verlenen van volmachten om een stemrecht uit te oefenen. De coöperatie kan uitsluitend een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door Stichting Beheer worden gehouden en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. De [administratievoorwaarden](#), [statuten](#) en het [verslag van de stichting](#) staan op onze website.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de coöperatie zolang zij op 1 januari van ieder kalenderjaar voor ten minste 20% stemrecht of steminstructie kan uitoefenen. In de [Corporate governance verklaring](#) staan de overige voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel.

Op de meest recente peildatum kon de coöperatie voor meer dan 50% stemrecht uitoefenen op de eigen aandelen en steminstructie geven voor de door Stichting Beheer gehouden aandelen. Daarmee had de coöperatie onder meer een aanbevelingsrecht voor vier van de zes leden van

de raad, kon ze een commissaris als voorzitter benoemen en had ze een goedkeuringsrecht over verschillende besluiten van het bestuur.

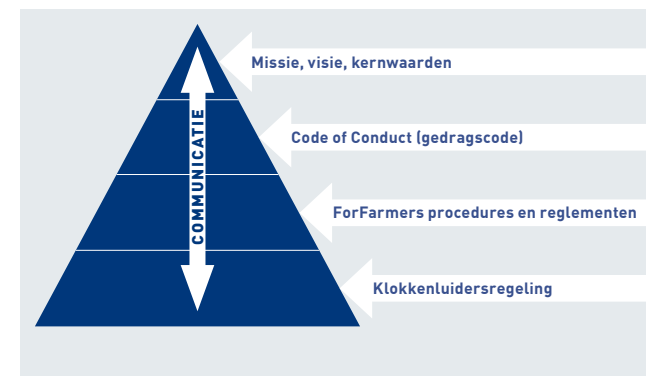
De coöperatie houdt tevens als gevolg één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de statuten van ForFarmers. De benoeming van bestuurders geschiedt uitsluitend op bindende voordracht van de raad en materiële besluiten van de AvA, zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen en fusies, kunnen alleen worden genomen op voorstel van het bestuur met goedkeuring van de raad.

Beschermingsmaatregelen

ForFarmers is met Stichting Continuïteit ForFarmers een call-optieovereenkomst aangegaan met betrekking tot preferente aandelen. Deze stichting heeft als doel de belangen van ForFarmers en haar stakeholders te beschermen tegen bedreigingen voor de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit van ForFarmers. De stichting is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast heeft ForFarmers, zoals eerder genoemd, één prioriteitsaandeel dat thans in handen is van de coöperatie.

Cultuur, gedragscode en klokkenluidersregeling

ForFarmers verwacht van medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de plaatselijke regels en procedures. De kernwaarden ondersteunen een cultuur die gericht is op langetermijnwaardcreatie en worden onderschreven door de raad. ForFarmers heeft een [gedragscode](#) en een [klokkenluidersregeling](#). De waarden die ten grondslag liggen aan de gedragscode zijn



universeel en sluiten bijvoorbeeld aan bij de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de beginselen van de UN Global Compact. De kernwaarden van ForFarmers en de gedragscode worden actief gecommuniceerd in de organisatie. We stimuleren medewerkers ook om opbouwende feedback te geven en te ontvangen. Dat doen we onder andere met onderzoeken naar medewerkerstevredenheid die we regelmatig uitvoeren.

Ethisch handelen, training en bewustwording

Onze medewerkers worden met e-learningmodules getraind en bewustgemaakt van de bedrijfsethiek en -cultuur bij ForFarmers. Nieuwe medewerkers volgen een e-learningmodule waarin alle onderwerpen van de code of conduct aan de orde komen, zoals privacy, zakelijke communicatie en het voorkomen van intimidatie. Periodiek brengen we met een e-learningmodule een aantal onderwerpen uit de gedragscode opnieuw onder de aandacht. In 2022 werd in de e-learning aandacht besteed aan de onderwerpen omkoping & corruptie, privacy &



security en het klokkenluidersbeleid. Voor vragen of advies over juridische en ethische dilemma's kunnen medewerkers terecht bij een legal business partner of de compliance officer.

Incidentmeldingen

In het verslagjaar zijn negen incidenten of vermoedens daarvan gemeld. In deze gevallen werd steeds een hoge mate van betrouwbaarheid in acht genomen en werd de procedure gevolgd zoals omschreven in de klokkenluidersregeling. Gezien de aard en impact van de meldingen was het niet noodzakelijk hierover naar buiten te treden. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de raad en de auditcommissie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ForFarmers levert veehouders voer en advies om ze te helpen een optimaal rendement te behalen met een steeds lagere CO₂-voetafdruk. Voor ons is maatschappelijk verantwoord ondernemen een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. We hebben doelstellingen bepaald die bijdragen aan een duurzame, sociale veehouderij en samenleving. De dialoog die we hierover voeren met onze stakeholders vormt de basis voor verdere aanscherping van de duurzaamheidsstrategie.

Adviesraad Duurzaamheid

ForFarmers heeft een Adviesraad Duurzaamheid ingesteld. De adviesraad heeft als doel om de duurzaamheidsresultaten van ForFarmers inzichtelijk te maken en input op te halen bij belangrijke externe stakeholders. De adviesraad wordt voorgezeten door onze

CEO. In de raad zitten ook de director supply chain en de director corporate affairs van ForFarmers. Externe vertegenwoordigers vanuit de retail, ngo's, de academische wereld, de agrarische sector en de onderzoekswereld maken ook deel uit van de adviesraad.

De Adviesraad Duurzaamheid krijgt ondersteuning van de Task Force Duurzaamheid, een werkgroep met vertegenwoordigers uit alle lagen van het bedrijf. De werkgroep toetst de voortgang aan 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 risicobeheersings- en controlesystemen, waarin risico's, inclusief frauderisico'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 op de frauderisico's en er worden acties ondernomen om het risicobewustzijn in de organisatie te verhogen.

Zowel de toon aan de top als de harde en zachte

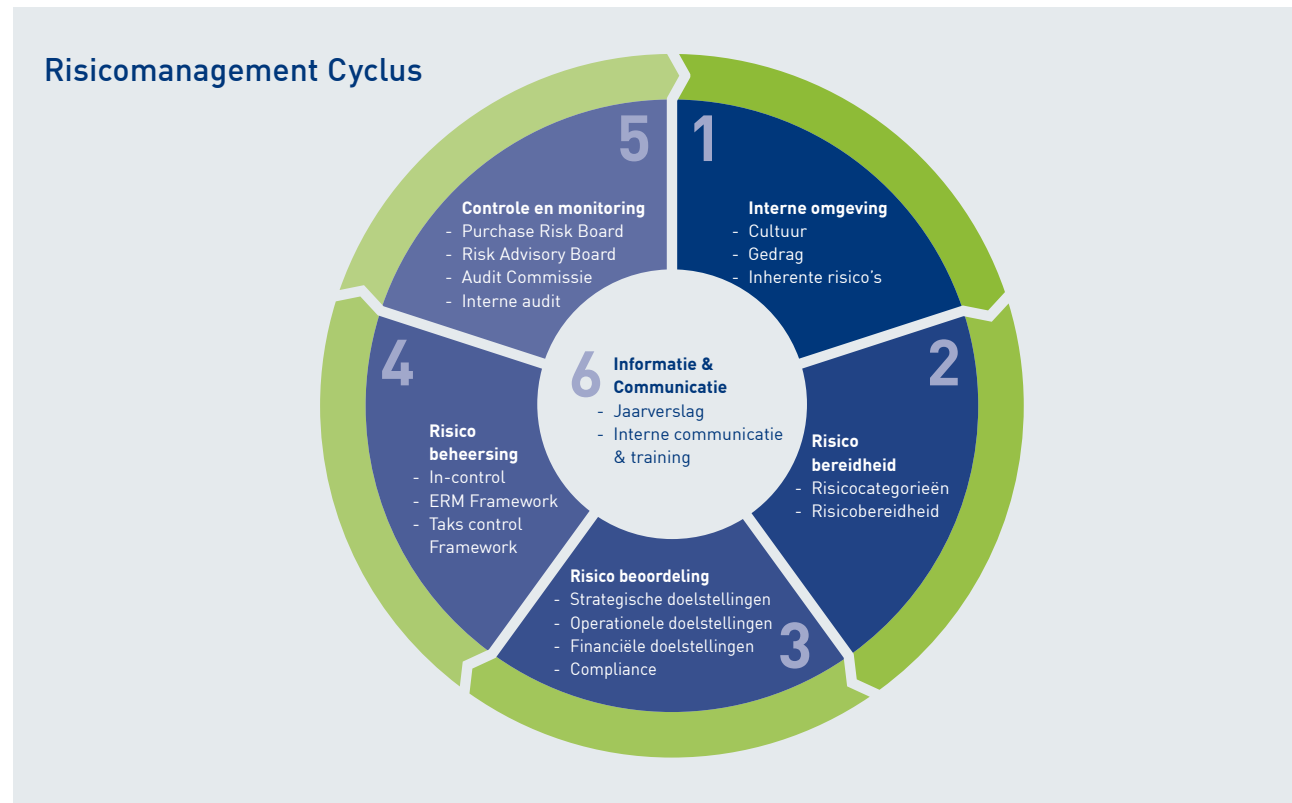
beheersmaatregelen zijn hierbij van belang. Ook worden in dit kader risico- en compliance-workshops georganiseerd en evalueren de businessunitmanagers zelf de uitvoering van de processen. Er zijn sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomangers) aangewezen voor de belangrijke (fraude)risico's. 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. Bijgevoegde 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 belangrijkste risico's. Deze rapportage dient onder meer om de risicobereidheid van ForFarmers ten aanzien van de daadwerkelijke risico's te meten en waar nodig en mogelijk aanvullende beheersmaatregelen te nemen.

Daarnaast is er een Purchase Risk Board (PRB) die goedkeuring moet verlenen voor de inkoop van grondstoffen, het gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en het aangaan van voorverkoopcontracten die de lokale 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 Klokkenluidersregeling.

Tot slot heeft ForFarmers een vaste Planning & Control-cyclus om financiële en commerciële risico's (waaronder die op het gebied van duurzaamheid en fraude) te beperken. Deze cyclus omvat de maandrapportages, de voorspellingen die elk kwartaal voor het lopende jaar worden afgegeven, de duurzaamheid KPI rapportages per



BOER TEVREDEN? CHECK!

#TROTSOP(VER)VOER

Sta je er wel eens bij stil? Je speelt de hoofdrol op het erf van onze boeren. Jij zorgt voor de brokken in de silo. Onze klanten zijn dan ook blij met jouw komst. En dat houden we graag zo. Dus maak eens een praatje met de boer. Vraag of alles naar wens verloopt.

Ook zo zorg je ervoor dat alles op rolletjes loopt.



kwartaal, het jaarlijkse budget voor het volgende jaar, de jaarlijkse vijfjarenplanning inclusief scenarioanalyses, en elke vijf jaar een reguliere 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 groeidoelstellingen – 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 risicobereidheid 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 2025, is gericht op een verdere 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.

- **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en de samenleving in ForFarmers stellen.
- **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.

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). Daarnaast is er toenemende politieke druk op het gebied van dierenwelzijn en om de vleesproductie en vleesconsumptie te verminderen en de klimaateffecten van veehouderij te verminderen.

Een voorbeeld hiervan is de omschakeling naar "1 ster Beter Leven" kip in Nederland, die zal leiden tot minder dieren per vierkante meter stal, en op termijn tot minder kippen die in Nederland gehouden zullen worden. De maatschappelijke en politieke druk op de agrarische sector 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 de **omvang van de veestapel** in de huidige 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.

Het monitoren van de gevolgen van **dierziektes** blijft een actueel onderwerp. In Polen was er gedurende geheel 2022 sprake van uitbraken van vogelgriep. In Nederland begon het vogelgriepseizoen wederom vroeger dan afgelopen jaar, al gedurende de zomer. Dit resulteerde in de grootste uitbraak van vogelgriep in Nederland tot nu toe. Ook in het Verenigd Koninkrijk waren er uitbraken in 2022, vooral bij kalkoenen. Daarnaast werd al in het derde kwartaal van 2020 in het oosten van Duitsland Afrikaanse varkenspest geconstateerd, in eerste instantie alleen bij wilde zwijnen. In 2022 werd er wederom varkenspest geconstateerd in Duitsland, mede in het westen dichtbij de Nederlandse grens. Dit heeft geleid tot nog steeds voortdurende exportrestricties voor varkens en varkensvlees uit Duitsland. Er zijn strikte hygiëneprotocolen 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.

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 fluctuaties van grondstofprijzen door te berekenen aan klanten. Bij de huidige hoge niveaus en volatiliteit in prijzen van grondstoffen kan dit gebruik echter tijdelijk verstoord raken. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten kan het daardoor voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstofprijzen volledig of tijdig kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan. Tevens kunnen fluctuaties in grondstofprijzen direct



invloed hebben op de hoogte van het werkkapitaal. 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. Binnen deze grenzen zijn de landen samen met Inkoop zelf in de lead om hun inkoopposities in te vullen middels fysieke contracten of financiële instrumenten.

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 en grondstofprijzen tegelijkertijd ook toenemen, zoals gedurende 2021 en 2022. 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 een verplicht jaarlijks e-learning programma voor alle medewerkers. Daarnaast worden medewerkers getraind om phishing te herkennen. Afgelopen jaar deed de IT-afdeling weer testen met nieuwe nep Phishing e-mails, en is er een verplichte training



geïntroduceerd voor medewerkers die drie keer op de link in een nep Phishing e-mail hebben geklikt.

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. Aangezien de financieringsovereenkomst tot 2026 loopt, is het risico beperkt tot het variabele deel van de financiering. 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 (gedragscode) als beheersmaatregel ter bestrijding van omkoping en corruptie, aangevuld met de Klokkenluidersregeling. 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 gedragscode 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 gedragscode. 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. Deze doelstelling is reeds in 2021 behaald.

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

(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 Europees vastgestelde Habitatrictlijn. 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. De door het kabinet voorgestelde maatregelen, vooral gericht op uitkoop van veehouders, leidden in 2022 tot veel onrust in de agrarische sector en tot het aanstellen van een bemiddelaar. Het daaruit voortvloeiende rapport van de heer Remkes benadrukt dat Nederland door de Habitatrictlijn genoodzaakt is de Natura 2000-gebieden in stand te houden. Een belangrijke conclusie van Remkes is echter dat het stikstofvraagstuk niet op zichzelf staat en moet deel uitmaken van een brede transitie van de landbouw en het landelijk gebied. Om de leefbaarheid in Nederland te verbeteren en ondersteunen moeten de sectoren mobiliteit, industrie en bouw ook hun bijdrage leveren. Deze transitie heeft gevolgen voor

veehouders. Er kan sprake zijn van extensivering, omschakeling, legalisering en of verplaatsing. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat moet worden gewerkt aan een langere-termijn perspectief, met oog voor innovatie en duidelijke, consistente beleidslijnen. Net als andere spelers in de keten benadrukt ForFarmers het belang van innoveren als alternatief voor alleen saneren. In 2023 moeten de verder uitgewerkte plannen van de verschillende provincies klaar zijn.

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.

Covid

Covid heeft in 2022 een beperkte invloed op de bedrijfsvoering gehad. De werkzaamheden normaliseerden na het versoepelen en grotendeels afschaffen van de covid-beperkingen aan het begin van het jaar. Er wordt vanaf het begin van 2022 door een groot aantal medewerkers weer meer op kantoor gewerkt, echter minder dan in de periode voor covid. Het thuiswerken is een normaal onderdeel geworden van het flexibele werken. De najaarsgolf van covid heeft slechts geleid tot beperkte besmettingen en milde ziekteverschijnselen bij de getroffen medewerkers. Ondanks de impact van covid-besmettingen en -maatregelen heeft ForFarmers gedurende heel 2022 de

klanten continu service-gericht en optimaal kunnen beleveren.

Beheersmaatregelen

In 2022 zijn de reguliere beheersmaatregelen niet significant gewijzigd ten opzichte van 2021. Er zijn in 2022 verdere procesverbeteringen doorgevoerd, welke deels procesrisico's verminderen. Gezien de ontwikkelingen in de markt is er bijzondere aandacht besteed aan reeds bestaande beheersmaatregelen met betrekking tot de inkoop van grondstoffen, energieprijzen en kredietrisico's.

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 herijkte strategie 2025 is onder meer gericht op het creëren van een betere balans tussen aanwezigheid in volwassen markten en regio's, en landen en diersoorten 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.	
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 autorisatielimieten worden per businessunit gesteld. Voorverkoop-contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor minimaal 85% afgedekt. Door de oorlog in Oekraïne stond in 2022 de beschikbaarheid van biologische grondstoffen voor Reudink in onder druk, en was het wereldwijde aanbod van granen lager. 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.	
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.	




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.	
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 specifiek toegangsbeheer ("PAM"), continue cyber-veiligheid screening, netwerk segmentatie 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	<p>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.</p> <p>ForFarmers wordt gedeeltelijk gefinancierd door rentedragende schulden, wat een renterisico met zich meebrengt.</p>	→	<p>Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien materiële posities worden aangegaan in een andere valuta dan Euro worden ze direct door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten afgedekt.</p> <p>De financieringsovereenkomst loopt tot juli 2026 en eventuele risico's met betrekking tot volatiliteit in de rente worden indien nodig afgedekt door swaps en andere financiële instrumenten.</p> <p>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.</p>	



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
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 2022 toegenomen door de uitdagende financiële situatie, vooral bij varkenshouders, en de onzekere politieke besluitvorming. ForFarmers streeft er ook naar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde leveranciers (tegenpartijen).	
Liquiditeitsrisico's	Indien ForFarmers niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, kan de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komen.	→	ForFarmers heeft een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, HSBC, ING en BNP Paribas. De overeenkomst is in 2022 wederom met 1 jaar verlengd en heeft nu een looptijd tot en met juli 2026. 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, zoals het nieuwe pensioenstelsel in Nederland, 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 beschikbare premieregelingen ('Defined Contribution; (DC)-regelingen), doordat de toekomstige premie kunnen leiden tot stijgende pensioenpremies bij dalende markttrenteniveaus.	→	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 risicomangementmodel dat van toepassing is op de beleggingen voor de gesloten pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek geëvalueerd en het beleggingsbeleid wordt uitgevoerd door een fiduciair beheerder. 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.	



Risico	Omschrijving	Trend	Beheersmaatregel	Effectiviteit
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.	

Klimaat Risico's en Kansen

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. Hierbij wordt het concept van dubbele materialiteit toegepast, waarbij zowel de bijdrage door ForFarmers op klimaatverandering in algemene zin in ogenschouw wordt genomen, bijvoorbeeld door de uitstoot van broeikasgassen in de voedingsketen, alsmede ook de financiële gevolgen die het veranderende klimaat op bijvoorbeeld de fysieke assets en winstgevendheid van ForFarmers kan hebben.

Klimaat risico'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 2022 jaarrekening. Er is eind 2022 geen indicatie dat individuele activa het risico lopen op een bijzondere waardevermindering als gevolg van onvoldoende continuïteit van toekomstige economische activiteit door klimaatverandering.

Klimaat kansen

Naast de bovengenoemde klimaat gerelateerde risico's zijn er ook kansen voor ForFarmers in de huidige klimaatdiscussie en klimaatverandering.

- Leidende rol in vermindering klimaat impact door innovatie in grondstoffen en voer-efficiëntie. Met onze financiële slagkracht en expertise in het Nutritie en Innovatie Team, in combinatie met de kennis in de Nederlandse agrarische sector en Wageningen Universiteit, is ForFarmers goed gepositioneerd om verbeterde voer-efficiëntie en gebruik van minder klimaat belastende grondstoffen te behalen. Dit biedt kansen ten opzichte van kleinere concurrenten, maar ook voor een toekomstbestendige agrarische industrie in Noordwest Europa;
- Stijgend gebruik van co-producten om tot een circulaire voedingsketen te komen. Met onze Total Feed aanpak en focus op een stijgend gebruik van vochtige en natte co-producten uit de voedselindustrie, heeft ForFarmers de kans om hier verder in te groeien richting een zo circulair mogelijke voedselketen;
- Beter in staat om te voldoen aan strengere regelgeving dan kleinere concurrenten. Onze financiële slagkracht en technische expertise, in combinatie met relatief grote fabrieken zorgt mogelijk voor een betere positie om benodigde kapitaalsintensieve investeringen in de fabrieken te maken;

- Leidende rol in productie van voer zonder CO₂ uitstoot van de fabrieken. Onze doelstellingen om het gebruik van duurzame energie te verhogen en broeikasgas-emissies te verlagen, zorgen er voor dat ForFarmers goed gepositioneerd is om aan nieuwe ketenconcepten die zich richten op het verlagen van de klimaatimpact van dierlijke eiwitten deel te nemen.

De klimaat risico's en bijbehorende beheersmaatregelen voor de Environmental (E), Social (S) en Governance (G) gerelateerde en overige risico's en kansen worden hieronder weergegeven:



	TCFD	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen
--	------	---	---	---	-------	--------------------

Strategisch

Klimaat:
Opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben. Daarnaast kunnen stijgende prijzen van CO₂-emissies een kostenverhogend effect hebben in de gehele voerketen, waaronder voor ForFarmers.

A B	●				↗	ForFarmers monitort de gevolgen van het veranderende klimaat, onder andere met betrekking tot de beschikbaarheid en kwaliteit van grondstoffen. Energieprijzen worden gemonitord, middels een hedging strategie vastgelegd, 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 boerenerf, met specifieke doelen voor de niveaus in 2025 en 2030.
-------------------	---	--	--	--	---	---

[Milieu]wet- en regelgeving:
Toenemende (politieke) druk, waaronder de EU Green Deal en stikstofmaatregelen in Nederland, om de impact van veehouderij op het klimaat en de natuur te verminderen. Schaalgrootte en innovatiekracht zijn in toenemende mate van belang.

C D	●	●			↗	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 en onze bedrijfsontwikkelingsadviseur FarmConsult zijn voortdurend bezig concepten te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame veehouderij.
-------------------	---	---	--	--	---	--

Consumententrends:
Groeïende 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.

B	●	●			↗	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.
--	---	--	--	--	---	--

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures **TCDF**

A Fysiek, acuut en chronisch risico **B** Markttransitie risico **C** Overgangsbeleid risico **D** Transitie juridisch risico **E** Transitie reputatie risico

	TCFD	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen
<p>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.</p>	A	●			↗	<p>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.</p> <p>Extra aanvoer-logistieke kosten bij laagwater en overstromingsgevaar bij hoogwater zijn onderdeel van de risico's opgenomen in de jaarlijkse financiële doelstellingen.</p>
<p>Covid-19: De uitbraak van Covid-19 had 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.</p>			●		↘	<p>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.</p>
Financieel						
<p>Investeringen: Bedrijfsvoering, lokale productie en belastingafdracht zorgt voor stimulering van de lokale economie.</p>			●		→	<p>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.</p>
<p>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.</p>	E			●	→	<p>De herijkte strategie 2025 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.</p>
<p>Werknemers: Werknemers stellen steeds vaker hogere eisen aan de duurzaamheidsfocus van werkgevers bij de beslissing voor wie ze willen werken.</p>	E	●	●		→	<p>De herijkte strategie 2025, inclusief de duurzaamheidsagenda 'Going Circular' en de ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties in de veehouderij, spreekt (jonge) kandidaten aan.</p>

	TCFD	E	S	G	Trend	Beheersmaatregelen
Compliance						
Reporting vereisten: Toenemende vraag naar niet-financiële, waaronder ESG reporting, leidt mogelijk tot minder transparantie in verslaglegging, zolang er geen gestandaardiseerde rapportage is. Consistent rapporteren over duurzaamheid-agenda maakt assurance mogelijk en biedt inzicht.						ForFarmers tracht ieder jaar de niet-financiële informatie transparanter te rapporteren middels Integrated Reporting, daarmee voorsortierend 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).
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.						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.
Belasting transparantie: Toenemende vereisten en sociale druk om maatschappelijke verantwoord belasting af te dragen en hierover transparant te rapporteren.						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.

Scenario analyse klimaatverandering

Het effect van deze risico's en kansen is afhankelijk van de frequentie en impact waarin deze kunnen voorkomen onder verschillende klimaatveranderings-scenario's.

Hierbij zijn we uitgegaan van 2 scenario's:

- 1,5 tot 2°C opwarming van de aarde. In de 2 gunstigste scenario's van het IPCC worden de doelen van het klimaatakkoord van Parijs in 2050 of niet lang daarna gehaald. In zo'n scenario zal het klimaat echter nog steeds verder veranderen door de verdere opwarming van de aarde. Dit zal extra risico's geven zoals versnelde invoering van regelgeving voor de agrarische sector, potentieel verminderde eetlust van dieren,

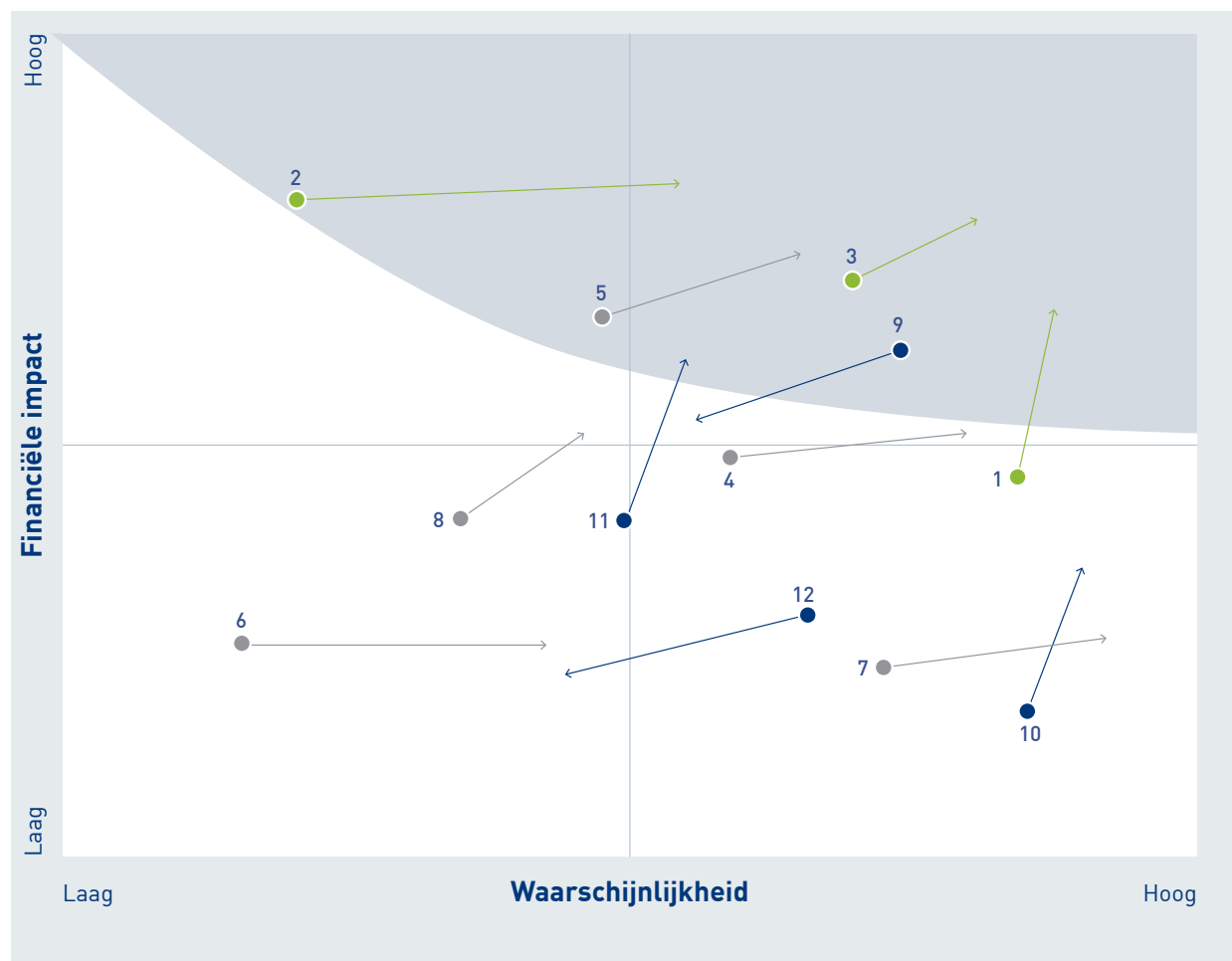
benodigde aanpassing in stalinrichtingen, veranderende regelgeving voor vervoer van dieren op hete dagen, de frequentie en heftigheid van wateroverlast of waterschaarste, waaronder gevolgen voor lage waterstanden in de rivieren. Maar in zo'n scenario zijn er ook kansen voor ForFarmers, zoals met betrekking tot innovatie en het helpen van het verminderen van de milieu impact van de agrarische sector. Daarnaast zouden de groeigebieden van landbouwgewassen kunnen verschuiven van meer getroffen gebieden in Zuid Amerika naar minder getroffen gebieden in Europa;

2. 3,5 tot 4,5°C opwarming van de aarde. In de 2 slechtste scenario's van het IPCC worden de klimaatdoelen niet

gehaald en blijft de CO₂ uitstoot stijgen. In zo'n scenario zal het klimaat versneld veranderen. De kans en impact van de genoemde risico's in het gunstige scenario zullen beide toenemen, naast mogelijk langere en heftigere hittegolven. Bij het globale falen in het halen van de klimaatdoelen, zal lokale invoering van strengere regelgeving voor de agrarische sector in Noordwest Europa vooral resulteren in extra risico's voor ForFarmers, dan extra kansen. Additionele kansen kunnen ontstaan in de vorm van gewassen die beter tegen droogte kunnen, boerderij dieren die beter tegen hoge temperaturen kunnen, en de adoptie van innovatie en kennis overdracht op het boerenereef.



Risico's



Strategische risico's

- 1 Stijgende energieprijzen door stijgende kosten CO₂-emissies
- 2 Milieubelasting op grondstoffen voor de diervoeder industrie of op consumenten eindproducten
- 3 Toenemende regelgeving om de impact van veehouderij op het klimaat te verminderen

Operationele risico's

- 4 Lagere opbrengst oogsten en hogere grondstofkosten door extreme neerslag of juist extreme droogte of temperaturen
- 5 Hogere kosten bevoorrading fabrieken door extreme waterstanden;
- 6 Overstromingsgevaar van fabrieken die liggen aan rivieren;
- 7 Verminderde voerconsumptie van dieren tijdens periodes met zeer hoge temperaturen;
- 8 Toenemende regelgeving op hoe dieren gehouden of getransporteerd kunnen worden

Kansen

- 9 Leidende rol in vermindering klimaat impact door innovatie in voer efficiëntie;
- 10 Stijgend gebruik van co-producten om tot een circulaire voedingsketen te komen, naast het vrijmaken van land om gewassen te telen voor voedsel in plaats van voer;
- 11 Beter in staat om te voldoen aan strengere regelgeving dan kleinere concurrenten;
- 12 Leidende rol in productie van voer zonder CO₂ uitstoot van de fabrieken.

Specifiek voor deze klimaat gerelateerde risico's en kansen heeft het bestuur onderstaande kwalitatieve beoordeling voor de 2 verschillende scenario's gemaakt. Deze beoordeling wordt meegenomen in de strategische beslissingen en kapitaalsinvesteringsbesluiten die genomen worden. Afhankelijk van de toekomstige verwachting van het meest waarschijnlijke scenario van klimaatverandering, worden strategie en investeringsbesluiten aangepast.

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 2022, 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.

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, en review door de Internal Auditor. 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 2022

In 2022 heeft het risicomanagementbeleid voldoende adequaat gewerkt. Toch ging er een aantal zaken niet goed.

In de eerste helft van 2022 was er sprake van een zeer sterke stijging van zowel de grondstof- als de energieprijzen als gevolg van de Russische inval in Oekraïne. Dit kwam bovenop de al substantiële stijging die had plaatsgevonden gedurende 2021. Er was sprake van een combinatie van uitzonderlijke concurrentie in de voersector als gevolg van de dalende volumes en, vooral aan het begin van het jaar, een lastige financiële situatie bij boeren door een geringe stijging van vlees- en zuivelprijzen. Hierdoor konden de gestegen grondstof- en energieprijzen in het eerste kwartaal van 2022 onvoldoende worden doorberekend aan de klanten van ForFarmers. In het tweede kwartaal kon de financiële situatie zich tijdelijk deels herstellen vanwege positieve ontwikkelingen buiten Nederland. Het volledig en tijdig doorberekenen van gestegen prijzen bleek ook in het tweede halfjaar lastig te zijn. Dit illustreert het grote risico van de volatiliteit van grondstof- en energieprijzen, welke met de toegenomen hevigheid ook een toegenomen effect op de winstgevendheid van ForFarmers heeft.

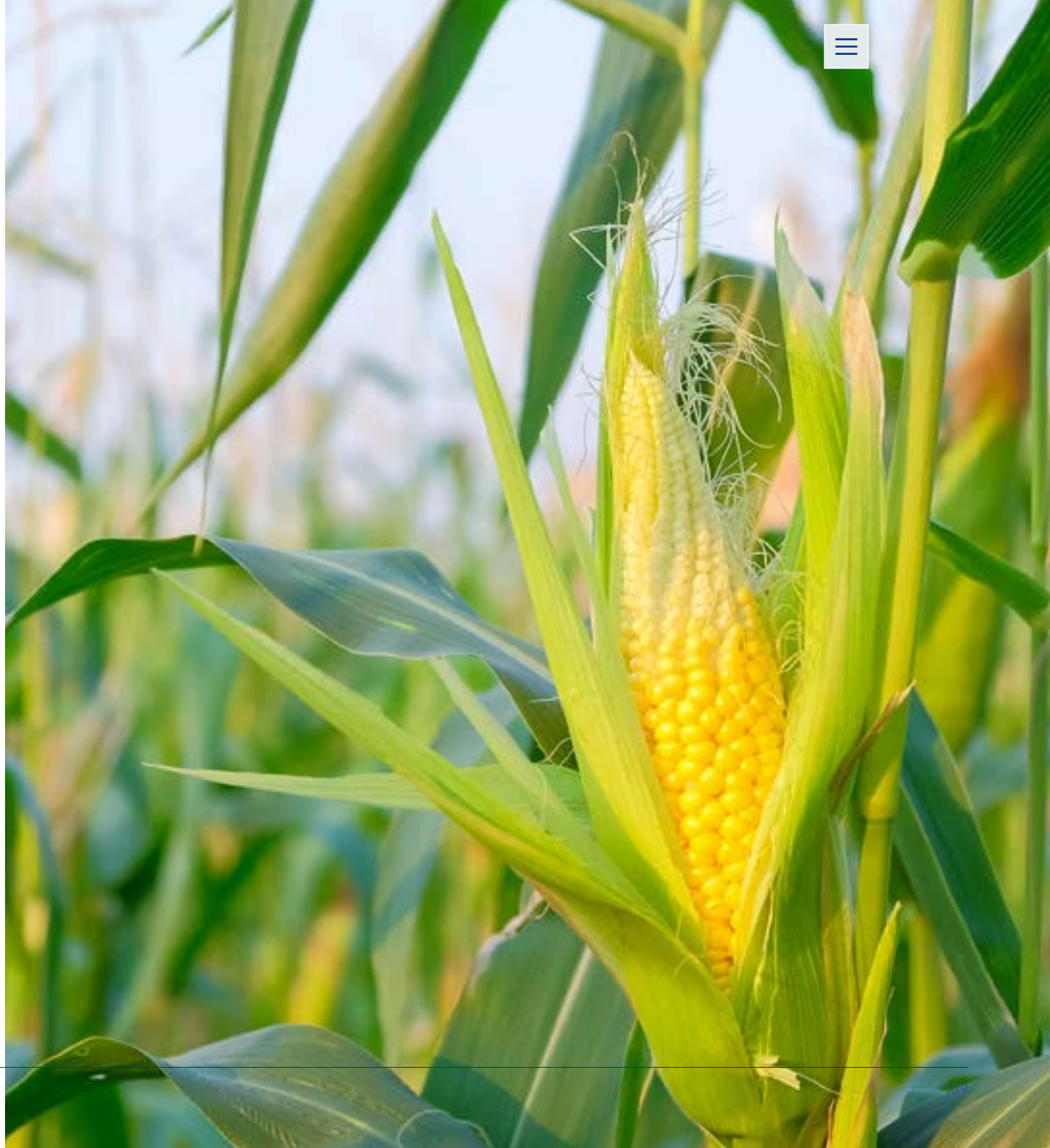
Door de toenemende klimaatverandering was er in 2022 sprake van een groot neerslagtekort in West Europa,



wat in het derde kwartaal zorgde voor zeer lage waterstanden in de rivieren. Vooral in Nederland en een deel van Duitsland waar grondstoffen naar onze fabrieken over het water worden aangevoerd, zorgde dit voor hogere aanvoerkosten door minder zwaar beladen schepen en meer vervoer over de weg. De verwachting is dat door de klimaatverandering deze periodes van laag water meer frequent zullen plaatsvinden, waardoor de supply chain vaker zal worden verstoord. Afhankelijk van de specifieke rivieren die getroffen worden door het lage water, kunnen de gerelateerde kosten maar beperkt doorberekend worden aan de logistieke aanvoerspartijen of doorgegeven worden in de keten.

Tot slot had de uitbraak van dierziektes, waaronder vogelgriep in Polen (in 2021 en 2022) en in toenemende mate in Nederland en het Verenigd Koninkrijk (in 2022), en Afrikaanse varkenspest in het oosten van Duitsland (in 2020), gevolgd door individuele gevallen in het westen van Duitsland (in 2022), 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 2022 werden er 9 meldingen gedaan vanuit de Klokkenluidersregeling (2021: 3). Dit waren op zichzelf staande incidenten die, indien gegrond, met de betrokkenen besproken en opgelost zijn.



Bestuursverklaring

De raad van bestuur heeft de effectiviteit van de opzet en werking beoordeeld van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. In het hoofdstuk [Risicomanagement](#) beschrijven we de systemen en lichten we toe hoe ze zijn geïmplementeerd in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

De systemen geven geen garantie voor de realisatie van doelstellingen. Ook geven ze niet de garantie dat zij alle onjuiste verklaringen, fouten en overtredingen kunnen voorkomen. Desondanks verklaart de raad dat:

- de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de raad tijdig op de hoogte is van de voortgang van de strategische, operationele en financiële doelstellingen;
- het verslag voldoende inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- deze 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 voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de vennootschap.

De raad van bestuur geeft deze verklaring op basis van dit verslag, de eerdergenoemde beoordeling en de huidige stand van zaken. Dat doet de raad 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).

Gezien het voorgaande verklaart de raad van bestuur dat:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, 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 op 31 december 2022 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2022 van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen; en
- in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lochem, 22 februari 2023

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Theo Spierings, CEO

Roeland Tjebbes, CFO

Pieter Wolleswinkel, COO



Verlag van de Raad van Commissarissen

Bericht van de voorzitter	112
Verlag van de Raad van Commissarissen	114
Remuneratierapport	118



Bericht van de voorzitter



Voor ForFarmers en haar klanten was 2022 een bewogen jaar. De verschrikkelijke inval door Rusland in Oekraïne heeft geleid tot veel menselijk leed in Oekraïne. Het heeft de volatiliteit op de grondstoffenmarkt verder aangejaagd, met hoge inflatie, hoge energieprijzen en daardoor stijgende voerprijzen als gevolg. Daarnaast hadden vooral onze klanten in Nederland te maken met een verhit stikstofdebat en de impact daarvan op de toekomst van onze mooie sector.

In de maatschappij leven zorgen over de impact van de agrarische sector op klimaat, biodiversiteit en natuur in het algemeen. Die zorgen herkennen wij en nemen wij serieus. Tegelijkertijd zien we dat de sector voor de uitdaging staat om op een duurzame manier hoogwaardig voedsel tegen een betaalbare prijs te produceren. Uit de herijkte strategie die in november werd gelanceerd, blijkt dat ForFarmers werkt aan oplossingen die onze klanten helpen en tegelijkertijd deze maatschappelijke zorgen en uitdaging adresseren.

We zijn nauw betrokken geweest bij de strategische keuzes die ForFarmers maakte en hebben de bestuursleden waar mogelijk bijgestaan met advies. We achten het van belang dat de raad van commissarissen intensief contact onderhoudt met het bestuur. Terugkijkend op 2022 kunnen we vaststellen dat ForFarmers een behoorlijk resultaat gerealiseerd heeft, ondanks dalende volumes en de enorme stijging van grondstof- en energieprijzen.

Strategie en duurzaamheid

De impact van klimaatverandering was dit jaar op verschillende manieren voelbaar voor ForFarmers. Zo hadden we te maken met lagere waterstanden in de rivieren. Daardoor raakte vooral in Nederland ontregeld. De extreem hoge temperaturen hebben er ook toe geleid dat dieren minder aten, met als gevolg minder vraag naar diervoeders. Waar mogelijk en gepast heeft de raad het bestuur uitgedaagd strategische keuzes te maken op het vlak van klimaatverandering.

Het is dan ook een goede zaak dat ForFarmers in de herijkte strategie een nieuwe impuls geeft aan haar duurzaamheidsagenda. De balans tussen ecologie en economie wordt nog nadrukkelijker gezocht om de transitie te ondersteunen naar een verdere verduurzaming van de agrarische sector. Met de ontwikkeling van innovatieve concepten die de maatschappelijke thema's adresseren denken we bovendien dat er een goede stap wordt gezet in de richting van een duurzamere keten.

We staan positief tegenover de focus op goed voer voor een competitieve prijs, want daar ontleent ForFarmers haar bestaansrecht aan. Ook zijn we blij met de nadruk die gelegd wordt op de lokale bedrijfscultuur. We denken dat de vijf nieuwe kernwaarden kunnen helpen een gedeeld gevoel van betrokkenheid en trots te bewerkstelligen bij de medewerkers in de verschillende landen.

Veiligheid en respect

De raad vindt een veilige, respectvolle werkomgeving uiterst belangrijk. In dit verband zijn we zeer tevreden met de verdere toename van veiligheid op onze locaties en de afname van het aantal bedrijfsongevallen met verzuim. We hechten ook veel waarde aan het creëren van sociale veiligheid op de werkplek. Wederzijds respect zien we als een randvoorwaarde voor langetermijnwaardecreeatie en een bestendige bedrijfscultuur. In de nieuwe kernwaarden is dit inherent verankerd.

Samenstelling van de raad en het bestuur

ForFarmers had te maken met meerdere bestuurswisselingen gedurende 2022. Chris Deen trad in de zomer als CEO toe tot het bestuur als opvolger van Yoram Knoop, maar heeft zich helaas vrij snel teruggetrokken wegens gezondheidsredenen. In de maanden dat hij bij ForFarmers werkzaam was, heeft hij zijn visie kunnen geven op het bedrijf. Om de continuïteit te waarborgen hebben bestuursleden Roeland Tjebbes en Pieter Wolleswinkel zijn taken opgevangen. We zijn verheugd dat we in Theo Spierings al snel een nieuwe CEO hebben kunnen vinden.

Twee vrouwelijke executive-teamleden vertrokken in 2022. Daardoor bestaat het team nu alleen uit mannen. De raad is hierover niet tevreden. We hebben in 2022 regelmatig discussies gevoerd over de diversiteit in het bestuur en executive team. Hoewel er goede stappen zijn gezet in talentontwikkeling, moeten we ervoor zorgen dat ForFarmers de eigen doelstellingen op het vlak van diversiteit gaat halen. De samenstelling van de raad is divers, wat betreft gender, kennis en ervaring. Dit komt de samenwerking in de raad zeer ten goede.

Woord van dank

Veehouders hadden in 2022 te maken met volatiele markten en margedruk. De raad is de klanten dankbaar dat ze voer bij ForFarmers afnemen. Ook bedanken we de medewerkers van ForFarmers. Zij hebben in dit moeilijke jaar hard gewerkt om ervoor te zorgen dat het bedrijf de klanten goed heeft kunnen blijven beleveren. Namens de raad spreek ik ook mijn dank uit aan aandeelhouders, partners, leveranciers en andere betrokkenen die ForFarmers hebben ondersteund.

Een speciaal woord van dank voor Roeland Tjebbes en Pieter Wolleswinkel, die dit jaar beiden veel energie en commitment aan de dag hebben gelegd om gedurende een aantal maanden een dubbelrol te vervullen.

Wij hebben vertrouwen in de aangescherpte strategie en in de stappen die ForFarmers zet richting een duurzame en vruchtbare toekomst van de agrarische sector.

Jan van Nieuwenhuizen

Verlag van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur van ForFarmers en vervult waar nodig een adviserende rol. Zo ziet de raad erop toe dat de onderneming haar financiële en strategische beleid deugdelijk uitvoert. Alle leden van de raad nemen zitting in minimaal een van de drie kerncommissies: de auditcommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie.

De raad is in 2022, steeds in aanwezigheid van het bestuur, zestien keer bijeengekomen. Voor of na deze bijeenkomsten vergaderde de raad zonder aanwezigheid van de leden van het bestuur. Daarnaast kwam de raad nog negen keer zonder (vertegenwoordigers van) het bestuur bijeen. Tijdens de bijeenkomsten heeft de raad

zich onder meer beziggehouden met enkele actuele thema's. Het jaar werd getekend door de oorlog in Oekraïne en de gevolgen voor de agrarische sector. In het verlengde daarvan heeft de raad gesproken over de volatiele grondstoffenmarkten en de stijgende kosten voor grondstoffen, energie en brandstof.

Tijdens de plenaire bijeenkomsten zijn de logistiek en aanvoer van grondstoffen per schip aan de orde gekomen, met name toen in de zomer sprake was van laag water. Ook is het hele jaar aandacht besteed aan de stikstofcrisis, die in Nederland niet alleen het nieuws beheerste maar ook grote gevolgen had voor onze klanten. Daarnaast is het diversiteitsbeleid meerdere keren ter sprake gekomen. Verder is de adoptie van de EU-taxonomie in de raad besproken. In het hoofdstuk over onze duurzaamheidsagenda, Going Circular, geven we een uitgebreide beschrijving van die taxonomie.

Zoals elk jaar hebben er meerdere deep dives plaatsgevonden. Dat zijn bijeenkomsten in het kader van één specifiek onderwerp, zoals de marktontwikkelingen in een land of de algemene duurzaamheidsagenda van ForFarmers. In januari was er een deep dive over de financiële situatie, in februari over de Duitse markt en in mei over de Poolse markt. In juni heeft de voltallige raad een bezoek van twee dagen gebracht aan het Verenigd Koninkrijk. De raad heeft uitgebreid gesproken met het lokale managementteam, een fabriek bezocht en zich laten informeren over de strategie in het Verenigd Koninkrijk.

Vergadering ¹	Jan van Nieuwenhuizen	Marijke Folkers ²	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink	Sandra-Addink-Berendsen ³
RvC	25/25	15/15	22/25	24/25	24/25	24/25	7/10
AC			5/6		5/6	5/5	1/1
RC	4/4		4/4			3/3	1/1
S&BC	4/4	3/3		4/4		1/1	

¹ De gebruikte afkortingen betekenen: RvC = voltallige Raad van Commissarissen, AC = Auditcommissie, RC = Remuneratiecommissie, S&BC = Selectie- en benoemingscommissie

² Vanaf 14 april 2022

³ Tot 14 april 2022

Verder is veel tijd besteed aan het herijkingsproces van de strategie van ForFarmers. In mei en oktober zijn er twee strategiedagen georganiseerd. Tijdens die dagen is de raad door het bestuur, het executive team, vooral door de strategiedirecteur, bijgepraat over de ontwikkelingen rondom het strategieproces. De raad heeft erop gewezen dat onze klanten en duurzaamheid een prominente rol moeten krijgen. De raad heeft de strategie goedgekeurd en steunt het bestuur in de uitvoering ervan. Het strategieproces werd op 17 november 2022 afgerond met de presentatie van de herijkte strategie.

In 2022 werden alle landen waar ForFarmers actief is opnieuw getroffen door vogelgriep. Ook greep de Afrikaanse varkenspest weer om zich heen. Wij zijn van mening dat het bedrijf de juiste maatregelen heeft getroffen om de negatieve gevolgen van deze epidemieën te beperken.

In 2017 introduceerde de Europese Commissie het begrip dubbele materialiteit. Ondernemingen worden geacht niet alleen de impact van klimaatverandering op hun prestaties en resultaten inzichtelijk te maken, maar ook hoe hun operationele activiteiten een impact (kunnen) hebben op klimaatverandering. Dit is een kernonderdeel van de nieuwe CSRD rapportage richtlijn die binnenkort ingaat en voor het eerst van toepassing is op jaarverslagen over 2024. De raad onderschrijft het belang van dubbele materialiteit.

Jaarlijkse evaluatie

De jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen van ForFarmers heeft dit jaar plaatsgevonden onder externe begeleiding. Op basis van een intakegesprek met de voorzitter van de raad is het volgende proces vastgesteld:

- Individuele gesprekken tussen de begeleider en de leden van het bestuur, de raad en de bestuurssecretaris;
- Focus op wat goed gaat en wat beter kan;
- Kijkend naar de commissies, het functioneren van de raad en de samenwerking tussen het bestuur en de raad.

De externe adviseur heeft de bevindingen vervolgens gekoppeld en gepresenteerd aan de raad tijdens een vergadering op 1 december 2022. In het afgelopen jaar had een aantal externe factoren impact op ForFarmers en haar stakeholders. De meest in het oog springend zijn de stikstofcrisis, de oorlog in Oekraïne en de impact daarvan op de wereldmarkten. Intern heeft ForFarmers te maken gehad met verschillende wisselingen in het bestuur. Deze ontwikkelingen hebben hun beslag gelegd op de agenda van de raad.

Op hoofdlijnen kan worden gesteld:

- de informatieverstrekking vanuit het bestuur en de organisatie stemt tot tevredenheid;
- de werkzaamheden van de auditcommissie, de benoemingscommissie en de remuneratiecommissie als positief worden beoordeeld;
- de raad wordt ervaren als betrokken en als een eenheid.

Tijdens de vergadering van 1 december zijn deze bevindingen tot in detail besproken en zijn de vervolgstappen vastgesteld.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2022 zes keer bijeen in een reguliere vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen aanwezig, net zoals de CFO en de corporate secretary. De internal auditor was vanwege ziekte bij één vergadering niet aanwezig. Vanwege de wisselingen op deze positie was de CEO niet bij alle vergaderingen aanwezig. Datzelfde geldt voor de Group Finance Director, die het merendeel van de vergaderingen heeft bijgewoond.

De auditcommissie heeft met het bestuur en de externe accountant gesproken over het jaarverslag 2021, de halfjaarcijfers 2022, de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan voor 2022. De voortgang op het gebied van geïntegreerde verslaggeving over 2022 is ook ter sprake gekomen.

In het kader van de jaarrekening 2022 heeft de auditcommissie stilgestaan bij de uitdagende marktomstandigheden en de energie- en grondstofkostenontwikkelingen. Ook is aandacht besteed aan de goodwill-impairmenttest met betrekking tot de verschillende clusters en aan Enterprise Risk Management (ERM). De commissie is tevreden over de controle-effectiviteitsscore. Uit de interne auditreview zijn geen significante bevindingen naar voren gekomen, hoewel het voorspellend vermogen een punt van aandacht is. De commissie realiseert zich dat voorspellingen in volatiele markten zeer lastig te maken zijn.



De auditcommissie heeft tijdens verschillende vergaderingen kennisgenomen van de ontwikkelingen van diverse digitaliseringsprojecten en data-analyses. Dat was onderdeel van het Business Process Optimisation-project. De auditcommissie heeft in dat kader specifiek gevraagd om voor de geselecteerde processen het beoogde resultaat inzichtelijk te maken en aan te geven wat het voordeel is voor de gebruiker.

In 2022 zijn verschillende leden van het senior-managementteam uitgenodigd om een nadere toelichting te geven op onderwerpen als treasury, belastingen, verzekeringen en IT. Als vaste bijlage bij de agenda werd steeds een overzicht van juridische claims en een overzicht van incidentmeldingen verstrekt. De auditcommissie heeft na elke vergadering met de externe accountant gesproken en met de raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. Hier was het bestuur niet bij aanwezig.

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 onderzoek. 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 2023 te benoemen.

De auditcommissie heeft met het bestuur gesproken over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Tegelijkertijd is stilgestaan bij de onderwerpen corruptie en fraude. De auditcommissie heeft vastgesteld dat het bestuur de

risico's in beeld heeft gebracht die gerelateerd zijn aan de strategie van ForFarmers. Ook zijn de beheersmaatregelen geïmplementeerd tegen strategische, operationele en maatschappelijke risico's en tegen compliance- en verslaggevingsrisico's. De auditcommissie heeft hierover verslag uitgebracht aan de raad.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2022 vier keer vergaderd. De groepsdirecteur HR was vier keer aanwezig en de CEO en/of plaatsvervangend CEO waren twee keer aanwezig. De commissie heeft dit jaar het remuneratierapport opgesteld, overleg gevoerd over de beloning van bestuurs- en executive-teamleden en gesproken over doelstellingen voor de korte-termijn- en lange-termijn variabele beloningsplannen. De doelstellingen zijn daarna door de voltallige raad besproken en goedgekeurd. Ook heeft de remuneratiecommissie gesproken over de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers. In het remuneratierapport wordt verslag gedaan van de uitvoering van het remuneratiebeleid in 2022. Daar gaan we in het volgende hoofdstuk uitgebreider op in.

Beloning

Bij het formuleren van het beloningsvoorstel voor het bestuur heeft de remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie heeft de realisatie van de vooraf overeengekomen doelstellingen voor alle leden van het executive team besproken en de variabele beloning



vastgesteld. De remuneratiecommissie baseerde zich op een rapport van de externe accountant waarin feitelijke bevindingen staan over de werkzaamheden die worden meegenomen in de berekening van de variabele beloning. De raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd. Op advies van de remuneratiecommissie zijn de medewerkersparticipatieplannen 2022 goedgekeurd. De belangrijkste elementen van de contracten met de leden van het bestuur zijn gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid werd tijdens van 14 april 2022 vastgesteld voor de onderdelen die over het bestuur gaan. De onderdelen over de raad zijn ongewijzigd vastgesteld. In het begin van 2022 heeft de remuneratiecommissie, met behulp van een externe adviseur, het remuneratiebeleid opnieuw beoordeeld. Er is onder andere gekeken naar de samenstelling van de referentiegroep, de marktpositionering van de totale directe beloning en de richtlijnen voor het bezit van aandelen of certificaten daarvan. Het remuneratierapport is te lezen in het gelijknamige hoofdstuk in dit jaarverslag.

De remuneratiecommissie heeft scenario-analyses gemaakt om het voorgestelde remuneratiepakket te vergelijken met het huidige pakket. De voorstellen voor het remuneratiebeleid zijn besproken met verschillende stakeholders, waaronder een selectie van aandeelhouders, een stemadvies-organisatie en de ondernemingsraad in Nederland. Hun feedback is meegenomen in het definitieve remuneratiebeleid.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2022 vier keer vergaderd. Er zijn dit jaar voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd in verband met de opvolging van Sandra Addink-Berendsen. Bij de voorbereidingen werd onder andere rekening gehouden met het diversiteitsbeleid en met het aanbevelingsrecht dat Coöperatie FromFarmers heeft als prioriteitsaandeelhouder. Vanwege haar ervaring in de agrarische sector is Marijke Folkers-in 't Hout op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. aan de raad voorgesteld. De raad heeft het voorstel van de commissie opgevolgd, waarna Marijke Folkers-in 't Hout tijdens de AvA van 14 april 2022 benoemd is tot lid van de raad. De raad blijft voldoen aan de in Nederland geldende Quotum- en streefcijferwet.

Ook heeft de selectie- en benoemingscommissie de herbenoeming als commissaris van Roger Gerritzen en Vincent Hulshof voorbereid. De gesprekken met Vincent Hulshof werden gevoerd door de voorzitter van de commissie en Jan van Nieuwenhuizen. Voorgesteld is om beiden ter herbenoeming voor te dragen op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers. De raad heeft aan de AvA de voordracht gedaan om hen te herbenoemen als lid van de Raad. Tijdens de AvA van 14 april 2022 zijn beiden herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De benoemingscommissie heeft een druk jaar achter de rug. Eerst heeft de commissie zich beziggehouden met de opvolging van Yoram Knoop, die tijdens de AvA van 14 april 2022 is teruggetreden als CEO van ForFarmers. Tot het aantreden van de nieuwe CEO, Chris Deen,

per 1 juli heeft Roeland Tjebbes (CFO) de taken van CEO voor zijn rekening genomen. Helaas maakte Chris Deen op 19 oktober 2022 bekend zich terug te trekken vanwege gezondheidsredenen. Roeland Tjebbes en Pieter Wolleswinkel (COO) hebben vanaf dat moment samen de taken van de CEO waargenomen.

Op 19 november 2022 werd bekend dat Theo Spierings werd voorgedragen als lid van de raad van bestuur en CEO voor één jaar. Tijdens de daarvoor georganiseerde buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders op 17 januari 2023 werd Theo Spierings benoemd.

Naar aanleiding van deze gang van zaken heeft de selectie- en benoemingscommissie zich in 2022 intensief beziggehouden met het benoemingsplan, om voorbereid te zijn op veranderingen in het bestuur en adequaat te kunnen reageren op onvoorziene gebeurtenissen. Verder hebben functioneringsgesprekken plaatsgevonden met het bestuur en een evaluatie van de leden van het executive team.

Remuneratierapport

De raad van commissarissen stelt het remuneratiebeleid op voor het bestuur en de raad. Dat gebeurt op voorstel van de remuneratiecommissie. In dit hoofdstuk beschrijven we de uitvoering van het remuneratiebeleid in 2022.

Het remuneratiebeleid van ForFarmers is erop gericht gekwalificeerde personen aan te trekken die oog hebben voor de belangen van stakeholders. Zij zijn in staat het succes van de organisatie te ondersteunen en waardecreatie op de lange termijn te bevorderen. Dat doen ze op een manier die aansluit bij onze identiteit, cultuur, missie en waarden.

Remuneratiebeleid

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. Deze toetsing heeft in 2021 en in het begin van 2022 plaatsgevonden en behelsde onder meer scenario-analyses om het geplande remuneratiepakket te vergelijken met het bestaande pakket. Het geplande pakket werd met verschillende stakeholders besproken, waaronder een selectie van aandeelhouders, een stemadvies-organisatie en de ondernemingsraad in Nederland. Hun feedback is meegenomen in het definitieve remuneratiebeleid, dat in 2022 is voorgelegd aan en goedgekeurd door de AvA. Met deze herziening zijn belangrijke wijzigingen doorgevoerd, waaronder de uitbetaling van de langetermijnbonus. Die wordt voor de plannen die na 2021 zijn gestart niet langer uitbetaald in contanten, maar in (certificaten van) aandelen

ForFarmers. Dit is een heersende marktpraktijk en sluit aan bij de langetermijnbelangen van aandeelhouders. Hiermee is het participatieprogramma voor bestuurders komen te vervallen per 1 januari 2022. De lange-termijnvariabele beloningsplannen gestart voor 2022 worden nog in contanten uitbetaald. Daarnaast is de prestatie-bandbreedte en beloningsrange van de variabele beloning aangepast.

Een opvallende wijziging is de koppeling van doelstellingen rondom ESG (Environmental, Social & Governance) aan de korte- en lange-termijnvariabele beloning. De raad zal minimaal 50% van de niet-financiële doelstellingen koppelen aan ESG. Verder is er geen mogelijkheid meer om bestuurders bij hun aanstelling een gegarandeerde variabele beloning te geven, aangezien dit niet in lijn is met de marktpraktijk.

Daarnaast is in het nieuwe beleid de mogelijkheid opgenomen om het vaste basissalaris van een bestuurder te verhogen als zijn of haar takenpakket al dan niet tijdelijk wordt uitgebreid. Een volledig overzicht van de veranderingen is te lezen in het remuneratiebeleid op onze website.

Remuneratie 2022

Jaarsalaris raad van bestuur

De vaste salarissen van Yoram Knoop en Roeland Tjebbes werden per 1 januari 2022 geïndexeerd. Het vaste salaris van Chris Deen (CEO) werd in 2022 bekendgemaakt voorafgaand aan zijn voordracht tot benoeming als lid van het bestuur. De gebruikte percentages en de salarissen per bestuurder waren in 2022 als volgt.

In euro	Per jaar	Stijging ¹
Yoram Knoop ²	581.757	3,5%
Chris Deen ³	565.000	n.v.t.
Roeland Tjebbes	393.750	5,0%
Pieter Wolleswinkel ⁴	360.000	n.v.t.

¹ Stijging per 1 januari 2022 ten opzichte van 2021.

² Uit dienst per 14 april 2022.

³ Bestuurslid van 1 juli 2022 tot 17 januari 2023, uit dienst per 1 februari 2023.

⁴ Bestuurslid vanaf 14 april 2022.

Van 14 april tot 1 juli 2022 was de functie van CEO vacant. In die periode heeft Roeland Tjebbes (CFO) naast het jaarsalaris een waarnemingstoelage ontvangen van € 18.929. Roeland Tjebbes (CFO) en Pieter Wolleswinkel (COO) hebben ook een waarnemingstoelage van € 12.784 per bestuurder ontvangen voor de periode vanaf 20 september tot en met 31 december.



Variabele beloning raad van bestuur

De raad en het bestuur hebben kortetermijndoelstellingen afgesproken voor 2022 en lange-termijndoelstellingen voor 2020-2022. Deze doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de langetermijnbelangen en de duurzaamheidsagenda van ForFarmers. Ze moedigen niet aan tot ongepaste risico's. De raad heeft de hoogte van de gerealiseerde korte- en lange-termijnvariabele beloning vastgesteld op advies van de remuneratiecommissie. Daarbij is de volgende methode gehanteerd.

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op korte termijn (2022)

Prestatie	Variabele beloning
< 80% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 80% - 100% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 50% en 100% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 100% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 100% en 150% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 150% voor die doelstelling

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op lange termijn (2020-2022) met betrekking tot ROACE

Prestatie	Variabele beloning
< 80% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 80% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 0% en 120% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 120% voor die doelstelling

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op lange termijn (2020-2022) met betrekking tot EPS

Prestatie	Variabele beloning
< 90% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 90% - 110% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 0% en 120% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 110% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 120% voor die doelstelling

Om de kwalitatieve doelstellingen vast te stellen heeft de raad vooraf het minimale en maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore daartussenin. Voor doelstellingen waarvan het minimale realisatieniveau niet is bereikt wordt geen variabele beloning toegekend.

In 2022 hebben de raad en het bestuur meerdere keren stilgestaan bij de ontwikkeling van de resultaten van ForFarmers. Daarbij is de financiële ruimte ter sprake gekomen om uitkeringen te doen en variabele beloning toe te kennen. Op basis daarvan heeft de raad variabele beloning toegekend. De raad is uitgegaan van de resultaten inclusief de impact van externe factoren, zoals hoge prijzen voor grondstoffen en energie en de oorlog in Oekraïne.



Korte-termijnvariabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijnvariabele beloning voor 2022 zijn voor de CEO en CFO voor 60% financieel en 40% kwalitatief bepaald. Voor de COO zijn deze doelstellingen voor 70% financieel en 30% kwalitatief bepaald. Na afloop van de prestatieperiode heeft de raad per bestuurslid beoordeeld in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd die aan deze beloning gekoppeld zijn.

Op grond van het remuneratiebeleid ontvangt de CEO een korte-termijnvariabele beloning van 55% en maximaal 82,5% als percentage van het vaste basissalaris bij het behalen van alle doelstellingen. Voor de overige bestuursleden zijn deze percentages 45% respectievelijk maximaal 67,5%.

De heer Chris Deen is tussentijds toegetreden, maar heeft het contract met ForFarmers voortijdig beëindigd. Gezien zijn korte dienstverband zijn er voor 2022 voor hem geen doelstellingen gesteld. Voor Yoram Knoop geldt nog dat een korte-termijnvariabele beloning van 60% en maximaal 72% wordt uitgekeerd op basis van het toen geldende remuneratiebeleid (tot 14 april 2022).

De raad heeft de financiële korte-termijnprestatiecriteria voor de overige bestuursleden als volgt beoordeeld.

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. Voor 2022 bedroeg de gebudgetteerde onderliggende nettowinst € 29,1 miljoen. Hierbij is gecorrigeerd voor valutatranslatie effecten van buitenlandse activiteiten, niet-gebudgetteerde fusies & overnames en niet-gebudgetteerde belastingeffecten als gevolg van additionele wijzigingen in belastingtarieven.

Informatie over korte termijn 2022 prestatie ¹

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO)		Roeland Tjebbes (CFO)		Pieter Wolleswinkel (COO)	
	Target 60% Max 72%		Target 45% Max 67,5%		Target 45% Max 67,5%	
	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk
	(at target)		(at target)		(at target)	
Onderliggende nettowinst ²	36,0%	37,2%	27,0%	29,3%	13,5%	14,7%
Onderliggend bedrijfsresultaat						
cluster	-	-	-	-	13,5%	0,0%
Werkkapitaaldagen	-	-	-	-	4,5%	3,5%
Uitvoering strategie	6,0%	4,8%	4,5%	6,7%	3,4%	5,0%
Operationele effectiviteit	6,0%	6,0%	4,5%	4,1%	3,4%	3,4%
ESG en teamontwikkeling	12,0%	10,8%	9,0%	9,0%	6,7%	6,1%
Totaal korte termijn '22	60,0%	58,8%	45,0%	49,1%	45,0%	32,7%

¹ Percentages ten opzichte van het vaste basissalaris.

² Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).



De raad heeft de kwalitatieve korte-termijnprestatiecriteria als volgt beoordeeld.

Bestuurslid	Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Yoram Knoop	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG en teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische herijking goed voorbereid • Vertraging op M&A • Progressie op organisatieverbetering en change management gerealiseerd • Meer senior management wisselingen dan gewenst
Roeland Tjebbes	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG en teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische update was goed en tijdig uitgevoerd. Gestructureerde aanpak met veel betrokkenheid en focus op cultuur en ESG. • Afgezien van enige vertragingen is er voldoende voortgang geboekt met M&A. • Goede progressie op kritische projecten rondom Business Process Optimisation (BPO) • De vacatures binnen finance zijn vooral intern ingevuld. In 2022 zijn stappen gezet ten aanzien van hedgingbeleid en gebruik van derivaten
Pieter Wolleswinkel	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG en teamontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk plan geformuleerd voor herziene strategie 2025. Vooral voor varkens business gedetailleerde transformatie gedefinieerd. • Na wat achterstanden lopen de geplande (supply chain) operaties weer op schema • Binnen het team NL heeft nog een aantal wisselingen plaatsgevonden. • Meerdere interacties met partners in de waardeketen om de agenda "Innoveren in plaats van saneren" te versterken.

Lange-termijnvariabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de lange-termijnvariabele beloning voor 2020-2022 zijn voor 60% financieel en voor 40% kwalitatief bepaald. Deze beloning is vastgesteld over een periode van drie jaar, namelijk 2020-2022. Na afloop van de prestatieperiode beoordeelt de raad per bestuurslid in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd die aan deze beloning gekoppeld zijn.

Informatie over lange termijn 2020-2022 prestatie

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO) ¹		Roeland Tjebbes (CFO)		Pieter Wolleswinkel (COO)	
	Target 60% Max 72%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	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%	2,1%	7,2%	0,0%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) ³	12,6%	0,0%	8,4%	2,5%	8,4%	0,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁴	12,6%	0,0%	8,4%	2,5%	8,4%	0,0%
Uitvoering van de strategie	9,0%	7,2%	6,0%	5,0%	6,0%	4,8%
M&A	9,0%	9,0%	6,0%	6,1%	6,0%	6,0%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid/ESG	6,0%	5,4%	4,0%	3,7%	4,0%	3,6%
Totaal lange termijn '22	60,0%	21,6%	40,0%	21,9%	40,0%	14,4%

¹ Uit dienst per 14 april 2022.

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).



Voor Roeland Tjebbes was bij indiensttreding het proportionele 2020 deel van het lange-termijn variabele beloning gegarandeerd, in de realisatiepercentages is hiermee rekening gehouden.

De raad beoordeelt de kwalitatieve lange-termijnprestatiecriteria als volgt.

Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Uitvoering van de strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Goede voorbereiding herziening strategie en lancering aan stakeholders • Voortgang op onderdelen van de strategie (Build to Grow) • Introductie nieuwe kernwaarden ter versterking corporate cultuur en ondersteuning van de herziene strategie
M&A	<ul style="list-style-type: none"> • Twee acquisities gedaan ter versterking van positie in bestaande markten • Aanpassing M&A-beleid in lijn met herziene strategie
Uitvoering duurzaamheidsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgang geïntegreerde rapportage • Voortgang op Duurzaamheids- doelstellingen • ESG concepten en daarvoor benodigde organisatie

De raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Het uitgangspunt waren de tien ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de prestatieperiode voor de lange-termijndoelstelling op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index)

stonden plus de tien ondernemingen die op diezelfde datum op de nummers 1 tot 10 stonden van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam (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 2020-2022 is ForFarmers onder positie 10 uitgekomen 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, drie-jaarsgemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.

Voor het nog niet afgewikkelde lange-termijnvariabele beloningsplan 2021-2023 zijn de financiële en kwalitatieve prestatiecriteria gelijk aan die over de periode 2020-2022. Voor het in 2022 gestarte lange-termijnvariabele beloningsplan 2022-2024 is ten minste 50% van de kwalitatieve criteria gekoppeld aan ESG en zijn de uitbetalingsbandbreedtes net als bij de korte-termijnvariabele beloning 2022 aangepast naar 50%-150% in geval van realisatie van de doelstellingen (zie het remuneratiebeleid voor meer informatie).

Deelname aan medewerkersparticipatieplan

Tot en met 2021 konden bestuurders deelnemen aan het medewerkersparticipatieplan voor senior-management. Op de verkrijgingsprijs werd een korting van 20% verleend. Per 2022 is deze regeling voor bestuurders komen te vervallen. Sindsdien ontvangen bestuurders lange-termijnvariabele beloningsplannen in aandelen en certificaten van aandelen. De aandelen en certificaten van aandelen die zijn verkregen met deze regelingen van voor 2022 kunnen gedurende vijf jaar niet worden verhandeld, geteld van het moment van verkrijging in dat jaar. Per 31 december 2022 werden door de bestuursleden de volgende aandelen of certificaten van aandelen gehouden.

Certificaten of aandelen gehouden door leden van het bestuur

	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 in lock-up (5 jaar, vrijval 2027)	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Roeland Tjebbes	-	-	26.041	30.241	-	17.500	73.782
Pieter Wolleswinkel	5.332	6.944	6.250	11.200	-	40.481	70.207



Totale beloning van het bestuur

De onderstaande tabel geeft de totale beloning weer van de bestuursleden.

Beloning bestuur in 2022

In euro	Vaste beloning		Variabele beloning				Totale beloning	Ratio vast/ variabel
	Salaris	Overige vergoedingen ¹	Korte termijn (1 jaar) ³	Lange termijn (3 jaar) ³	Bijzondere beloningen ²	Pensioen bijdragen		
Roeland Tjebbes	393.750	131.122	56.000	-	21.667	78.750	681.289	89%-11%
Pieter Wolleswinkel ⁴	360.000	74.615	29.674	36.000	7.500	51.429	559.217	87%-13%
Chris Deen ⁵	282.500	18.898	-	-	-	56.500	357.898	100%-0%
Yoram Knoop ⁶	168.525	15.566	121.410	148.061	8.750	33.705	496.017	44%-56%

¹ Betreft sociale lasten, leaseauto en pensioenvergoeding eigen regeling en voor Roeland Tjebbes de tweede 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 bedragen betreffen de 2021 korte - en 2019-2021 lange-termijnvariabele beloning uitbetaald in 2022. De 2022 korte - en 2020-2022 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2022.

⁴ De bedragen voor Pieter Wolleswinkel hebben betrekking op de dienstbetrekking over heel 2022.

⁵ De bedragen betreffen de periode vanaf 1 juli 2022 tot en met 31 december 2022.

⁶ De bedragen voor Yoram Knoop betreffen de 2021 korte - en 2019-2021 lange-termijnvariabele beloning uitbetaald in 2022, respectievelijk de vaste en overige beloningscomponenten tot zijn einde dienstverband 14 april 2022.

Op aandelen gebaseerde lange-termijnvariabele beloningsplannen



Leden van het bestuur houden (certificaten van) aandelen in ForFarmers aan ter waarde van minimaal twee keer het target niveau van de lange termijn variabele beloning (d.w.z. 140% van het vaste basissalaris voor de CEO en 110% voor elk van de overige leden van het bestuur).

Hiervoor geldt een opbouwperiode van 5 jaar na de datum van voorwaardelijke toekenning van de lange termijn variabele beloning. De voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen met betrekking tot het lange-

termijnvariabele beloningsplan 2022-2024 zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Langetermijn beloningsplannen - voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen

In euro	Toekennings- jaar	Waarde (certifi- caten van) aandelen		Aantal vervallen (certificaten van) aandelen	Vestigings- datum	Aantal (certifi- caten van) aandelen gevestigd op vestigings- datum - (vóór belasting)	Aantal (certifi- caten van) aandelen gevestigd op vestigings- datum - (ná belasting)	Einde lock-up periode (datum beschikbaar)	Waarde (certifi- caten van) aandelen op balansdatum (31-12-22) - niet-gevestigd of in lock-up (€)
		Aantal voorwaarde- lijk toegekend op toeken- nings-datum (certificaten van) aandelen	voorwaarde- lijke toegekend op toeken- nings-datum (€)						
Roeland Tjebbes	2022	71.237	216.560	-	29-4-2025	n.n.t.b.	n.n.t.b.	29-4-2027	208.368
Pieter Wolleswinkel	2022	65.131	197.998	-	29-4-2025	n.n.t.b.	n.n.t.b.	29-4-2027	190.508
Yoram Knoop ¹	2022	11.163	33.936	-	29-4-2025	n.n.t.b.	n.n.t.b.	29-4-2027	32.652
Chris Deen	2022	108.415	329.582	108.415	29-4-2025	n.v.t.	n.v.t.	1-7-2027	-

¹ Uitdienst per 14 april 2022, voorwaardelijke toekenning van (certificaten van) aandelen voor proportionele deel van het lange-termijn variabele beloningsplan 2022-2024.

Gegarandeerde variabele beloning

Over 2022 werd geen gegarandeerde korte-termijnvariabele beloning toegekend. Bij de indiensttreding van Roeland Tjebbes is het proportionele deel van 2020 van de lange-termijnvariabele beloning 2020-2022 gegarandeerd. Dit bedrag van €41.667 is meegenomen in de totale realisatie van zijn lange-termijnvariabele beloning.

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

Roeland Tjebbes ontvangt €250.000 bruto als compensatie voor vervallen beloningen uit een eerdere dienstbetrekking. Dat bedrag wordt tussen 2021 en 2024 uitbetaald in vier jaarlijkse termijnen van €62.500.

Beloningsverhoudingen

De raad heeft de beloningsverhoudingen en andere arbeidsvoorwaarden van ForFarmers betrokken bij de beoordeling van de hoogte en structuur van de bestuurdersbeloning. Om de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers te bepalen is de raad uitgegaan van de verhouding tussen de totale jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers en de maatschappijen waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert.



Prestatie en beloning over 5 boekjaren

De volgende tabellen geven de ontwikkeling weer van de beloningsverhoudingen en de prestaties van ForFarmers binnen ForFarmers. De raad vindt dat deze ontwikkeling evenwichtig is.

Totale beloning bestuur

in duizenden euro	2018	2019	2020	2021	2022
CEO ¹	1.267	979	1.101	1.611	854
CFO ²	740	610	781	621	681
COO	776	622	597	979	559

¹ In 2022 betrof dit de gezamenlijke beloning van Yoram Knoop en Chris Deen.

² In 2020 betrof dit de gezamenlijke beloning van Arnout Traas en Roeland Tjebbes.

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2018	2019	2020	2021	2022
CEO	-8,4%	-22,7%	12,5%	46,3%	-47,0%
CFO	-8,4%	-17,6%	28,0%	-20,5%	9,7%
COO	-7,2%	-19,8%	-4,0%	64,0%	-42,9%

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2018	2019	2020	2021	2022
CEO ¹	18,8%	2,5%	2,5%	0,0%	3,5%
CFO	2,0%	2,5%	2,5%	0,0%	5,0%
COO ²	2,0%	2,5%	2,5%	0,0%	n.v.t.

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.

² De jaarlijkse verandering in 2022 voor de COO is niet van toepassing aangezien de COO is aangesteld tijdens de AvA op 14 april 2022

Prestaties ForFarmers

in duizenden euro (tenzij anders vermeld)	2018	2019	2020	2021	2022
Onderliggende EBITDA ¹	100.052	88.520	96.232	78.199	76.112
Mutatie in % jaar-op-jaar	-1,4%	-11,5%	8,7%	-18,7%	-2,7%
Onderliggende winst ¹	61.801	42.139	46.266	28.353	30.024
Mutatie in % jaar-op-jaar	-2,5%	-31,8%	9,8%	-38,7%	5,9%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers ²	63.851	66.281	65.119	67.893	70.486
Mutatie in % jaar-op-jaar	-1,9%	3,8%	-1,8%	4,3%	3,8%
Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning ³	19,9	14,8	16,9	14,9	12,1

¹ Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).

² Betreft de berekening zoals hiervoor omschreven onder "Beloningsverhoudingen".

³ Exclusief de vertrekvergoeding.



Beloning ten laste van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen

In 2022 is voor ieder bestuurslid een deel van de beloningskosten (indirect) doorbelast aan dochtermaatschappijen of andere maatschappijen waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert. Deze doorbelasting is onderdeel van het overhead-kostenmodel.

Beloning raad van commissarissen

In 2022 bedroeg de jaarlijkse brutobeloning van de leden van de raad €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige commissarissen. De aanvullende vergoedingen bedroegen €10.000 voor de voorzitter van de auditcommissie, €7.500 voor de voorzitters van andere commissies, €7.000 voor leden van de auditcommissie en €6.000 voor leden van andere commissies. Elke commissaris ontvangt een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van €500.

In 2022 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de raad van commissarissen.

Beloning raad van commissarissen in 2022

	Raad van Commissa- rissen	Overige Commissies	vergoedingen ¹	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	60.000	12.000	500	72.500
Sandra Addink-Berendsen ²	13.325	4.635	530	18.490
Roger Gerritzen	43.000	14.500	1.602	59.102
Vincent Hulshof	43.000	6.000	500	49.500
Annemieke den Otter	43.000	7.000	500	50.500
Erwin Wunnekink	45.143	13.571	2.324	61.038
Marijke Folkers-In 't Hout ³	30.714	5.357	1.145	37.216

¹ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten.

² Tot eindetermin 14 april 2022.

³ Vanaf 14 april 2022.

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

in duizenden euro	2018	2019	2020	2021	2022
Voorzitter ¹	63	77	73	74	73
Vice-voorzitter ²	60	63	64	64	61
Overige leden ³	54	54	55	52	54

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 vicevoorzitter vanaf 14 april 2022 en van de vorige vicevoorzitter tot en met die datum.

³ Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen.

In 2022 heeft de raad geen extra beloning toegekend aan leden van de raad in verband met de vervulling van extra taken. Per 31 december 2022 hielden de leden van de raad de volgende aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers of een saldo op de participatierekening van Coöperatie FromFarmers U.A.



	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ¹	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	-	-	-
Roger Gerritzen	-	-	-
Vincent Hulshof	-	8.640	8.640
Annemieke den Otter	-	-	-
Marijke Folkers - In 't Hout	-	24.243	24.243
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 aandelen, certificaten van aandelen of participatierekeningen zijn ook lid van FromFarmers. Zij hebben hun aandelen, certificaten van aandelen of participatierekeningen verkregen door deel te nemen 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 en ook niet aan een change of control in de vennootschap. Aan leden van de raad werden geen leningen verstrekt.

Adviserende stem algemene vergadering van aandeelhouders

Het remuneratierapport over het verslagjaar 2021 is aan de AvA van 14 april 2022 voorgelegd voor een adviserende stem. Bij de eerdergenoemde herziening van het remuneratiebeleid is rekening gehouden met deze stem van de AvA.

De adviserende stem werd als volgt uitgebracht.

	Stemmen	Percentage
Voor	58.285.983	95,1%
Tegen	3.019.169	4,9%
Onthouding	103.189	-

Dit remuneratierapport wordt voorgelegd aan de AvA van 13 april 2023 voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over 2023 lichten we toe hoe we met deze adviserende stem zijn omgegaan.

Lochem, 22 februari 2023

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.



Jaarrekening 2022

Geconsolideerde jaarrekening



Inhoudsopgave



Geconsolideerde balans	131	Activa	171	Enkelvoudige balans	241
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	132	18. Materiële vaste activa	171	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	242
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	133	19. Immateriële activa en goodwill	178	41. Algemeen	244
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	134	20. Vastgoedbeleggingen	182	42. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	244
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	136	21. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	183	43. Investerings in deelnemingen	244
Basis voor opstelling	139	22. Handels- en overige vorderingen	185	44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	244
1. ForFarmers N.V.	139	23. Voorraden	186	45. Financiële instrumenten	245
2. Toegepaste accounting standaarden	139	24. Biologische activa	186	46. Winstbelastingen	245
3. Functionele valuta en presentatie valuta	140	25. Geldmiddelen en kasequivalenten	188	47. Eigen vermogen	246
4. Gebruik van schattingen en oordelen	140	26. Activa aangehouden voor verkoop	188	48. Netto financieringsresultaat	251
Resultaten voor het jaar	143	Eigen vermogen en verplichtingen	189	49. Kredietfaciliteiten	251
5. Operationele segmenten	143	27. Eigen vermogen	189	50. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	252
6. Bedrijfscombinaties	146	28. Kapitaalmanagement	193	51. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	252
7. Desinvesteringen	147	29. Leningen en overige financieringsverplichtingen	194	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	254
8. Omzet	147	30. Voorzieningen	198	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	256
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	148	31. Handelsschulden en overige verplichtingen	199	Nevenvestigingen	258
10. Overige bedrijfsopbrengsten	148	Financiële instrumenten	200	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	259
11. Bedrijfslasten	148	32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	200	Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	271
12. Netto financieringsresultaat	149	Groepssamenstelling	212	Meerjarenoverzicht	275
13. Winst per aandeel	150	33. Lijst met belangrijkste deelnemingen	212	Begrippenlijst	279
Personeelsbeloningen	151	34. Minderheidsbelangen	212		
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	151	Overige toelichtingen	215		
15. Personeelsbeloningen	154	35. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	215		
Winstbelastingen	161	36. Verbonden partijen	215		
16. Winstbelastingen	161	37. Gebeurtenissen na balansdatum	219		
Alternatieve prestatie maatstaven	168	Grondslagen voor financiële verslaggeving	220		
17. Alternatieve prestatie maatstaven	168	38. Basis voor waardering	220		
		39. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	220		
		40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	239		

Geconsolideerde balans



in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Activa			
Materiële vaste activa	18	311,8	317,7
Immateriële activa en goodwill	19	105,2	107,9
Vastgoedbeleggingen	20	0,6	0,6
Handels- en overige vorderingen	22	3,4	5,3
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	32,0	28,9
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2,5	2,8
Personeelsbeloningen	15	5,8	3,9
Vaste activa		461,3	467,1
Vorraden	23	152,1	116,5
Biologische activa	24	6,1	8,5
Handels- en overige vorderingen	22	330,7	273,4
Actuele belastingvorderingen		1,5	9,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	68,4	68,3
Activa aangehouden voor verkoop	26	0,3	0,6
Vlottende activa		559,1	476,3
Totaal activa		1.020,4	943,4

in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		0,9	0,9
Agio		143,6	143,6
Reserve eigen aandelen		-	-0,0
Reserve omrekeningsverschillen		-10,5	-5,2
Reserve kasstroomafdekkingen		-1,2	-0,5
Overige reserves en ingehouden winsten		184,3	209,7
Onverdeeld resultaat		18,0	12,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	27	335,1	360,5
Minderheidsbelangen	34	9,1	5,7
Totaal eigen vermogen		344,2	366,2
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	118,0	87,1
Personeelsbeloningen	15	16,7	23,9
Voorzieningen	30	2,5	6,1
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	24,2	28,7
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	14,2	16,9
Langlopende verplichtingen		175,6	162,7
Bankschulden	32	42,1	34,5
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	6,7	10,1
Voorzieningen	30	1,7	1,9
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	449,9	367,5
Actuele belastingverplichtingen		0,2	0,5
Kortlopende verplichtingen		500,6	414,5
Totaal verplichtingen		676,2	577,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		1.020,4	943,4

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening



in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Omzet	8	3.315,0	2.670,5
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-2.820,2	-2.234,2
Brutowinst		494,8	436,3
Overige bedrijfsopbrengsten	10	0,7	3,7
Bedrijfsopbrengsten		495,5	440,0
Personeelskosten	15	-167,7	-164,3
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18,19	-48,1	-50,3
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	32	-3,4	-0,2
Overige bedrijfskosten	11	-251,9	-202,6
Bedrijfslasten		-471,1	-417,4
Bedrijfsresultaat		24,4	22,6
Netto financieringsresultaat	6,12	-6,5	-5,6
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	4,3	3,8
Winst vóór belastingen		22,2	20,8
Winstbelastingen	16	-4,0	-8,3
Winst over de periode		18,2	12,5
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		18,0	12,0
Minderheidsbelangen	34	0,2	0,5
Winst over de periode		18,2	12,5
Winst per aandeel in euro ⁽¹⁾			
Gewone winst per aandeel	13	0,20	0,13
Verwaterde winst per aandeel	13	0,20	0,13

⁽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 miljoenen euro	Noot	2022	2021
Winst over de periode		18,2	12,5
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15,16	4,7	27,9
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16	0,1	-
Gerelateerde belastingen		-0,9	-5,8
		3,9	22,1
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16	-5,8	5,4
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16	-0,9	0,1
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16	-	-
Gerelateerde belastingen	16	0,7	-1,2
		-6,0	4,3
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-2,1	26,4
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		16,1	38,9
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		15,9	38,4
Minderheidsbelangen	34	0,2	0,5
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		16,1	38,9

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen



in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Reserve 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 2022		0,9	143,6	-	-5,2	-0,5	209,7	12,0	360,5	5,7	366,2
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	12,0	-12,0	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	18,0	18,0	0,2	18,2
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-5,3	-0,7	3,9	-	-2,1	-	-2,1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-5,3	-0,7	3,9	18,0	15,9	0,2	16,1
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-25,9	-	-25,9	-0,5	-26,4
Inkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-15,4	-	-15,4	-	-15,4
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	27	-	-	-	-	-	-0,0	-	-0,0	-	-0,0
Belasting direct in het eigen vermogen	27	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Acquisitie van een deelneming	6, 27	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	3,6
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	27	-	-	-	-	-	-41,3	-	-41,3	3,2	-38,1
Stand op 31 december 2022		0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	184,3	18,0	335,1	9,1	344,2

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 miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Reserve eigen Aandelen Agio	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ⁽¹⁾	Minderheids- belangen	Totaal	
Stand op 1 januari 2021	0,9	143,6	-	-9,4	-0,6	208,3	14,2	357,0	5,6	362,6
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	14,2	-14,2	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst	-	-	-	-	-	-	12,0	12,0	0,5	12,5
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	4,2	0,1	22,1	-	26,4	-	26,4
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	4,2	0,1	22,1	12,0	38,4	0,5	38,9
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	-	-	-	-	-	-27,6	-	-27,6	-0,5	-28,1
Inkoop eigen aandelen	-	-	-	-	-	-7,3	-	-7,3	-	-7,3
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-	-	-	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Belasting direct in het eigen vermogen	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-	-	-	-	-	-34,9	-	-34,9	-0,4	-35,3
Stand op 31 december 2021	0,9	143,6	-	-5,2	-0,5	209,7	12,0	360,5	5,7	366,2

⁽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 miljoenen euro	Noot	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		18,2	12,5
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	18	35,1	35,2
Amortisatie	19	10,4	10,6
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies	18,19	2,6	4,5
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	24	1,7	0,1
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen	32	3,4	0,2
Netto financieringsresultaat	12	6,5	5,6
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	-4,3	-3,8
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen	10	-0,3	-0,7
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	-	-2,0
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	0,6	0,2
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	1,0	1,0
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	-	0,3
Winstbelastingen	16	4,0	8,3
		78,9	72,0
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		-34,6	-21,2
Handels- en overige vorderingen		-65,4	-45,3
Handelsschulden en overige verplichtingen		82,7	73,2
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-9,8	-5,8
		51,8	72,9
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		-3,5	-1,3
Betaalde winstbelastingen		-0,1	-16,9
		48,2	54,7
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht



in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		0,7	0,8
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	2,2	2,4
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen	10	1,0	3,2
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	–	2,6
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	–3,4	–25,0
Verwerving van materiële vaste activa	18	–33,4	–36,5
Verwerving van immateriële activa	19	–1,9	–3,0
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		–34,8	–55,5
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen	27,29	–15,4	–7,3
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27,29	0,2	0,7
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27,29	–0,4	–1,0
Leasebetalingen	29	–8,8	–8,0
Opname leningen	29	75,0	68,0
Terugbetaling leningen	29	–43,0	–28,0
Transactiekosten in verband met leningen	29	–0,1	–0,1
Betaald dividend	27,29	–25,3	–26,8
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		–17,8	–2,5
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari		33,8	38,0
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		–3,1	–0,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	25	26,3	33,8

⁽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 2022 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 2022 is het kapitaalbelang en stemrecht in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2022		31 december 2021	
	Kapitaalbelang	Stemrecht	Kapitaalbelang	Stemrecht
Eigen bezit ForFarmers	6,13%		2,01%	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	19,43%	20,70%	19,43%	19,83%
Participatierekening bij leden (Indirect)	26,02%	27,71%	27,02%	27,57%
Coöperatie FromFarmers U.A.	45,45%	48,41%	46,45%	47,40%
Certificaten bij leden	6,43%	6,85%	6,01%	6,14%
Certificaten in lock up	0,73%	0,78%	0,96%	0,98%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1,75%	1,87%	1,54%	1,57%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8,91%	9,50%	8,51%	8,69%
Aandeelhouders (derden)	39,51%	42,09%	43,03%	43,91%
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 22 februari 2023.

De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2023.

Continuïteit

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

In 2022 ondervond ForFarmers in de kernprocessen geen materiële problemen als gevolg van beschikbaarheid van de grondstoffen.

De Covid-19 pandemie heeft in 2022 een beperkte invloed op de bedrijfsvoering gehad. De werkzaamheden normaliseerden na het versoepelen en grotendeels afschaffen van de Covid-19-beperkingen aan het begin van het jaar. Ondanks de impact van Covid-19-besmettingen en -maatregelen heeft ForFarmers gedurende heel 2022 de klanten continu service-gericht en optimaal kunnen belevaren.

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.



Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2022

In 2022 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 2022, Nettoresultaat over het boekjaar 2022 en vergelijkende cijfers van ForFarmers:

- IFRS 3 bedrijfscombinaties
- IAS 16 materiele vaste activa
- IAS 37 voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa

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 miljoen-getal met één cijfer achter de komma, 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
2020	£ 0,8990	zł 4,5597
2021	£ 0,8403	zł 4,5969
2022	£ 0,8869	zł 4,6808

Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2021	£ 0,8596	zł 4,5652
2022	£ 0,8528	zł 4,6861

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 miljoenen euro	Noot	2022	2021
Bedrijfsresultaat segmenten		24,4	22,6
Netto financieringsresultaat	12	-6,5	-5,6
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	21	4,3	3,8
Winst voor belastingen		22,2	20,8



	2022				
in miljoenen euro	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Mengvoer omzet	1.362,6	749,8	616,3	-	2.728,7
Overige omzet	335,1	78,7	172,5	-	586,3
Externe omzet	1.697,7	828,5	788,8	-	3.315,0
Omzet uit transacties tussen segmenten	50,1	0,7	-	-50,8	-
Omzet	1.747,8	829,2	788,8	-50,8	3.315,0
Brutowinst	269,3	98,6	126,4	0,5	494,8
Overige bedrijfsopbrengsten	0,1	0,3	0,1	0,2	0,7
Bedrijfslasten	-242,2	-85,6	-127,0	-16,3	-471,1
Bedrijfsresultaat	27,2	13,3	-0,5	-15,6	24,4
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18,2	8,8	16,4	4,7	48,1
EBITDA	45,4	22,1	15,9	-10,9	72,5
Materiële vaste activa	141,0	70,6	94,8	5,4	311,8
Immateriële activa en goodwill	78,8	13,6	6,9	5,9	105,2
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	30,8	1,2	-	32,0
Overige vaste activa	0,7	9,5	6,1	-4,0	12,3
Vaste activa	220,5	124,5	109,0	7,3	461,3
Vlottende activa	311,7	216,1	151,0	-119,7	559,1
Totaal activa	532,2	340,6	260,0	-112,4	1.020,4
Eigen vermogen	-224,3	-64,3	-102,7	47,1	-344,2
Verplichtingen	-307,9	-276,3	-157,3	65,3	-676,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-532,2	-340,6	-260,0	112,4	-1.020,4
Werkkapitaal	-18,1	54,6	9,5	-7,2	38,8
Investerings ⁽¹⁾	17,1	9,6	6,6	2,9	36,2

⁽¹⁾ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa



	2021				
in miljoenen euro	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Gecon- solideerd
Mengvoer omzet	1.120,6	568,7	516,3	-	2.205,6
Overige omzet	256,4	76,0	132,5	-	464,9
Externe omzet	1.377,0	644,7	648,8	-	2.670,5
Omzet uit transacties tussen segmenten	39,8	0,7	-	-40,5	-
Omzet	1.416,8	645,4	648,8	-40,5	2.670,5
Brutowinst	249,6	73,5	112,6	0,6	436,3
Overige bedrijfsopbrengsten	2,0	0,7	1,0	-	3,7
Bedrijfslasten	-209,9	-74,4	-117,2	-15,9	-417,4
Bedrijfsresultaat	41,7	-0,2	-3,6	-15,3	22,6
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	19,8	9,0	16,9	4,6	50,3
EBITDA	61,5	8,8	13,3	-10,7	72,9
Materiële vaste activa	136,9	68,0	106,5	6,3	317,7
Immateriële activa en goodwill	75,5	15,9	10,2	6,3	107,9
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	27,8	1,1	-	28,9
Overige vaste activa	1,4	9,2	4,4	-2,4	12,6
Vaste activa	213,8	120,9	122,2	10,2	467,1
Vlottende activa	275,6	188,5	126,1	-113,9	476,3
Totaal activa	489,4	309,4	248,3	-103,7	943,4
Eigen vermogen	-209,6	-52,0	-25,1	-79,5	-366,2
Verplichtingen	-279,8	-257,4	-223,2	183,2	-577,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-489,4	-309,4	-248,3	103,7	-943,4
Werkkapitaal	-28,4	61,4	8,6	-4,1	37,5
Investerings ⁽¹⁾	18,3	10,1	7,7	4,5	40,6

⁽¹⁾ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2022

Gedurende 2022 hebben de volgende acquisities plaats gevonden.

In december 2022 heeft ForFarmers een meerderheidsbelang in een kleine voeronderneming gericht op de varkenssector in Nederland overgenomen. Tevens in december 2022 heeft ForFarmers de overname van het volledige belang in een kleine onderneming in de rundveesector afgerond.

Beide acquisities zijn niet materieel voor de Groep in het kader van toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Acquisities 2021

Gedurende 2021 hebben de volgende acquisities plaatsgevonden.

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.

De overnamesom bedroeg €31,1 miljoen, inclusief voorwaardelijke vergoedingen met een reële waarde op acquisitie datum ter hoogte van €6,7 miljoen. Gedurende 2022 is het eerste deel van de voorwaardelijke vergoeding ter hoogte van €2,0 miljoen betaald. De resterende verplichting bedraagt per 31 december 2022 €5,5 miljoen te betalen in 2023.

Acquisitie Mühdorfer

Op 2 februari 2021 heeft ForFarmers activiteiten overgenomen van Mühdorfer 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).

Ontwikkelingen eerdere acquisities

Tasomix Groep (Polen)

De put optie verplichting voor het resterende belang van 40%, welke op het moment van uitoefening in Poolse zloty moet worden voldaan, was op de datum van acquisitie op basis van reële waarde gewaardeerd op €30,0 miljoen. Op 31 december 2022 bedraagt de put optie verplichting €23,2 miljoen (31 december 2021: €22,8 miljoen). De toename wordt veroorzaakt door oprenting ter hoogte van €2,7 miljoen, deels ongedaan gemaakt door een herwaarderingsbate van €1,9 miljoen (beide als niet- operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord, zie noot 12) en een wisselkoerseffect (€0,4 miljoen opgenomen in de niet gerealiseerde resultaten).

Acquisitie gerelateerde kasstromen

De acquisitie gerelateerde kasstromen bedroegen in 2022 €3,4 miljoen en hebben betrekking op de voorwaardelijke vergoedingen De Hoop (€2,0 miljoen) en de twee acquisities in 2022 (2021: €25,0 miljoen met betrekking tot de acquisities van De Hoop en Mühdorfer).



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 2021 en 2022 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

in miljoenen euro	2022	2021
Nederland	1.313,9	1.052,3
Duitsland	666,9	562,4
België	202,3	183,0
Polen	324,3	205,8
Verenigd Koninkrijk	788,9	648,8
Overige landen binnen EU	18,2	17,5
Overige landen buiten EU	0,5	0,7
Totaal	3.315,0	2.670,5

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

in miljoenen euro	2022	2021
Mengvoer	2.728,7	2.205,6
Overige omzet	586,3	464,9
Totaal	3.315,0	2.670,5

De toename van de omzet van €644,5 miljoen is inclusief een positief valuta-effect van €2,6 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €4,1 miljoen. Dit resulteert in een toename van de autonome omzet met €637,8 miljoen. Deze autonome toename wordt met name verklaard door gestegen grondstofprijzen deels ongedaan gemaakt door een afname van het volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De toename komt door gestegen energie- en brandstofprijzen.



9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De toename van de kosten van grond- en hulpstoffen van €586,0 miljoen bevat een valuta-effect van €2,1 miljoen. Het effect van acquisities betreft een toename van €3,4 miljoen. Dit resulteert in een toename van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €580,5 miljoen. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de gestegen grondstofprijzen en deels ongedaan gemaakt door een afname in het volume.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten 2022 zijn relatief beperkt.

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).

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €53,8 miljoen en bevat een stijging van €0,2 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €0,7 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €52,9 miljoen. Deze stijging is vooral veroorzaakt door de significant hogere energie- en brandstofkosten. Tevens is de waardevermindering doorgevoerd op handelsvorderingen €3,2 miljoen hoger ten opzichte van vorig jaar. Personeelskosten stegen door loon-indexatie en doordat het aantal fte's licht is toegenomen.

A. Overige bedrijfskosten

in miljoenen euro	2022	2021
Energiekosten	76,6	41,3
Transportkosten	80,2	73,7
Onderhoudskosten	29,4	26,5
Verkoopkosten	9,9	7,1
Overige	55,8	54,0
Totaal	251,9	202,6

De overige bedrijfskosten stegen met €49,3 miljoen, inclusief een stijging van €0,2 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten en een stijging van €0,7 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging van de overige bedrijfskosten bedroeg derhalve €48,4 miljoen. Dit komt met name door gestegen energie- en brandstofprijzen.

De overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT licenties, samen ongeveer 34% van het totaal (2021: 35% van het totaal).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2022 €6,6 miljoen (2021: €6,7 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 miljoenen euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2022			
Onderzoek van de jaarrekening	0,8	0,6	1,4
Andere controleopdrachten	0,1	0,0	0,1
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	0,9	0,6	1,5
2021			
Onderzoek van de jaarrekening	0,6	0,5	1,1
Andere controleopdrachten	0,1	0,0	0,1
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	0,7	0,5	1,2

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 duurzaamheidsindicatoren en specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging en bonusdoelstellingen.

12. Netto financieringsresultaat

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Rentebaten		0,9	0,7
Rentelasten		-3,9	-1,0
Overige financiële lasten		-0,7	-1,1
Netto rente op leningen(1)		-3,7	-1,4
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		-0,3	0,0
Rentelasten pensioen	15	-0,1	-0,5
Rente op leaseverplichtingen		-1,3	-1,2
Verandering in fair value instrumenten		-	-
Netto overige financieringsresultaat		-1,7	-1,7
Onderliggend netto financieringsresultaat		-5,4	-3,1
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	6, 32	-0,3	-0,2
Verandering in put optie verplichting	6, 32	-0,8	-2,3
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		-1,1	-2,5
Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-6,5	-5,6

⁽¹⁾ Onderdeel van interest coverage ratio berekening, zie noot 29

Het netto financieringsresultaat bedraagt €6,5 miljoen negatief (2021: €5,6 miljoen negatief) en bevat onder meer een niet-operationeel financieringsresultaat van €1,1 miljoen negatief (2021: €2,5 miljoen negatief).

Het netto niet-operationeel financieringsresultaat van €1,1 miljoen (negatief) (2021: €2,5 miljoen (negatief)) heeft met name betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de put-optie verplichting met betrekking tot Tasomix (Polen) en is daarnaast gerelateerd aan voorwaardelijke vergoedingen in verband met gedane overnames.



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 (2021: €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 2022 en de omrekening van monetaire posten is een last verantwoord (2021: nihil).

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 miljoenen euro	2022	2021
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	12,0

Gewogen gemiddeld aantal aandelen:

	Noot	2022	2021
Uitstaande aandelen	27	95.218.822	95.218.822
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-5.413.103	-127.133
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		89.805.719	95.091.689

Gewone winst per aandeel:

In euro	2022	2021
Gewone winst per aandeel	0,20	0,13

De stijging van de gewone winst per aandeel is met name het gevolg van het hogere 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 2022 en 2021 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 Executive Team

Na goedkeuring door de AvA is op 29 april 2022 een wijziging in het remuneratiebeleid doorgevoerd, waaronder een uitbetalingsmechanisme van de lange termijn variabele beloning in de vorm van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan. Dit plan is van toepassing op voornamelijk de leden van het Executive Team.

De lange termijn variabele beloning bestaat uit een voorwaardelijke toekenning van (certificaten van) aandelen ForFarmers (respectievelijk Performance Stock Units, PSU's ForFarmers) met het oogmerk de lange termijn belangen van het Executive Team aan te laten sluiten bij de lange termijn belangen van aandeelhouders. De hoogte van de lange termijn variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen over een periode van drie jaar zijn bereikt. De doelstellingen zien onder meer toe op ontwikkeling van de winst per aandeel en ROACE en zijn nader beschreven in het Remuneratierapport. De deelnemers van dit plan mogen vanaf 2022 niet deelnemen aan de participatieplannen 2022.

Het aantal certificaten van aandelen die de participanten maximaal verkrijgen is gebaseerd op een bonusbedrag gerelateerd aan de hierboven genoemde doelstellingen en op de gemiddelde slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 21 april 2022 tot en met 27 april 2022. Deze waarde bedroeg €3,04 per aandeel.

Onderstaand overzicht geeft het aantal (voorwaardelijke rechten op) aandelen of certificaten daarvan weer. Voor alle deelnemers geldt dat de toekenning in 2022 heeft plaatsgevonden en de vestigingsperiode 3 jaar is. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar, waarmee de datum waarop de aandelen beschikbaar zijn 29 april 2027 betreft. Er wordt geen dividend toegekend aan de aandelen in de periode tussen toekenningsdatum en vestigingsdatum.

in miljoenen euro	2022 aantal (certificaten van) aandelen
Openstaand per 1 januari	-
Voorwaardelijk toegekend	452.097
Vervallen	(139.336)
Gevestigd	-
Prestatie-aanpassingen	-
Overige mutaties	-
Openstaand per 31 december	312.761
	-
Aandelenprijs per 31 december	2,93

De in 2022 vervallen voorwaardelijke rechten op (certificaten van) aandelen zien toe op het in 2022 aangekondigde vertrek van één van de leden van het Executive Team.

De gemiddelde gewogen aandelenprijs van de in 2022 voorwaardelijk toegekende aandelen bedraagt €3,04 (2021: niet van toepassing).

De gemiddelde gewogen resterende looptijd van de aandelenplannen op 31 december bedraagt 2,8 jaar (2021: niet van toepassing).

De boekwaarde van de (voorwaardelijke) verplichting per balansdatum bedraagt € 0,3 miljoen (2021: €0 miljoen).

De kosten gerelateerd aan dit plan bedragen voor 2022 €0,3 miljoen (2021: € 0 miljoen). Deze kosten zien volledig toe op toekenning van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan in 2022.

B. Beschrijving van de overige op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent twee soorten overige participatieplannen. Een plan heeft betrekking op 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 10,1% (2021: 13,2%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

De participatieplannen zijn jaarlijkse plannen die alleen van toepassing zijn in de jaren waarop ze betrekking hebben, eventuele additionele participatieplannen worden beschouwd als nieuwe plannen. Nieuwe participatieplannen kunnen alleen worden ingevoerd na goedkeuring van de Raad van Commissarissen en op basis van machtiging door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de inkoop van aandelen in het kader van een participatieplan.

Participatieplannen 2022

Op 14 april 2022 heeft de Groep een participatieplan aan

de seniormanagement respectievelijk overige

medewerkers aangeboden. 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% (senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning.

In 2022, namen 8 medewerkers (van wie 2 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Raad van Bestuur en senior management en 78 medewerkers (van wie 13 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2022 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Raad van Bestuur / senior management	38.322	2.431
Overige medewerkers	66.139	10.844

In 2022 zijn geen van de toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2021 en 2020

In 2021 en 2020 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 2022.

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 2022 zijn hiervan 1.534 (2021: 560) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.



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 2022 zijn hiervan in totaal 1.784 (2021: 1.041) 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 2019

De participatieplannen 2019 zijn in 2022 volledig afgewikkeld.

C. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2022

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 21 april 2022 tot en met 27 april 2022. Deze waarde bedroeg €3,04 per aandeel.

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 €5,58 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.

De fiscale verplichtingen voor de buitenlandse werknemer zijn voor alle plannen gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op afwikkelingsdatum.

D. 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 €0,1 miljoen (2021: €0,2 miljoen), waarvan €0,1 miljoen is geclassificeerd als kortlopend (2021: €0,1 miljoen).

De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €0,1 miljoen (2021: €0,1 miljoen).

15. Personeelsbeloningen

Verschiedende beloningsplannen zijn van toepassing in de verschillende landen waarin de Groep actief is.

in miljoenen euro	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		12,2	19,4
Vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		-5,8	-3,9
Netto vordering / verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		6,4	15,5
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4,5	4,5
Totaal		10,9	20,0

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 2022 €9,0 miljoen (31 december 2021: €14,9 miljoen). 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 €59.706 (2022). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016.

Vanaf 2022 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 2022 nihil (31 december 2021: €0,3 miljoen).

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 2022 €3,2 miljoen (31 december 2021: €4,2 miljoen).

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 was 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 uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2022 €5,8 miljoen (31 december 2021: €3,9 miljoen). De stijging van deze vordering wordt met name veroorzaakt door werknemersbijdragen (€4,1 miljoen) verminderd met het gecombineerde effect van wijziging in veronderstellingen en rendement op fondsbeleggingen (circa €1,6 miljoen).

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.



2022

	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fonds- beleggingen (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	327,3	-316,0	11,3	4,2	15,5
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	0,5	-	0,5	-	0,5
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	0,5	0,5	-	0,5
Rentelasten (baten)	5,4	-5,3	0,1	-	0,1
	5,9	-4,8	1,1	-	1,1
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	1,4	-	1,4	-	1,4
financiële veronderstellingen	-113,3	-	-113,3	-0,8	-114,1
aanpassingen op grond van ervaringen	12,7	-	12,7	-	12,7
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	95,3	95,3	-	95,3
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-99,2	95,3	-3,9	-0,8	-4,7
Effect wisselkoerswijzigingen	-8,9	9,1	0,2	-	0,2
	-108,1	104,4	-3,7	-0,8	-4,5
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5,5	-5,5	-	-5,5
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-0,2	-0,2
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10,4	10,4	-	-	-
	-10,4	4,9	-5,5	-0,2	-5,7
Stand op 31 december	214,7	-211,5	3,2	3,2	6,4



2021

in miljoenen 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)	Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	322,0	-280,1	41,9	4,8	46,7
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	0,5	-	0,5	-	0,5
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	0,5	0,5	-	0,5
Rentelasten (baten)	4,4	-3,9	0,5	-	0,5
	4,9	-3,4	1,5	-	1,5
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-0,2	-	-0,2	-	-0,2
financiële veronderstellingen	-3,9	-	-3,9	-0,2	-4,1
aanpassingen op grond van ervaringen	-	-	-	-0,2	-0,2
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-23,4	-23,4	-	-23,4
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-4,1	-23,4	-27,5	-0,4	-27,9
Effect wisselkoerswijzigingen	14,7	-13,7	1,0	-	1,0
	10,6	-37,1	-26,5	-0,4	-26,9
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5,6	-5,6	-	-5,6
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-0,2	-0,2
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10,2	10,2	-	-	-
	-10,2	4,6	-5,6	-0,2	-5,8
Stand op 31 december	327,3	-316,0	11,3	4,2	15,5



De winst in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €4,7 miljoen (2021: winst €27,9 miljoen) bedraagt na belastingen €3,8 miljoen (2021: winst €22,1 miljoen), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat ten opzichte van voorgaand jaar is voornamelijk het gevolg van aanpassingen in de financiële veronderstellingen, waaronder met name de disconteringsvoet. Tevens heeft een lager rendement op fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk belangrijke impact op de ontwikkeling van het actuariële resultaat (2021: stijging van het rendement op fondsbeleggingen). 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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Aandelen	34,3	80,4
Vastgoed	9,5	5,8
Obligaties	71,2	138,5
Liquide middelen en overige activa	30,6	2,7
Overig (verzekeringscontracten)	65,8	88,6
Totaal	211,5	316,0

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

	2022	2021
Disconteringsvoet	4,10% – 4,90%	1,08% – 1,80%
Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioensgroei	2,00% – 2,60%	1,50% – 2,90%
Inflatie	2,00% – 2,70%	1,50% – 2,90%
Salarisverhoging ⁽²⁾	3,0%	2,75%

⁽¹⁾ Niet van toepassing

⁽²⁾ Alleen van toepassing voor België

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen

	2022	2021
Disconteringsvoet	1,06% – 4,22%	0,70% – 1,45%
Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioensgroei	1,50% – 2,80%	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



Aannames met betrekking tot toekomstige sterftetecijfers zijn gebaseerd op gepubliceerde statistieken en sterftetafels:

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2022 (2021: AG 2020)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2021: idem)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2021: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2021' (2021: CMI Mortality Projects Model 'CMI_2020')

De actuele verwachte levensduur van de toegezegd-pensioenverplichting op de balansdatum kan als volgt worden weergegeven (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

	2022	2021
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,1	21,5
Vrouwen	23,4	23,9
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,4	23,2
Vrouwen	25,7	25,7

Op 31 december 2022 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 12,7 jaar (31 december 2021: 18,2 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 €217,9 miljoen (31 december 2021: €331,6 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Daling rekenrente met 0,25%	6,7	16,1
Stijging rekenrente met 0,25%	-6,4	-13,6
Daling inflatie met 0,25%	-4,3	-8,8
Stijging inflatie met 0,25%	4,5	10,9
Stijging levensverwachting met 1 jaar	2,7	12,3

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,1 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2023 (verwachting voor 2022 was: €5,2 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 miljoenen euro	Noot	2022	2021
Lonen en salarissen		139,1	136,7
Sociale lasten		19,0	18,3
Pensioenkosten		9,0	8,8
Kosten van lange termijn beloningsplannen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	0,6	0,3
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen	14	-	0,2
Totaal		167,7	164,3

De personeelskosten stijgen met €3,4 miljoen, hierin is begrepen een stijging van €0,2 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €3,2 miljoen.



Deze stijging is met name het gevolg van een salarisstijging als gevolg van CAO-ontwikkeling en een lichte stijging van het aantal medewerkers.

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 en de in 2022 geïntroduceerde plannen voor het Executive Team.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	0,5	0,5
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A, B	-	-
Administratieve kosten	15B	0,5	0,5
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		1,0	1,0
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		8,0	7,8
Pensioenkosten		9,0	8,8

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €0,1 miljoen (2021: €0,5 miljoen) zijn verantwoord onder het netto financieringsresultaat, zie noot 12. Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2022:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	373	952	1.325
Ondersteunend en management	389	453	842
Overig	165	136	301
Stand op 31 december	927	1.541	2.468

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

Verloop aantal medewerkers:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2022	2021
Stand op 1 januari	2.444	2.502
Acquisities	11	44
Indiensttredingen	449	335
Uitdiensttredingen	-436	-437
Stand op 31 december	2.468	2.444

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		7,8	9,1
Aanpassing voorgaande boekjaren	16C	-0,5	-0,3
Totaal		7,3	8,8
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		-3,4	-4,3
Wijziging belastingtarief	16C	-0,1	1,7
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		0,1	1,4
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	16C	0,1	0,7
Totaal	16D	-3,3	-0,5
Totale belastinglast		4,0	8,3

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2022 en in 2021, 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 een bate van €0,4 miljoen in 2022 en een last van €0,4 miljoen in 2021 - zie noot 16C). De bate in 2022 is met name het gevolg van afwikkeling aangiften voorgaande jaren in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en België en tevens een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in met name in het Verenigd Koninkrijk.

De mutatie in 2021 is met name veroorzaakt door een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in Nederland en het Verenigd Koninkrijk en een verschuiving van uitgestelde belasting naar actuele belasting in 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 €1,0 miljoen (2021: €0,9 miljoen), 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

	2022			2021		
	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting
in miljoenen euro						
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	4,7	-0,9	3,8	27,9	-5,8	22,1
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	0,1	-	0,1	-	-	-
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	-5,8	0,5	-5,3	5,4	-1,2	4,2
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	-0,9	0,2	-0,7	0,1	-0,0	0,1
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-	-	-	-	-	-
Totaal	-1,9	-0,2	-2,1	33,4	-7,0	26,4
Actuele belastingbete (-last)		0,2			-0,9	
Uitgestelde belastingbete (-last)		-0,4			-6,1	
Totaal		-0,2	-	-	-7,0	

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. Eind 2022 zijn deze leningen afgelost via een financiële herstructurering en vervolgens als kapitaalstorting aangewend in het Verenigd Koninkrijk. Hierdoor blijft het saldo per aflossingsdatum (€0,7 miljoen) deel uitmaken van de reserve omrekeningsverschillen.

Omdat valuta-omrekeningsverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. In 2022 bedroeg dit bedrag €0,5 miljoen positief (2021: €1,2 miljoen negatief).

Informatie over het niet gerealiseerde resultaat van €4,7 miljoen inzake de herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting is weergegeven in noot 15.



C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

in miljoenen euro	Noot	2022		2021	
Winst vóór belastingen			22,2		20,8
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-4,3		-3,8
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			17,9		17,0
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,8%	4,6	25,0%	4,3
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		-1,8%	-0,3	1,0%	0,1
Wijziging in belastingtarief	16A	-0,4%	-0,1	9,8%	1,7
Belastingeffect van:					
Niet-aftekbare kosten/ niet-belastbare baten		3,5%	0,6	8,4%	1,4
Fiscale subsidies		-3,4%	-0,6	-5,3%	-1,0
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		0,9%	0,2	8,1%	1,4
Aanpassingen van vorige jaren	16A	-2,4%	-0,4	2,2%	0,4
Totaal		22,2%	4,0	49,2%	8,3

2022

De niet-aftekbare kosten hebben met name betrekking op de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting en earn-out verplichting in Nederland (zie noot 6 en 17) en niet fiscaal aftrekbare kosten in het Verenigd Koninkrijk. De niet belastbare baten betreffen met name de afwikkeling van een fiscaal vrijgestelde claim in het Verenigd Koninkrijk.

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).

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:

2022

in miljoenen euro	Netto balans- positie op 1 januari 2022	Opgenomen in winst- en verlies- rekening	Opgenomen in niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs- combinaties / desinveste- ringen	Herclassifi- catie en overig ⁽¹⁾	Netto balans- positie op 31 december 2022	Uitgestelde belasting- vorderingen	Uitgestelde belasting- verplichtingen
Materiële vaste activa	-13,8	2,7	-	-	-	-11,1	1,9	-13,0
Activa met gebruiksrecht	-8,8	0,8	-	-	0,6	-7,4	-	-7,4
Immateriële activa	-8,3	1,3	-	-0,8	0,1	-7,7	-	-7,7
Voorraden en biologische activa	-	0,1	-	-	-	0,1	0,1	-
Vorderingen en andere activa	-0,1	-	0,3	-	0,1	0,3	0,5	-0,2
Derivaten	-	-	0,2	-	-	0,2	0,2	-
Personeelsbeloningen	3,6	-0,7	-0,9	-	-0,3	1,7	3,2	-1,5
Leaseverplichtingen	9,0	-0,8	-	-	-0,4	7,8	7,8	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	3,3	-0,3	-	-	0,2	3,2	3,4	-0,2
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1,0	0,2	-	-	-	1,2	2,4	-1,2
Saldering	-	-	-	-	-	-	-17,0	17,0
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-14,1	3,3	-0,4	-0,8	0,3	-11,7	2,5	-14,2

⁽¹⁾ Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden en Poolse zloty's.

in miljoenen 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	Herclassifi- catie en overig ⁽¹⁾	Netto balans- positie op 31 december 2021	Uitgestelde belasting- vorderingen	Uitgestelde belasting- verplichtingen
Materiële vaste activa	-14,6	1,3	-	-0,3	-0,2	-13,8	1,9	-15,7
Activa met gebruiksrecht	-6,6	-1,9	-	-	-0,3	-8,8	-	-8,8
Immateriële activa	-7,6	1,3	-	-1,9	-0,1	-8,3	0,0	-8,3
Voorraden en biologische activa	-0,0	-	-	-	-	-	-	-
Vorderingen en andere activa	0,4	-0,2	-0,3	-	-0,0	-0,1	0,4	-0,5
Derivaten	0,0	-	-0,0	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	9,9	-0,6	-5,8	-	0,1	3,6	4,6	-1,0
Leaseverplichtingen	6,7	2,1	-	-	0,2	9,0	9,0	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	0,1	-0,1	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	3,8	-0,6	-	0,1	-	3,3	3,8	-0,5
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1,8	-0,8	-	-	-	1,0	2,2	-1,2
Saldering	-	-	-	-	-	-	-19,1	19,1
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6,2	0,5	-6,1	-2,1	-0,3	-14,1	2,8	-16,9

⁽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 betreffen 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 2022 bedragen daardoor de niet gewaardeerde fiscale verliezen €6,1 miljoen (31 december 2021: €6,2 miljoen), met een belastingeffect van €1,5 miljoen (31 december 2021: €1,5 miljoen). De niet gewaardeerde verliezen in Nederland bedragen eind 2022 € 6,4 miljoen (31 december 2021: € 6,6 miljoen), met een belastingeffect van € 1,2 miljoen (31 december 2021: €1,2 miljoen).



F. Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is.

Indien geen sprake is van een 100% belang is Nederlandse dochtermaatschappij zelfstandig belastingplichtig. Ook enkele kleinere deelnemingen die eind 2022 zijn overgenomen vallen vooralsnog buiten de fiscale eenheid.

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.

	2022	2021
Belastingtarieven		
Nederland	25,80%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,37%	27,94%
België	25,00%	25,00%
Polen	19,00%	19,00%
Verenigd Koninkrijk	19,00%	19,00%

	2022	2021
Effectieve belastingdruk		
Nederland	36,03%	34,62%
Duitsland	30,65%	24,03%
België	40,52%	9,39%
Polen	19,17%	18,40%
Verenigd Koninkrijk	50,84%	-8,59%

De genoemde effectieve belastingdruk wijkt af van het wettelijke vennootschapsbelastingtarief onder andere door de volgende onderwerpen:

Nederland

De effectieve belastingdruk in 2022 is hoger dan het wettelijke belastingtarief, met name vanwege niet aftrekbare kosten met betrekking tot de earn-out en optie verplichting.

In 2021 was de effectieve belastingdruk hoger vanwege de herwaardering van een uitgestelde belastingvordering met betrekking tot toekomstige fiscale verliezen, niet aftrekbare kosten in verband met de put optie verplichting alsmede herwaardering van de uitgestelde belastingverplichting vanwege de tariefsverhoging in 2022 in Nederland.



De Nederlandse vennootschapsbelastingtarieven zijn in 2022 gestegen van 25% naar 25,8%. Alle uitgestelde belastingposities zijn eind 2021 daarom opnieuw bepaald op basis van deze aangepaste belastingtarieven. Deze aanpassing had in 2021 een negatief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

De effectieve belastingdruk in 2022 is hoger dan het wettelijke belastingtarief met name door afwikkeling ingediende aangiften vennootschapsbelasting voorgaande jaren (2021: lager vanwege fiscaal niet aftrekbare lasten bij een verlies voor belastingen).

België

De effectieve belastingdruk in 2022 is hoger vanwege baten vanwege afwikkeling ingediende aangiften vennootschapsbelasting voorgaande jaren bij een verlies voor belastingen (2021: lager vanwege fiscaal niet aftrekbare lasten en het niet opnemen van uitgestelde belastingvorderingen bij een verlies voor belastingen).

Polen

De effectieve belastingdruk in 2022 is iets hoger dan het wettelijke belastingtarief als gevolg van fiscaal niet aftrekbare lasten (2021: lager als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren).

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk in 2022 is hoger dan het wettelijke belastingtarief met name door een bate vanwege aanpassing van de uitgestelde belastingpositie alsmede een bate door afwikkeling van de aangifte vennootschapsbelasting voorgaand jaar bij een verlies voor belastingen (2021: negatief met name door de verhoging van het uitgestelde belastingtarief en een per saldo uitgestelde belastingschuldpositie).

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 2022 €1,0 miljoen (2021: €0,9 miljoen).

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.



2022

in miljoenen euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructure-ring	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA ⁽¹⁾	72,5		-1,6	-3,6	1,6	-3,6	76,1
EBIT	24,4	-2,6	-9,9	-3,6	1,6	-14,5	38,9
Netto financieringsresultaat			-1,1		-	-1,1	
Belastingeffect		0,6	1,9	0,9	0,2	3,6	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	-2,0	-9,1	-2,7	1,8	-12,0	30,0
Winst per aandeel in euro ⁽²⁾	0,20	-0,02	-0,10	-0,03	0,02	-0,13	0,33

2021

in miljoenen euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructure-ring	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA ⁽¹⁾	72,9		1,7	-3,9	-3,0	-5,3	78,2
EBIT	22,6	-4,4	-6,8	-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	-7,6	-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.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2022 vóór belasting bestaan uit:

- Bijzondere waardeverminderingen: €2,6 miljoen met betrekking tot de afwaardering ten gevolge van de in 2022 aangekondigde sluiting van de fabriek in Oosterhout (Nederland).
- Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: Het netto EBIT effect (last) van €9,9 miljoen heeft betrekking op de amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa (€8,3 miljoen) en M&A gerelateerde activiteiten (€1,6 miljoen). Daarnaast is er €1,1 miljoen financieringsresultaat (last) met name als gevolg van de oprenting en herwaardering van de put optie verplichting met betrekking tot de overname van Tasomix en de voorwaardelijke vergoeding overname De Hoop.
- Herstructurering: €3,6 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma en de kosten in verband met de aangekondigde sluiting van een productielocatie in Nederland.
- Overig: €2,3 miljoen bate als gevolg van lager uitgevallen kosten voor rechtszaken en claims tegen ForFarmers, waarvoor in voorgaand jaar een voorziening is getroffen. Daartegenover staat een last van €0,7 miljoen met betrekking tot een getroffen incidentele voorziening op een vordering op een derde.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2021 vóór belasting bestaan uit:

- 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.
- 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 €6,8 miljoen (last) bestaat uit de EBITDA bate van €1,7 miljoen en een €8,5 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.

- 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.
- Overig: €3,0 miljoen toevoegingen aan de voorzieningen als gevolg van lopende rechtszaken en claims tegen ForFarmers.

Rekening houdend met de APM items is de onderliggende effectieve belastingdruk voor 2022 22,7% (2021: 31,9%). De lagere effectieve belastingdruk in 2022 komt met name door afwikkeling aangiften voorgaande jaren en een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in met name het Verenigd Koninkrijk. In 2021 werd de hogere effectieve belastingdruk veroorzaakt door met name de wettelijke verhoging van de Britse en Nederlandse belastingtarieven.



18. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa bestaan uit activa in eigendom en activa met gebruiksrecht:

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Activa		
Materiële vaste activa, in eigendom	283,2	283,9
Activa met gebruiksrecht	28,6	33,8
Materiële vaste activa	311,8	317,7



A. Aansluiting van de boekwaarde materiële activa (in eigendom)

in miljoenen euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2022		221,5	282,4	77,3	20,1	601,3
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	0,1	-	0,1
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Verworven		2,0	14,3	2,4	15,6	34,3
Herclassificatie		1,9	13,7	0,8	-16,4	-
Herclassificatie van activa aangehouden voor verkoop	26	-	0,3	-	-	0,3
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	0,2	-	0,2
Afgestoten		-0,1	-1,2	-3,1	-	-4,4
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3,0	-3,2	-1,8	-0,2	-8,2
Stand op 31 december 2022		222,3	306,3	75,9	19,1	623,6
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen						
Stand op 1 januari 2022		-103,0	-167,6	-46,8	-	-317,4
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Afschrijvingen		-5,1	-14,6	-7,6	-	-27,3
(Terugneming van) bijzondere waardevermindingsverlies materiële activa		-0,6	-2,0	-	-	-2,6
Herclassificatie		-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-0,1	-	-0,1
Afgestoten		-	1,1	2,6	-	3,7
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		0,7	1,8	0,8	-	3,3
Stand op 31 december 2022		-108,0	-181,3	-51,1	-	-340,4
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2022		118,5	114,8	30,5	20,1	283,9
Stand op 31 december 2022		114,3	125,0	24,8	19,1	283,2



in miljoenen euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2021		211,7	257,8	77,0	11,3	557,8
Verworven via bedrijfscombinaties		3,5	5,7	0,6	-	9,8
Verworven		2,6	10,1	2,8	22,1	37,6
Herclassificatie		2,2	10,0	1,2	-13,4	-
Herclassificatie naar immateriële activa	19	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-0,3	-0,3	-	-	-0,6
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-	-	-
Afgestoten		-1,4	-4,9	-6,3	-	-12,6
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		3,2	4,0	2,0	0,1	9,3
Stand op 31 december 2021		221,5	282,4	77,3	20,1	601,3
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen						
Stand op 1 januari 2021		-96,2	-154,5	-42,2	-	-292,9
Afschrijvingen		-5,5	-14,1	-8,4	-	-28,0
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderv verliezen materiële activa		-1,2	-1,8	-0,2	-	-3,2
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	0,2	-	0,1	-	0,3
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-0,0	-	-0,0
Afgestoten		0,4	4,6	5,0	-	10,0
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-0,7	-1,8	-1,1	-	-3,6
Stand op 31 december 2021		-103,0	-167,6	-46,8	-	-317,4
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2021		115,5	103,3	34,8	11,3	264,9
Stand op 31 december 2021		118,5	114,8	30,5	20,1	283,9

De activa verworven via bedrijfscombinaties hebben betrekking op verschillende overnames in Nederland in 2022 en 2021, zie noot 6 voor meer informatie.



De investeringen in 2022 bestaan uit uitgaven om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren (€33,1 miljoen) en investeringen in IT (€1,2 miljoen). De investeringen ten aanzien van de productiefaciliteiten zien onder meer toe op de uitbreiding in Izegem (België), installatie van een zakgoedlijn in Almelo (Nederland), aanpassing van fabrieken in Duitsland en Nederland en moderniseringsinitiatieven van diverse installaties in verschillende andere fabrieken.

De herclassificatie van activa met gebruiksrecht heeft betrekking op leasecontracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

Van de in 2022 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €34,3 miljoen (2021: €37,6 miljoen) is per jaareinde €33,4 miljoen (2021: €36,5 miljoen) betaald.

B. Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

Het bijzonder waardeverminderingsverlies in 2022 ter hoogte van €2,6 miljoen heeft betrekking op de afwaarderingen ten gevolge van de in 2022 aangekondigde sluiting van de fabriek in Oosterhout (Nederland).

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.



C. Aansluiting van de boekwaarde activa met gebruiksrecht

in miljoenen euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2022		17,8	0,2	28,6	46,6
Nieuwe leasecontracten		-	0,3	2,6	2,9
Verworven via bedrijfscombinaties		0,6	-	-	0,6
Afgelopen leasecontracten		-0,9	-	-2,3	-3,2
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-0,0	-	-0,2	-0,2
Herwaardering		-	-	0,2	0,2
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-0,5	-0,1	-0,9	-1,5
Stand op 31 december 2022		17,0	0,4	28,0	45,4
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervers verliezen					
Stand op 1 januari 2022		-3,9	-0,1	-8,8	-12,8
Afschrijvingen		-1,3	-0,1	-6,4	-7,8
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervers verliezen materiële activa		-	-	-	-
Afgelopen leasecontracten		0,9	-	2,3	3,2
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	0,1	0,1
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		0,2	-	0,3	0,5
Stand op 31 december 2022		-4,1	-0,2	-12,5	-16,8
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2022		13,9	0,1	19,8	33,8
Stand op 31 december 2022		12,9	0,2	15,5	28,6



in miljoenen euro

	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2021		17,4	0,3	18,6	36,3
Nieuwe leasecontracten		0,0	0,1	12,4	12,5
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	0,2	0,2
Afgelopen leasecontracten		-0,1	-0,2	-3,3	-3,6
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	-	-
Herwaardering		0,0	0,0	-0,0	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		0,5	-0,0	0,7	1,2
Stand op 31 december 2021		17,8	0,2	28,6	46,6
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen					
Stand op 1 januari 2021		-2,5	-0,1	-6,2	-8,8
Afschrijvingen		-1,4	-0,2	-5,6	-7,2
(Terugneming van) bijzondere waardevermindingsverlies materiële activa		-0,1	-	-	-0,1
Afgelopen leasecontracten		0,1	0,2	3,2	3,5
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18	-	-	0,0	0,0
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	0,0	0,0
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	-	-0,2	-0,2
Stand op 31 december 2021		-3,9	-0,1	-8,8	-12,8
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2021		14,9	0,2	12,4	27,5
Stand op 31 december 2021		13,9	0,1	19,8	33,8

De nieuwe leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's en trucks in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. De afgelopen leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's in meerdere landen. Daarnaast zijn in 2022 de leasecontracten van de verschillende locaties afgelopen.



De activa verworven via bedrijfscombinaties hebben betrekking op een overname in Nederland in 2022, zie noot 6 voor meer informatie.

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 uitoefenbaar 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 €1,2 miljoen (2021: €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 miljoenen euro	2022	2021
kortlopende leases	0,3	0,4
leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	0,1	0,1
variabele leasebetalingen	17,1	19,6
Totaal	17,5	20,1

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 daling ten opzichte van 2021 is met name het gevolg van daling van de productie bij derden en outsourcing van transportactiviteiten.

F. Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

In 2022 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht.

De bijzondere waardevermindering in 2021 heeft betrekking op de aangekondigde sluiting van de fabriek in Bardenitz (Duitsland).



19. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

in miljoenen euro	Noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2022		117,6	83,4	4,2	25,0	0,7	230,9
Verworven via bedrijfscombinaties		3,4	3,1	-	-	-	6,5
Verworven		-	-0,1	-	1,6	0,4	1,9
Herclassificatie		-	-	-	0,7	-0,7	-
Afgestoten		-	-	-	-	-	-
Overige mutatie		-	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-2,0	-1,8	-	-0,1	-0,1	-4,0
Stand op 31 december 2022		119,0	84,6	4,2	27,2	0,3	235,3
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen							
Stand op 1 januari 2022		-59,6	-42,0	-2,9	-18,5	-	-123,0
Amortisatie		-	-7,7	-0,5	-2,2	-	-10,4
Bijzondere waardevermindingsverlies op immateriële activa		-	-	-	-	-	-
Herclassificatie		-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	-	-	-
Overige mutatie		-	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2,0	1,4	-0,1	-	-	3,3
Stand op 31 december 2022		-57,6	-48,3	-3,5	-20,7	-	-130,1
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2022		58,0	41,4	1,3	6,5	0,7	107,9
Stand op 31 december 2022		61,4	36,3	0,7	6,5	0,3	105,2



in miljoenen euro	Noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2021		108,2	70,6	3,3	22,0	0,7	204,8
Verworven via bedrijfscombinaties		8,1	10,7	0,9	0,0	-	19,7
Verworven		-	-	-	2,2	0,8	3,0
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	0,8	-0,8	-
Afgestoten		-	-	-	-0,1	-	-0,1
Overige mutatie		-	-	-	-0,0	-	-0,0
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		1,3	2,1	0,0	0,1	-0,0	3,5
Stand op 31 december 2021		117,6	83,4	4,2	25,0	0,7	230,9
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen							
Stand op 1 januari 2021		-58,3	-31,5	-2,5	-16,3	-	-108,6
Amortisatie		-	-7,9	-0,5	-2,2	-	-10,6
Bijzondere waardevermindervingsverlies op immateriële activa		-	-1,2	-	-	-	-1,2
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	0,1	-	0,1
Overige mutatie		-	-	-	0,0	-	0,0
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-1,3	-1,4	0,1	-0,1	-	-2,7
Stand op 31 december 2021		-59,6	-42,0	-2,9	-18,5	-	-123,0
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2021		49,9	39,1	0,8	5,7	0,7	96,2
Stand op 31 december 2021		58,0	41,4	1,3	6,5	0,7	107,9

De immateriële vaste activa en goodwill verworven via bedrijfscombinaties hebben betrekking op verschillende overnames in Nederland in 2022 en 2021, zie noot 6 voor meer informatie.

De in 2022 verrichte investeringen in software houden hoofdzakelijk verband met het optimaliseren van het IT landschap.



B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €10,4 miljoen (2021: €10,6 miljoen) 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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Nederland	46,7	43,3
België	6,4	6,4
Duitsland	3,7	3,7
Overige	4,6	4,6
Totaal	61,4	58,0

Uitkomst van de goodwill impairment test 2022

De goodwill impairment test 2022 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland en de Overige kasstroomgenererende eenheden voldoende overstijgen. Voor België is de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde. Er is daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor de kasstroomgenererende eenheden te verantwoorden.

Het management heeft als onderdeel van de goodwill impairment test onder meer een beste inschatting gemaakt van de impact van stikstofmaatregelen en van de 'warme sanering' van de varkenshouderij op de resultaten in Nederland. Als gevolg van deze inschattingen is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid

Nederland significant lager ten opzichte van de goodwill impairment test in 2021. 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 per balansdatum echter dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Sensitiviteit

Aangezien de realiseerbare waarde voor kasstroomgenererende eenheid België gelijk is aan de boekwaarde kan elke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde.

Het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde voor kasstroomgenererende eenheid Duitsland is afgenomen tot €6,9 miljoen (2021: €12,8 miljoen). Derhalve kan een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2022 van de activiteiten in Duitsland en de veranderingen die kunnen leiden tot een realiseerbare waarde die gelijk is aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

In procenten	Disconterings- voet voor belastingen	Eindwaarde groei voet	Verwachte volume CAGR ⁽¹⁾
Gehanteerde aannames	10,69%	1,75%	-2,86%
Aanpassing	1,16%	-0,80%	-0,48%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	11,85%	0,95%	-3,34%

⁽¹⁾ Betreft de verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses.

Voor alle overige kasstroomgenererende eenheden met goodwill per 31 december 2022 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 2021

De goodwill impairment test 2021 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.

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 2022 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

De kasstroomgenererende eenheid Overige kent dezelfde aannames als kasstroomgenererende eenheid Nederland:

In procenten	Nederland	België	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	10,05%	9,71%	10,69%
Eindwaarde groeivoet	1,51%	1,59%	1,75%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de prognoses tot en met 2025	-1,05%	2,16%	-2,86%

Het Total Feed volume, dit betreft mengvoer en co-producten, 2022 ligt voor alle kasstroomgenererende eenheden onder het niveau van 2021. Deze daling betreft met name de varkenssector, waar de laatste twee jaar sprake was van een dalende trend. De groep verwacht dat het marktvolume in de varkenssector de komende twee jaar relatief stabiel zal zijn.

Tevens ligt in vergelijking met de prognose van vorig jaar het verwachte volume voor alle kasstroomgenererende eenheden ongeveer 14% lager in het laatste jaar (2025). Daarnaast verwacht ForFarmers dat de impact op het volume als gevolg van het stikstofbeleid in [Nederland en België en de druk op de agrarische sector in Noordwest-Europa om verder te verduurzamen, te extensiveren en minder gericht te zijn op export \(kwantiteit\) maar meer op welzijnsconcepten \(kwaliteit\) met name na het jaar 2025 ligt.](#)

Het verwachte volume van 2025 in België ligt 15% onder het volume van 2021, ondanks de stabiele verwachte Total Feed Volume CAGR (op mengvoer en co-producten) 2022 – 2025 van 2,16%.

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2021 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

De kasstroomgenererende eenheid Overige kent dezelfde aannames als kasstroomgenererende eenheid Nederland:

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 prognoses tot en met 2025	0,50%	2,70%	-0,10%

De toename van de eindwaarde groeivoet is het gevolg van de hogere rente en inflatie in 2022 ten opzichte van 2021 en is niet het gevolg van een verwachte volume groei.



De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2022 (2021: budget 2021) en de meerjarenplannen voor de komende 3 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 3 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, een analyse van de marktontwikkelingen en management vooruitzichten.

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

In 2022 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht. In 2021 is een impairment op klantrelaties doorgevoerd 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 2022 als in 2021 geen materiële afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.

20. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

in miljoenen euro	2022	2021
Stand op 1 januari	0,6	0,9
Herclassificatie naar/van materiële vaste activa	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-	-0,3
Stand op 31 december	0,6	0,6
Kostprijs	0,7	0,6
Cumulatieve afschrijvingen	-0,1	-0,0
Boekwaarde op 31 december	0,6	0,6

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.

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 2021: €0,7 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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
HaBeMa	30,8	27,8
Overig	1,2	1,1
Totaal	32,0	28,9

Onderstaande tabel geeft het aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen, weer:

in miljoenen euro	2022	2021
HaBeMa	4,1	3,8
Overig	0,2	-
Totaal	4,3	3,8

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 2022 €1 miljoen (2021: €0,9 miljoen). 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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	61,8	50,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	3,2
Overige vlottende activa	63,0	27,6
Vlottende activa	63,0	30,8
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-12,5	-5,5
Overige langlopende verplichtingen	-9,0	-11,1
Langlopende verplichtingen	-21,5	-16,6
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-24,9	-2,9
Overige kortlopende verplichtingen	-16,8	-6,4
Kortlopende verplichtingen	-41,7	-9,3
Netto-activa (100%)	61,6	55,6
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	30,8	27,8
Boekwaarde belang joint venture	30,8	27,8

in miljoenen euro		31 december 2022	31 december 2021
Omzet		369,9	240,6
Afschrijvingen en amortisatie		-6,0	-5,9
Netto financieringsresultaat		0,1	-0,6
Belastinglast		-2,0	-1,8
Gerealiseerd resultaat (100%)		10,2	9,3
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		0,2	0,1
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		10,4	9,4
Gerealiseerd resultaat (50%)		5,1	4,7
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-1,0	-0,9
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		4,1	3,8
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	16B	0,1	0,0
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		4,2	3,8
Door Groep ontvangen dividenden		2,2	2,4

22. Handels- en overige vorderingen

in miljoenen euro	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op handelsdebiteuren		281,2	229,0
Vorderingen op verbonden partijen	36	11,1	8,7
Leningen aan medewerkers		0,2	0,2
Overige beleggingen		-	-
Derivaten	31,32	-	0,1
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		6,4	9,9
Vooruitbetalingen		3,4	4,6
Overlopende activa		31,8	26,2
Totaal		334,1	278,7
Langlopend		3,4	5,3
Kortlopend		330,7	273,4
Totaal		334,1	278,7

De stijging van de vorderingen op handelsdebiteuren wordt met name verklaard door de gestegen grondstofprijzen.

De stijging van vorderingen op verbonden partijen tevens is gevolg van de gestegen grondstofprijzen.

De afname in belastingvordering is het resultaat van het op een later tijdstip afhandelen van de btw posities in Duitsland voorgaand jaar.

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 overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers. De toename is veroorzaakt met name door stijgende grondstofprijzen.

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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Grond- en hulpstoffen	117,1	92,0
Gereed product	19,9	14,1
Overige voorraden	15,1	10,4
Totaal	152,1	116,5

De toename van de voorraad wordt hoofdzakelijk verklaard door de hogere grondstofprijzen.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral specialty handelsartikelen, meststoffen en zaden. De toename van deze voorraad wordt veroorzaakt door de hogere grondstofprijzen.

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 35.

24. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

in miljoenen euro	2022	2021
Stand op 1 januari	8,5	6,2
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	42,6	40,4
Verkopen van pluimvee	-43,3	-39,5
Wijziging in reële waarde	-1,7	1,4
Stand op 31 december	6,1	8,5

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 1,5 miljoen dieren (2021: 1,2 miljoen dieren) met een waarde van €6,1 miljoen (2021: €8,5 miljoen). De daling is het gevolg van een jongere pluimveestapel ultimo 2022 ten opzichte van 2021 alsmede een lagere fair value inschatting. De pluimveestapel bevat met name hennen en een aantal hanen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 21 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 miljoenen euro	2022	2021
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	-	1,5
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	-1,7	-0,1
Totaal	-1,7	1,4
Bedragen verwerkt in de balans		
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	-1,5	0,2



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:
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%)	<ul style="list-style-type: none"> • het aantal dieren toeneemt (afneemt) • het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt) • het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer afneemt (toeneemt)

C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig 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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Deposito's	1,3	0,2
Banksaldi	67,1	68,1
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	68,4	68,3
Bankschulden	-42,1	-34,5
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	26,3	33,8

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep.

26. Activa aangehouden voor verkoop

in miljoenen euro	2022	2021
Stand op 1 januari	0,6	0,6
Herclassificatie van/naar vaste activa	-0,3	0,3
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	-	0,3
Afgestoten	-	-0,6
Aanpassing voor koersverschillen	-	0,0
Stand op 31 december	0,3	0,6

Gedurende 2021 zijn de activa van een fabriek in België en een fabriek in het Verenigd Koninkrijk verkocht.

27. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

in miljoenen euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2022	31 december 2021	31 december 2022	31 december 2021
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	95.218.821	144,5	144,5
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	95.218.822	144,5	144,5

Op 31 december 2022, 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 14 april 2022 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 op basis van 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 werd tijdelijk opgeschort op 15 maart 2022 en formeel beëindigt op 1 november 2022. Binnen de huidige machtiging zijn 138.541 eigen aandelen ingekocht ten behoeve van de participatieplannen van 2022.

ForFarmers heeft in 2022, 4.060.958 aandelen (2021: 2.064.046) ingekocht voor een bedrag van €15,9 miljoen (2021: €8,3 miljoen). Hiervan zijn 138.541 aandelen (2021: 180.822) voor een bedrag van €0,5 miljoen (2021: €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, €22,8 miljoen bedraagt per 31 december 2022 (2021: €7,4 miljoen).

(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 2023 voor 48,4% 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 (9,5%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 57,9% heeft.

Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

- een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:
- het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);



- 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
- 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;
- het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
- 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 2022 hield de Groep 5.834.026 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom (31 december 2021: 1.911.609).

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2022	2021	2022	2021
Stand op 1 januari	1.911.609	28.385	19	-
Terugkoop werknemersparticipatieplan	138.541	190.000	1	2
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-138.541	-180.822	-1	-2
Inkoop eigen aandelen	3.922.417	1.874.046	39	19
Intrekking eigen aandelen	-	-	-	-
Stand op 31 december	5.834.026	1.911.609	58	19

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De toename van deze (negatieve) reserve per 31 december 2022 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond en van de Poolse zloty.

(iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingeninstrumenten, 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 miljoenen euro	2022	2021
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2021: €0,29)	25,9	27,6
Totaal	25,9	27,6

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. (€1,1 miljoen in 2022), waardoor het in 2022 betaalde dividend uitkomt op €25,3 miljoen (inclusief €0,5 miljoen dividend aan de minderheidsaandeelhouder 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 26 april 2023. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
€0,20 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2021: dividend van €0,29)	47	17,9	27,1
Totaal		17,9	27,1

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 89.384.795 (2021: 93.307.212). Het voorgestelde dividend over 2022 bedraagt €17,9 miljoen en bevat geen speciaal dividend.

Het dividendvoorstel in 2021 van €27,1 miljoen bestond uit een dividend van € 17,4 miljoen en een speciaal dividend van € 9,7 miljoen.



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 miljoenen euro							
2022							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	3,8	3,8	-	3,8
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-5,3	-	-	-5,3	-	-5,3
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-0,7	-	-0,7	-	-0,7
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Totaal		-5,3	-0,7	3,9	-2,1	-	-2,1

	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 miljoenen euro							
2021							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	22,1	22,1	-	22,1
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	4,2	-	-	4,2	-	4,2
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-0,0	-0,0	-	-0,0
Totaal		4,2	0,1	22,1	26,4	-	26,4

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 2022 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2021: idem).



De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2022 en 31 december 2021 wordt weergegeven in onderstaande tabel:

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	94,9	62,5
Leaseverplichtingen	29,32	29,8	34,7
Bankschulden	32	42,1	34,5
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	25	-68,4	-68,3
Netto schuld		98,4	63,4
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-29,8	-34,7
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		68,6	28,7
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		72,5	72,9
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-8,8	-8,0
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		0,5	0,9
Genormaliseerde EBITDA		64,2	65,8
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		1,07	0,44
Interest coverage ratio (verhouding genormaliseerde EBITDA - netto rentelasten op leningen)		17,42	48,61

29. Leningen en overige financieringsverplichtingen

in miljoenen euro	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Bankleningen zonder zekerheden	29A	94,6	59,5
Leaseverplichtingen		23,1	27,6
Leningen van verbonden partijen		0,3	-
Totaal langlopend		118,0	87,1
Leaseverplichtingen		6,7	7,1
Leningen van verbonden partijen	36F	-	3,0
Totaal kortlopend		6,7	10,1

De bankleningen hebben geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2022 (31 december 2021: 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 2022	Boekwaarde 31 december 2022	Nominale waarde 31 december 2021	Boekwaarde 31 december 2021
in miljoenen euro		%					
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.80%	2026	95,0	94,6	-	-
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.50%	2025	-	-	60,0	59,5
Totaal rentedragende verplichtingen				95,0	94,6	60,0	59,5

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 op 27 maart 2022 verlengd met een nieuwe looptijd tot 25 juli 2026 ter waarde €300 miljoen. Hierbij is binnen het bankensyndicaat KBC vervangen door BNP Paribas. Dezelfde voorwaarden zijn van toepassing.

Per 31 december 2022 werd nominaal €95,0 miljoen (31 december 2021: €60,0 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% (2021: idem). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2022 bedraagt de Euro funding 0,80% (2021: 0,50%).

(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 (2021: 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 miljoenen euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Lease- verplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2022		62,5	34,7	-5,7	209,7	12,0	5,7	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-	-15,4	-	-	-15,4
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	0,2	-	-	0,2
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-0,4	-	-	-0,4
Leasebetalingen		-	-8,8	-	-	-	-	-8,8
Opname leningen	29	75,0	-	-	-	-	-	75,0
Terugbetaling lening	29	-43,0	-	-	-	-	-	-43,0
Transactiekosten in verband met leningen		-	-	-	-0,1	-	-	-0,1
Betaald dividend	27	-	-	-	-24,8	-	-0,5	-25,3
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		32,0	-8,8	-	-40,5	-	-0,5	-17,8
Verwerving dochteronderneming		0,3	0,6	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		-	0,2	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	-0,9	-	-	-	-	
Overige mutaties ¹⁾		0,1	4,0	-6,0	15,1	6,0	3,9	
Stand op 31 december 2022		94,9	29,8	-11,7	184,3	18,0	9,1	

1 De overige mutaties bevatten onder meer niet kas mutaties en eigen vermogen gerelateerde mutatie



in miljoenen euro		Leningen en overige financierings- verplichtingen	Lease- verplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
	Noot							
Stand op 1 januari 2021		25,3	28,0	(10,1)	208,3	14,2	5,6	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-0,0	-7,3	-	-	-7,3
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	0,7	-	-	0,7
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-1,0	-	-	-1,0
Leasebetalingen		-	-8,0	-	-	-	-	-8,0
Opname leningen	29	68,0	-	-	-	-	-	68,0
Terugbetaling banklening	29	-28,0	-	-	-	-	-	-28,0
Transactiekosten in verband met leningen		-0,1	-	-	-	-	-	-0,1
Betaald dividend	27	-	-	-	-26,4	-	-0,4	-26,8
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		39,9	-8,0	-0,0	-34,0	-	-0,4	-2,5
Verwerving dochteronderneming								
Mutaties in reële waarde		0,2	-	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	1,0	-	-	-	-	
Overige mutaties ⁽¹⁾		-2,9	13,5	4,4	35,4	-2,2	0,5	
Stand op 31 december 2021		62,5	34,7	-5,7	209,7	12,0	5,7	

⁽¹⁾ De overige mutaties bevatten onder meer niet kas mutaties en eigen vermogen gerelateerde mutatie



30. Voorzieningen

2022

in miljoenen euro	Bodem- sanering	Sloopkosten	Herstructure- ring	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2022	0,7	2,2	-	1,1	4,0	8,0
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	0,1	0,4	0,9	1,4
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-0,5	-	-	-0,1	-2,5	-3,1
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-	-1,0	-0,9	-1,9
Effect van discontering	-	-	-	-	-	-
Overige mutatie	-	-	-	-	-	-
Translatie verschillen	-	-0,1	-	-	-0,1	-0,2
Stand op 31 december 2022	0,2	2,1	0,1	0,4	1,4	4,2
Langlopend	0,2	2,1	-	0,1	0,1	2,5
Kortlopend	-	-	0,1	0,3	1,3	1,7
Stand op 31 december 2022	0,2	2,1	0,1	0,4	1,4	4,2

2021

in miljoenen euro	Bodem- sanering	Sloopkosten	Herstructure- ring	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2021	0,8	2,4	0,2	0,4	0,9	4,7
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-	1,0	3,7	4,7
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-0,1	-0,2	-0,1	-0,0	-0,6	-1,0
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-0,1	-0,1	-0,3	-0,2	-0,7
Effect van discontering	0,0	-	-	-	-	0,0
Overige mutatie	-	-	-	-	-	-
Translatie verschillen	-0,0	0,1	-	0,0	0,2	0,3
Stand op 31 december 2021	0,7	2,2	-	1,1	4,0	8,0
Langlopend	0,7	2,2	-	-	3,2	6,1
Kortlopend	-	-	-	1,1	0,8	1,9
Stand op 31 december 2021	0,7	2,2	-	1,1	4,0	8,0



A. Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen uit om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien.

De vrijval van de voorziening in 2022 wordt veroorzaakt door een herziene inschatting van de feitelijke omstandigheden op balansdatum.

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 dalen met name als gevolg van afwikkeling van lopende rechtszaken en claims tegen ForFarmers. In 2022 heeft ForFarmers vergoedingen betaald als gevolg van rechterlijke uitspraken. De hiermee gemoeide bedragen zijn lager uitgevallen dan per 31 december 2021 ingeschat. Als gevolg hiervan is in 2022 €2,3 miljoen van de voorziening Overige vrijgevallen.

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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Handelsschulden aan verbonden partijen	36	3,0
Overige handelsschulden	368,1	300,8
Overlopende passiva	64,6	53,3
Belastingen (anders dan vennootschaps- belasting) en sociale lasten	7,9	8,2
Voorwaardelijke vergoedingen	6	6,5
Derivaten	32	0,8
Put optie verplichting	6	23,2
Totaal	474,1	396,2
Langlopend	24,2	28,7
Kortlopend	449,9	367,5
Totaal	474,1	396,2

De stijging in de overige handelsschulden wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door toegenomen prijzen voor grondstoffen en overige kosten.

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.

De afname van de voorwaardelijke vergoedingen wordt veroorzaakt door betalingen.

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 aanpassing van de discontovoet en de oprenting van de verplichting. Zie noot 6, 17 en 32 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

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 2022

	Noot	Boekwaarde				Reële waarde			
		Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkings-instrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
in miljoenen 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	-	-	-	-	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	22	-	-	334,1	334,1	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	68,4	68,4	-	-	-	-
		-	-	402,5	402,5	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	-6,5	-	-	-6,5	-	-	-6,5	-6,5
Put optie verplichting	6,32	-23,2	-	-	-23,2	-	-	-23,2	-23,2
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-0,8	-	-0,8	-	-0,8	-	-0,8
		-29,7	-0,8	-	-30,5	-	-0,8	-29,7	-30,5
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-42,1	-42,1	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	-	-	-94,9	-94,9	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-29,8	-29,8	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-443,6	-443,6	-	-	-	-
		-	-	-610,4	-610,4	-	-	-	-

⁽¹⁾ Reële waarde door winst en verlies⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting



31 december 2021

	Noot	Boekwaarde				Reële waarde			
		Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkings-instrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
in miljoenen euro									
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	0,1	-	0,1	-	0,1	-	0,1
		-	0,1	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	23	-	-	0,0	0,0	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	22	-	-	278,6	278,6	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	68,3	68,3	-	-	-	-
		-	-	346,9	346,9	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	-8,2	-	-	-8,2	-	-	-8,2	-8,2
Put optie verplichting	6,32	-22,8	-	-	-22,8	-	-	-22,8	-22,8
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
		-31,0	-	-	-31,0	-	-	-31,0	-31,0
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-34,5	-34,5	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	-	-	-62,5	-62,5	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-34,7	-34,7	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-365,2	-365,2	-	-	-	-
		-	-	-496,9	-496,9	-	-	-	-

⁽¹⁾ Reële waarde door winst en verlies⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen⁽³⁾ 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, grondstof futures contracten	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 en futuresmodellen 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 2022 individueel verantwoordelijk voor meer dan 1,7% (2021: 1,5%) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 22.

Per 31 december 2022 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Bruto handels- en overige vorderingen	347,8	289,6
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-13,7	-10,9
Totaal	334,1	278,7
Langlopend (waaronder leningen)	3,4	5,3
Kortlopend	330,7	273,4
Totaal	334,1	278,7



Per 31 december 2022 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzon- dere waarde- verminde- ringen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminde- ringen	Totaal
Binnen betalingstermijn	293,3	17,7	311,0
Overschrijding < 30 dagen	15,6	4,4	20,0
Overschrijding 31 - 60 dagen	1,7	2,1	3,8
Overschrijding 61 - 90 dagen	1,2	0,8	2,0
Overschrijding > 90 dagen	1,0	10,0	11,0
Bruto bedrag	312,8	35,0	347,8
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-13,7	-13,7
Totaal	312,8	21,3	334,1
Achterstallige vorderingen	6,2%	49,4%	10,6%

Het percentage achterstallige vorderingen (totaal van 10,6%) is afgenomen, ondanks blijvend uitdagende marktomstandigheden.

Per 31 december 2021 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzon- dere waarde- verminde- ringen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminde- ringen	Totaal
Binnen betalingstermijn	249,6	6,4	256,0
Overschrijding < 30 dagen	14,8	2,1	16,9
Overschrijding 31 - 60 dagen	3,0	1,7	4,7
Overschrijding 61 - 90 dagen	0,7	1,2	1,9
Overschrijding > 90 dagen	1,7	8,4	10,1
Bruto bedrag	269,8	19,8	289,6
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-10,9	-10,9
Totaal	269,8	8,9	278,7
Achterstallige vorderingen	7,4%	67,6%	11,6%

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 miljoenen euro	2022	2021
Stand op 1 januari	10,9	12,3
In het boekjaar afgeschreven	-0,6	-1,7
In het boekjaar vrijgevallen	-2,8	-3,1
In het boekjaar toegevoegd	6,2	3,2
Translatie verschillen	-	0,2
Stand op 31 december	13,7	10,9
Langlopend	0,7	1,1
Kortlopend	13,0	9,8
Stand op 31 december	13,7	10,9

⁽ⁱⁱ⁾ 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 2022 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen				
		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	6,5	6,5	5,6	0,9	-	-
Put optie verplichting	6, 32	23,2	32,4	-	-	32,4	-
Bankschulden	29	42,1	42,1	42,1	-	-	-
Bankleningen	29	94,6	95,0	-	-	95,0	-
Leaseverplichtingen	29	29,8	42,1	7,8	6,5	9,7	18,1
Leningen van verbonden partijen	29	0,3	0,3	-	-	-	0,3
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	31	440,6	440,8	440,7	0,1	-	-
Totaal		637,1	659,2	496,2	7,5	137,1	18,4

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2022 ten bedrage van €68,4 miljoen.

31 december 2021 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen				
		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 32	8,2	8,2	2,5	5,2	0,5	-
Put optie verplichting	6, 32	22,8	34,0	-	-	34,0	-
Bankschulden	29	34,5	34,5	34,5	-	-	-
Bankleningen	29	59,5	60,0	-	-	60,0	-
Leaseverplichtingen	29	34,7	46,5	8,3	7,3	13,0	17,9
Leningen van verbonden partijen	29	3,0	3,0	3,0	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	31	362,3	362,3	361,5	0,8	-	-
Totaal		525,0	548,5	409,8	13,3	107,5	17,9

⁽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 €68,3 miljoen.



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 2022 geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2021: 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.



Blotstelling aan valutarisico

De samenvatting van gegevens met betrekking tot de financiële activa en verplichtingen in functionele en vreemde valuta kan als volgt worden weergegeven:

in miljoenen

	31 december 2022			31 december 2021		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	173,1	101,5	218,2	146,1	80,8	167,8
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	39,4	5,4	-89,6	52,7	-3,8	-66,3
Bankleningen zonder zekerheden	-94,6	-	-	-59,5	-	-
Leningen van verbonden partijen	-	-	-	-	-	-13,8
Leaseverplichtingen	-13,3	-14,2	-2,9	-15,0	-16,5	-0,4
Handelsschulden en overige verplichtingen	-294,7	-112,3	-246,4	-251,6	-86,6	-190,8
Netto transactie-positie	-190,1	-19,6	-120,7	-127,3	-26,1	-103,5

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.

Blotstelling aan renterisico

Het profiel van de rentetarieven van de rentedragende financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

Boekwaarde

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	3,4	5,3
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	94,6	59,5

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 miljoenen euro				
31 december 2022				
Instrumenten met een variabele rente	-0,5	0,5	-0,4	0,4
31 december 2021				
Instrumenten met een variabele rente	-0,3	0,3	-0,2	0,2

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 2022 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 2023, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2023 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.

	2022		Verwachte kasstromen			2021		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 miljoenen euro										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	-	-
Passiva	-0,8	-0,8	-0,8	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	-0,8	-0,8	-0,8	-	-	0,1	0,1	0,1	-	-

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.

	2022		Verwachte impact			2021		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 miljoenen euro										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	0,1	0,1	0,1	-	-
Passiva	-0,8	-0,8	-0,8	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	-0,8	-0,8	-0,8	-	-	0,1	0,1	0,1	-	-

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%
FF Vleuten B.V. ⁽²⁾	Eindhoven	60%
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 ⁽³⁾	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ⁽³⁾	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. ⁽⁵⁾	Biskupice Otoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o. ⁽⁵⁾	Pionki	60%

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang ⁽¹⁾
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Bury St. Edmunds	100%
ForFarmers UK Ltd.	Bury St. Edmunds	100%

Joint venture

HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft ⁽⁴⁾	Hamburg	50%
---	---------	-----

⁽¹⁾ Belangen in deelnemingen per 31 december 2022.

⁽²⁾ Wordt voor 100% geconsolideerd rekening houdend met een minderheidsbelang.

⁽³⁾ 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.

⁽⁴⁾ Verwerkt volgens de 'equity'-methode zie noot 21

⁽⁵⁾ 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 2022

in miljoenen euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	0,2	11,8	12,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	6,6	6,6
Overige vlottende activa	-	20,7	20,7
Vlottende activa	-	27,3	27,3
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-5,3	-5,3
Overige langlopende verplichtingen	-	-1,6	-1,6
Langlopende verplichtingen	-	-6,9	-6,9
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-0,4	-0,4
Overige kortlopende verplichtingen	-0,0	-18,2	-18,2
Kortlopende verplichtingen	-0,0	-18,6	-18,6
Netto activa	0,2	13,6	13,8
Boekwaarde van minderheidsbelang	0,1	5,4	5,5
Omzet	-	104,9	104,9
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-	0,5	0,5
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	0,5	0,5
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-	0,2	0,2
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

Per 31 december 2022 bedraagt de totale boekwaarde van minderheidsbelangen €9,1 miljoen. Naast de hierboven toegelichte minderheidsbelangen ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG bestaat minderheidsbelangen per balansdatum uit een niet-materieel minderheidsbelang wat is ontstaan uit een overname in 2022.

2022

in miljoenen euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	7,0	7,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-1,0	-1,0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-2,0	-2,0
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	4,0	4,0

De verandering van kasstromen uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.



31 december 2021

in miljoenen euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	0,2	12,2	12,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	3,0	3,0
Overige vlottende activa	0,1	18,2	18,3
Vlottende activa	0,1	21,2	21,3
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-5,7	-5,7
Overige langlopende verplichtingen	-	-1,7	-1,7
Langlopende verplichtingen	-	-7,4	-7,4
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-0,4	-0,4
Overige kortlopende verplichtingen	-0,1	-11,4	-11,5
Kortlopende verplichtingen	-0,1	-11,8	-11,9
Netto activa	0,2	14,2	14,4
Boekwaarde van minderheidsbelang	0,1	5,6	5,7
Omzet	-	84,0	84,0
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	0,0	1,1	1,1
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0,0	1,1	1,1
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-	0,5	0,5
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2021

in miljoenen euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-0,0	2,2	2,2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-0,8	-0,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1,6	-1,6
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-0,0	-0,2	-0,2

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 2022

in miljoenen euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	659,6	2,4	-	662,0
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	46,6	8,6	-	55,2
Koopverplichting materiële vaste activa	2,7	-	-	2,7
Koopverplichting overig	7,1	-	-	7,1
Totaal	716,0	11,0	-	727,0

31 december 2021

in miljoenen euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	608,0	4,4	-	612,4
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	27,3	-	-	27,3
Koopverplichting materiële vaste activa	1,4	-	-	1,4
Koopverplichting overig	4,5	0,0	-	4,5
Totaal	641,2	4,4	-	645,6

De stijging van de grondstofprijzen heeft geresulteerd in een hogere inkooppositie voor grondstoffen op 31 december 2022 (€662,0 miljoen) ten opzichte van een jaar eerder (31 december 2021: €612,4 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 2022 en 2021 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 (2021: 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 2022 8,91% (31 december 2021: 8,51%) 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 2022 een direct belang van 19,43% (2021: 19,43%) en een indirect belang van 26,02% (2021: 27,02%) 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 miljoenen euro	2022	2021
Rentebaten	-	-
Rentelasten	-	-
Vorderingen op	-	0,2
Schulden aan	-	-

B. Raad van Bestuur en overig key management

De Raad van Bestuur bevat in 2022 gemiddeld 2,8 leden (2021: 3).

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Raad van Bestuur die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €2,0 miljoen (2021: €3,3 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

in miljoenen euro	2022	2021
Salariskosten ⁽¹⁾	1,1	1,4
Prestatiebonus (korte termijn) ⁽²⁾	0,4	0,3
Overige vergoedingen ⁽³⁾	0,2	1,2
Pensioenkosten	0,2	0,2
Kortetermijn personeelsbeloningen	1,9	3,1
Prestatiebonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	0,1	0,2
Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	-	0,0
Langetermijn personeelsbeloningen	0,1	0,2
Totaal Raad van Bestuur ^{(6) (7)}	2,0	3,3
Overig key management	0,2	-
Totaal Raad van Bestuur en overig key management	2,2	3,3

⁽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 waarnemingstoelagen (2022) en reserveringen voor einde dienst verband betalingen aan Y.M. Knoop en A. van der Ven (2021).

⁽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 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.

⁽⁷⁾ P. Wolleswinkel is op 14 april 2022 benoemd als lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers en zijn beloning is vanaf die datum opgenomen als onderdeel van de Raad van Bestuur. In de periode vóór 14 april 2022 is zijn vergoeding opgenomen onder Overig key management.



De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit van de Raad van Bestuur per jaareinde weer.

In aantallen	2022	2021
(Certificaten van) aandelen	143.989	395.321

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 €0,4 miljoen (2021: €0,4 miljoen).

De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

in miljoenen euro	2022	2021
Vacatiegelden	0,3	0,3
Commissie vergoedingen	0,1	0,1
Overige vergoedingen ⁽¹⁾	0,0	0,0
Totaal⁽²⁾	0,4	0,4

⁽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 miljoenen euro	2022	2021
Verkocht aan	1,0	1,0
Gekocht van	-	0,1

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op	-	-
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	2022	2021
Certificaten/ Aandelen ⁽¹⁾	-	9.640
Participatie- rekeningen ^(1, 2)	32.883	20.934
Totaal	32.883	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 miljoenen euro	2022	2021
Verkocht aan	1,3	1,9
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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op	0,1	0,3
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 miljoenen euro	2022	2021
Verkocht aan	23,7	15,3
Gekocht van	62,5	55,2

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa en overige deelnemingen weer:

in miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op	3,6	2,4
Schulden aan	3,0	2,9

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met partijen die verbonden zijn met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen):

in miljoenen euro	2022	2021
Verkocht aan	36,3	22,5
Gekocht van	0,8	0,4

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 miljoenen euro	31 december 2022	31 december 2021
Vorderingen op	7,4	5,8
Schulden aan	-	3,0



37. Gebeurtenissen na balansdatum

Overeenkomst 2Agriculture

Op 1 juli 2022 maakte ForFarmers bekend dat overeenstemming was bereikt tussen ForFarmers UK en het pluimveevoederbedrijf 2Agriculture hun activiteiten te laten opgaan in een joint venture. De transactie was onder voorbehoud van goedkeuring van de UK-mededingingsautoriteit (CMA). In december 2022 meldde de CMA te concluderen dat de concurrentie in sommige delen van het land te beperkt zou worden.

De door ForFarmers en 2Agriculture aangeboden remedies werden niet geaccepteerd door de CMA. Begin februari 2023 maakten beide partijen bekend dat ze besloten af te zien van de voorgestelde joint venture, rekening houdend met de impact op hun respectievelijke bedrijven, de duur en de kosten die met het proces gemoeid zouden zijn en de impact die het proces had op zowel werknemers als boeren.

Overige

Er hebben geen overige significante gebeurtenissen na balansdatum 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 2022. 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 merken. 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 merken;
- 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 waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;

- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waarde veranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (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 waardeverminderingverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Niet-financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen,

opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de KGE toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarden van de overige activa van de KGE.

Bijzondere waardeverminderingverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardevermindingsverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen.

Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerst opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

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 waardevermindingsverliezen.

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 waardevermindingsverliezen. Opbrengsten gegenereerd uit activa worden reeds vóór voorgenomen gebruik worden ten gunste van het resultaat verantwoord. Wanneer belangrijke onderdelen van een



materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

Gebouwen:	10 – 50 jaar
Machines en installaties:	7 – 30 jaar
Overige vaste bedrijfsmiddelen:	4 – 20 jaar

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

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 waardevermindingsverlies 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.

Vorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderversverlies 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 waardeverminderversverlies 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 waardeverminderversverliezen 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 waardeverminderversverlies 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 verrekenend kan worden met toekomstige bijdragen.

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegd-pensioenregeling

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Netto-rentelasten 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 in geldmiddelen of (certificaten) van aandelen die werknemers hebben opgebouwd of voorwaardelijk aan werknemers zijn toegekend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Voorwaardelijke aanspraken zijn afhankelijk van de realisatie van persoonlijke doelstellingen. De aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen 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 waarop de Groep recht heeft.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt 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 2022.

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:

- Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en passiva die voortvloeien uit een enkele transactie (wijziging in IAS 12) (geen vroegtijdige implementatie toegestaan);
- 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);
- Wijziging in de verwerkingswijze van verkoop of inbreng van activa tussen investeerder en (joint venture) partner (wijzigingen in IAS 28).

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 miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Activa			
Overige vorderingen		-	0,1
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	43	421,1	403,8
Uitgestelde belastingvorderingen		0,2	-
Vaste activa		421,3	403,9
Overige vorderingen		3,5	4,2
Vorderingen op groepsmaatschappijen	44	20,3	22,6
Actuele belastingvorderingen		0,4	1,8
Geldmiddelen en kasequivalenten		-	4,2
Vlottende activa		24,2	32,8
Totaal activa		445,5	436,7

in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2022	31 december 2021
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		0,9	0,9
Agio		143,6	143,6
Reserve eigen aandelen		-	-0,0
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-10,5	-5,2
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-1,2	-0,5
Overige wettelijke reserves		21,0	19,0
Ingehouden winsten		163,3	190,7
Onverdeeld resultaat		18,0	12,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	47	335,1	360,5
Verplichtingen			
Voorzieningen		-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	0,0
Langlopende verplichtingen		-	-
Bankschulden		-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen		1,7	0,2
Schulden aan groepsmaatschappijen	44	108,7	76,0
Actuele belastingverplichtingen		-	-
Kortlopende verplichtingen		110,4	76,2
Totaal verplichtingen		110,4	76,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		445,5	436,7

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 51 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening



in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-0,5	-0,6
Bedrijfslasten		-0,5	-0,6
Bedrijfsresultaat		-0,5	-0,6
Netto financieringsresultaat	49	-0,4	-0,2
Winst (verlies) vóór belastingen		-0,9	-0,8
Winstbelastingen		0,2	0,2
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	43	18,7	12,6
Winst over het boekjaar		18,0	12,0

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 51 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.



Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening



41. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2022 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 miljoen, 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. Investeringen in deelnemingen

in miljoenen euro	Noot	2022	2021
Boekwaarde op 1 januari		403,8	364,9
Betaald dividend		-83,1	-
Uitgifte van nieuwe aandelen		83,1	-
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		18,7	12,6
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen		-5,3	4,2
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen		3,9	22,1
Overige mutaties		-	-
Boekwaarde 31 december		421,1	403,8

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

2022

in miljoenen euro	Noot	Aandelen kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wette- lijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2022		0,9	143,6	-	-5,2	-0,5	19,0	190,7	12,0	360,5
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	12,0	-12,0	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	18,0	18,0
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	-5,3	-0,7	-	3,9	-	-2,1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-5,3	-0,7	-	3,9	18,0	15,9
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-25,9	-	-25,9
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-15,4	-	-15,4
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herclassificaties		-	-	-	-	-	2,0	-2,0	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	2,0	-43,3	-	-41,3
Stand op 31 december 2022		0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	21,0	163,3	18,0	335,1



2021

in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omre- kenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wette- lijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2021		0,9	143,6	-	-9,4	-0,6	17,7	190,7	14,1	357,0
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	14,1	-14,1	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	12,0	12,0
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	4,2	0,1	-	22,1	-	26,4
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,2	0,1	-	22,1	12,0	38,4
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-27,6	-	-27,6
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-0,0	-	-	-	-7,3	-	-7,3
Intrekken eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	0,0	-	0,0
Herclassificaties		-	-	-	-	-	1,3	-1,3	-	0,0
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-0,0	-	-	1,3	-36,2	-	-34,9
Stand op 31 december 2021		0,9	143,6	-	-5,2	-0,5	19,0	190,7	12,0	360,5



Aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2022	31 december 2021	31 december 2022	31 december 2021
in miljoenen euro				
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	95.218.821	144,5	144,5
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	95.218.822	144,5	144,5

Op 31 december 2022, bestaat het aandelenkapitaal uit 95.218.821 (31 december 2021: 95.218.821) gewone aandelen en 1 (31 december 2021: 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 14 april 2022 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 is ForFarmers op 2 december 2021 gestart eigen aandelen in te kopen voor een bedrag van maximaal €50 miljoen. Het inkoopprogramma van eigen aandelen werd tijdelijk opgeschort op 15 maart 2022, en formeel beëindigt op 1 november 2022. Binnen de huidige machtiging zijn 138.541 eigen aandelen ingekocht ten behoeve van de participatieplannen van 2022.

ForFarmers heeft in 2022, 4.060.958 aandelen (2021: 2.064.046) ingekocht voor een bedrag van €15,9 miljoen (2021: €8,3 miljoen). Hiervan zijn 138.541 aandelen (2021: 180.822) voor een bedrag van €0,5 miljoen (2021: €1,0 miljoen) gecertificeerd ten

behoefte van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen, welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten, €22,8 miljoen bedraagt per 31 december 2022 (2021: €7,4 miljoen).

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 2022, hield de Groep 5.834.026 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

Per 31 december 2021, hield de Groep 1.911.609 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	
	2022	2021	2022	2021
Stand op 1 januari	1.911.609	28.385	19,1	-
Terugkoop werknemersparticipatieplan	138.541	190.000	1,4	2,0
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-138.541	-180.822	-1,4	-2,0
Inkoop eigen aandelen	3.922.417	1.874.046	39,2	19,0
Intrekking eigen aandelen	-	-	-	-
Stand op 31 december	5.834.026	1.911.609	58,3	19,0

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze (negatieve) reserve per 31 december 2022 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond en 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 overschrijft.

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 miljoenen euro	2022	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	30,0	
Pay-out ratio van ongeveer 60% van de onderliggende nettowinst	17,9	0,20
Speciaal dividend	-	-
Dividend	17,9	0,20

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,20 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 89.384.795 in omloop zijnde aandelen). Het voorgestelde dividend bevat geen speciaal dividend. Aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2023 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 26 april 2023.

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 dividendumuitkering 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 Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitgekeerd in het jaar

in miljoenen euro	2022	2021
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2021: €0,29)	25,9	27,6
Totaal	25,9	27,6

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 89.384.795 (2021: 93.307.212). 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 Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

in miljoenen euro	2022	2021
€0,20 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2021: dividend van €0,29)	17,9	27,1
Totaal	17,9	27,1

48. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €0,4 miljoen negatief (2021: €0,1 miljoen negatief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

49. 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, BNP Paribas en Rabobank en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 29 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.



50. 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.

51. 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 3,3 werknemers (2021: 5,5 werknemers), allen deels werkzaam in Nederland.

Lochem, 22 februari 2023

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Theo Spierings, CEO
Roeland Tjebbes, CFO
Pieter Wolleswinkel, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Jan van Nieuwenhuizen, Voorzitter
Erwin Wunnekink, Vicevoorzitter
Roger Gerritzen
Vincent Hulshof
Annemieke den Otter
Marijke Folkers – In 't Hout



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 2023 voor 48,4% 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 57,9% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

- i. een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- ii. na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen
- iii. een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:
 1. het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
 2. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of onderneming ten gevolge van (1) overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde of (2) het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennoot in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Vennootschap;
 3. het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting of, indien de vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de Vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij;
 4. het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
 5. het aangaan van een fusie of splitsing.

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



Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie overeenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Nevenvestigingen



De Vennootschap beschikt zelf niet over nevenvestigingen buiten Nederland. Voor de lijst met belangrijkste deelnemingen (inclusief buitenlandse deelnemingen) van de Vennootschap wordt verwezen naar noot 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's



Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

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 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022, 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2022: 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 2022;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; 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 controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet naleven wet- en regelgeving, klimaat,



continuïteit 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 6,0 miljoen
- 0,18% van de omzet

Groepscontrole

- Audit coverage van 87% van omzet
- Audit coverage van 89% van totale activa

Continuïteit, Fraude/Noclar en Klimaat

- Risico's gerelateerd aan fraude en niet naleven wet- en regelgeving (Noclar): wij hebben de veronderstelde frauderisico's op het doorbreken van interne beheersing door het management en opbrengstverantwoording geïdentificeerd.
- Risico's gerelateerd aan continuïteit: er zijn geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd.
- Risico's gerelateerd aan klimaat: wij hebben de impact op de jaarrekening van klimaat-gerelateerde risico's overwogen en onze aanpak en observaties uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's'.

Kernpunten

- 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 6,0 miljoen (2021: EUR 4,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de relevante benchmark omzet welke wij als meest geschikte benchmark achten. De materialiteit is ten opzichte van vorig jaar toegenomen, in overeenstemming met de trend van de stijgende omzet. 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 0,3 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.

Omdat wij eindverantwoordelijk zijn voor de controleverklaring, zijn wij ook verantwoordelijk voor het leiding geven aan, het toezicht houden op en de uitvoering van de groepscontrole. Vanuit die hoedanigheid hebben wij het type controlewerkzaamheden en reikwijdte van de controlewerkzaamheden bepaald die uit te voeren zijn door de accountants van groepsonderdelen. De groepscontrole heeft zich met name gericht op de entiteiten die significant zijn op basis van hun omvang of het risicoprofiel van die entiteiten.

Om voldoende audit coverage te verkrijgen op relevante posten van de jaarrekening hebben wij ook niet-significante onderdelen in onze groepscontrole opgenomen.



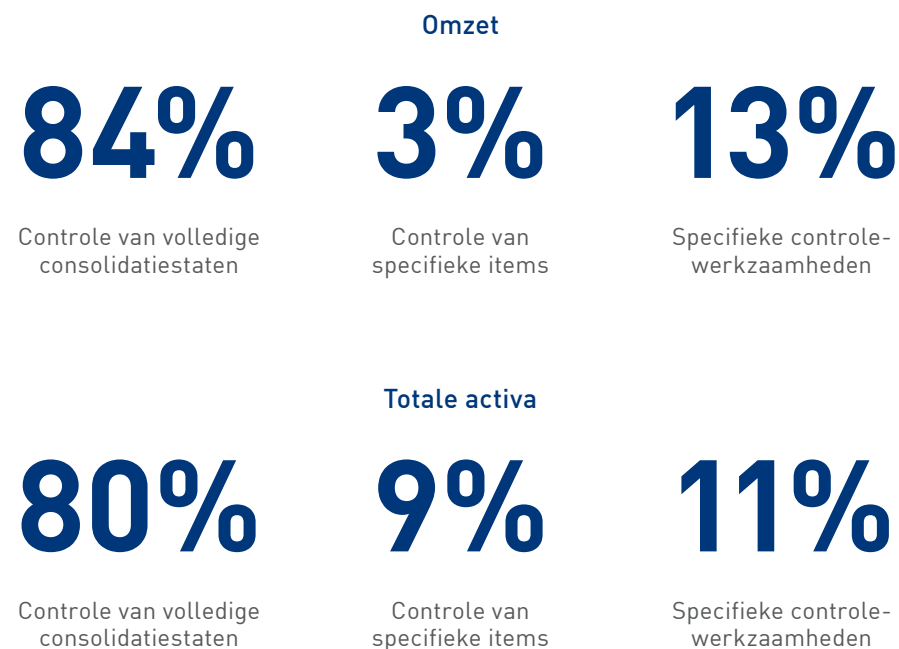
In totaal hebben wij 14 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij de controle van volledige consolidatiestaten of controle van specifieke jaarrekeningposten hebben uitgevoerd. Voor deze groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot onder meer de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting, de jaarlijkse toets op bijzondere waardeverminderingen ten aanzien van goodwill, 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 consolidatiestaten 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, waarin de belangrijkste controlegebieden benoemd zijn en informatie is opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Met alle accountants die deel hebben genomen aan de groepscontrole zijn (virtuele) vergaderingen gehouden om de controleaanpak en de controlebevindingen en observaties te bespreken die aan het groepsteam zijn gerapporteerd.

Voor de groepsonderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef. Geen van de resterende onderdelen vertegenwoordigde meer dan 4% van de totale groepsomzet of de totale groepsactiva.

Onze werkzaamheden kunnen als volgt worden samengevat:



Door het uitvoeren van bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, samen met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie over de financiële informatie van de groep kunnen verkrijgen om een oordeel over de jaarrekening te geven.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In de hoofdstukken “Corporate Governance” en “Risicomanagement” 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 de opzet en het bestaan van 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:

- het evalueren 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;
- het evalueren van correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties, waaronder belasting- en gezondheids- en veiligheidsautoriteiten, alsmede juridische bevestigingen.

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 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, specifiek die betrekking hebben op omzet en kosten van grond- en hulpstoffen. Waar wij onverwachte journaalposten of andere risico’s identificeerden via onze data-analyse, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om 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.
- Wij 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 herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting en goodwill van de kasstroom genererende eenheden Duitsland en België.

- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.
- Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen door onze scoping te variëren binnen de onderdelen met een controle van specifieke items-scope.

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 betrekking hebben op de omzet 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 ten aanzien van de geïdentificeerde risico's op fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving 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 continuïteit

De Raad van Bestuur heeft haar continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Derhalve is de jaarrekening opgesteld onder het uitgangspunt van continuïteit van de bedrijfsuitvoering. 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 van klimaat-gerelateerde risico's

De vennootschap heeft haar ambities gerelateerd aan klimaatverandering opgenomen in haar jaarverslag. De vennootschap heeft de ambitie om, per 2030, de absolute scope 1 en 2 emissies per ton diervoer met 75% te reduceren in vergelijking tot 2015 en de

scope 3 (upstream) emissies van grondstoffen met 30% te reduceren, in vergelijking met 2020.

De Raad van Bestuur heeft geanalyseerd, op hoog niveau, tegen de achtergrond van de onderneming en de bedrijfsvoering, hoe klimaat-gerelateerde risico's en kansen en de eigen doelstellingen van de vennootschap een aanzienlijke invloed zouden kunnen hebben op haar onderneming en de noodzaak zou kunnen vereisen om haar strategie en bedrijfsvoering aan te passen.

Met betrekking tot de impact van aan diervoeding gerelateerde stikstofemissies op biodiversiteit, hetgeen nauw samenhangt met klimaatverandering, heeft de vennootschap de mogelijke invloed beoordeeld van het lopende publieke debat over de vermindering van aan diervoer gerelateerde stikstofemissies. Deze onzekerheid houdt voornamelijk verband met mogelijke toekomstige wetgeving die een negatieve invloed zou kunnen hebben op de veestapel en daardoor op de vraag naar het diervoer dat de vennootschap produceert en aan haar klanten verkoopt.

De Raad van Bestuur heeft de impact van zowel transitie- als fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering op de jaarrekening overwogen in overeenstemming met het toepasselijke kader voor financiële verslaglegging, waaronder specifiek op de waardering van vaste activa. De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening opgesteld en heeft de overwegingen als gevolg van klimaat-gerelateerde risico's en doelstellingen op passende wijze verwerkt en toegelicht en heeft geconcludeerd dat er geen materiële gevolgen voor de jaarrekening 2022 zijn geïdentificeerd, hetgeen is toegelicht in het hoofdstuk "Risicomanagement" van het jaarverslag en in noot 19 van de jaarrekening.

Als onderdeel van onze controle hebben wij een risicoanalyse uitgevoerd in het kader van de impact van klimaat-gerelateerde risico's en de doelstellingen die de vennootschap heeft opgesteld in relatie tot klimaatverandering op de jaarrekening en onze controleaanpak. Wij hebben daarbij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Inzicht verkrijgen in de processen van het management: wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen inzake de analyse van klimaat risico's welke zijn geïntegreerd in de structurele risico management aanpak van de vennootschap en wij hebben het strategisch plan 2025 en het bedrijfsplan 2023 van de vennootschap beoordeeld, die beide targets en strategische acties gerelateerd aan klimaatverandering bevatten, met als doel het verkrijgen van de begrip omtrent de door de Raad van Bestuur uitgevoerde analyse ten aanzien van de achtergrond van de onderneming en haar bedrijfsvoering en de mogelijke invloed van klimaat-gerelateerde risico's en kansen op de jaarrekening en de mate waarin de onderneming hier op is voorbereid;
- Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de Raad van Bestuur om begrip te krijgen van het proces waarin klimaat gerelateerde visie is bepaald en hoe hierop toezicht wordt gehouden;
- Wij hebben de aanwezigheid van klimaat-gerelateerde frauderisicofactoren overwogen. De klimaat-gerelateerde frauderisicofactor die wij hebben onderzocht heeft betrekking op de druk als gevolg van mogelijk toenemende regelgeving en het politieke debat met betrekking tot stikstof;
- Wij hebben gebruik gemaakt van KPMG klimaatrisico-experts die ons hebben geholpen om inzicht te verkrijgen in de door de vennootschap uitgevoerde risicoanalyse met betrekking tot de wijze waarop klimaat-gerelateerde risico's en kansen mogelijk van invloed kunnen zijn op de vennootschap en haar wijze van waardering van vaste activa, zoals is weergegeven in de jaarrekening van dit jaar.

Op basis van onze werkzaamheden in het kader van risicoanalyse concluderen wij dat de klimaat gerelateerde risico's geen materiële impact hebben op de huidige jaarrekening onder toepassing van het toepasselijke kader voor financiële verslaglegging.

Verder hebben wij kennisgenomen van de "Overige informatie" met betrekking tot klimaat-gerelateerde risico's zoals opgenomen in het jaarverslag en de materiële consistentie met de jaarrekening, onze kennis verkregen door de controle, in het bijzonder zoals hierboven beschreven en onze anderszins verkregen kennis overwogen.



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.

In vergelijking met vorig jaar is het kernpunt met betrekking tot de acquisitie accounting niet inbegrepen aangezien er geen sprake is van significante acquisities in 2022.

Daarnaast is vergeleken met vorig jaar het kernpunt gerelateerd aan de waardering van handelsdebiteuren niet opgenomen, omdat de individuele handelsdebiteurenposities laag zijn en de afschrijvingen op handelsdebiteuren de laatste jaren beperkt waren, zelfs tijdens de door Covid-19 getroffen periode en de jaren met dierziektes.

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 acquisitiedatum.

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 naar de reële waarde in 2022 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 0,4 miljoen (stijging). Per 31 december 2022 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 23,2 miljoen. De 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 2022.

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; en
- 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 14 april 2022 herbenoemd als accountant van de vennootschap voor de controle van 2022.

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 (European Single Electronic Format, ESEF)

De vennootschap heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de (deels) gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door de vennootschap opgenomen in de rapportageset in alle van materieel belang zijnde aspecten aan 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 één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF. Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'. Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset;
- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
- het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen 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 markeringen 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 genoemde 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 haarbedrijfsactiviteiten 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, 22 februari 2023

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 continuïteits-Veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of 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 de Audit Commissie 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 zoals opgenomen in het jaarverslag (hierna: “het jaarverslag”) van ForFarmers N.V. (hierna: “de vennootschap”) voor het jaar geëindigd op 31 December 2022 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties ‘Onze missie: For the Future of Farming’ en ‘Going Circular: Onze duurzaamheidsagenda’ van het jaarverslag.

De duurzaamheidsindicatoren in scope bestaan uit de volgende indicatoren:

- Stikstof-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 per land
- Aantal voerveiligheidsincidenten als gevolg van niet-naleving van regels en vrijwillige codes

De duurzaamheidsindicatoren zijn opgenomen in het jaarverslag.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A ‘Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)’.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Verantwoordelijkheid 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 onze conclusie.

Rapportagecriteria

De geselecteerde duurzaamheidsindicatoren dienen gelezen en begrepen te worden in samenhang 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 het de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren zijn de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties ‘Onze missie: For the Future of Farming’ en ‘Going Circular: Onze duurzaamheidsagenda’ van het jaarverslag.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de vennootschap in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad 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. De geselecteerde duurzaamheidsindicatoren omvatten geconsolideerde informatie van de gehele groep.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) en op het niveau van vestigingen. De beslissing om vestigingen te selecteren voor het uitvoeren van onze beoordelingswerkzaamheden is vooral gebaseerd op de individuele bijdrage van een vestiging aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de vestigingen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische spreiding.

Door het uitvoeren van onze beoordelingswerkzaamheden op vestigingsniveau, samen met aanvullende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau, zijn we in staat geweest om voldoende en geschikte assurance-informatie te verzamelen met betrekking tot de door de groep gerapporteerde duurzaamheidsinformatie om een conclusie te kunnen trekken over de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren in overeenstemming met de Rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties 'Onze missie: For the Future of Farming' en 'Going Circular: Onze duurzaamheidsagenda' van het jaarverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen, meten of evalueren van de geselecteerde 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.

Verantwoordelijkheid van de accountant voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van onze beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor het 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.

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, assurance-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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen over de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren, inclusief het op hoofdlijnen kennismaken van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de geselecteerde 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 geselecteerde duurzaamheidsindicatoren. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - i. het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groeps- en lokaal niveau verantwoordelijk voor de maatschappelijke strategie en -beleid en prestaties;
 - ii. 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 het de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren;

- iii. het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan Rees (Duitsland) en Biskupice en Pionki (Polen) hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
 - iv. het verkrijgen van assurance-informatie dat de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
 - v. het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - vi. het analytisch evalueren van data en trends.
- het evalueren van de consistentie van de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
 - het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van het de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren;
 - het overwegen of de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het doel van de gehanteerde rapportagecriteria reflecteert.

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, 22 februari 2023

KPMG Accountants N.V.
T. van der Heijden RA

Meerjarenoverzicht



Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2022	2021	2020	2019	2018
Materiële vaste activa	311,8	317,7	292,5	291,4	261,6
Immateriële activa en goodwill	105,2	107,9	96,3	139,8	168,0
Overige vaste activa	44,3	41,5	39,6	41,3	41,8
Vaste activa	461,3	467,1	428,4	472,4	471,4
Vlottende activa	559,1	476,3	388,3	393,1	402,3
Totaal activa	1.020,4	943,4	816,7	865,5	873,7
Eigen vermogen	335,1	360,5	356,9	413,2	435,6
Minderheidsbelangen	9,1	5,7	5,6	5,1	5,2
Totaal eigen vermogen	344,2	366,2	362,5	418,4	440,8
Langlopende verplichtingen	175,6	162,8	132,5	115,1	142,5
Kortlopende verplichtingen	500,6	414,5	321,7	332,0	290,5
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	1.020,4	943,4	816,7	865,5	873,7
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	497,9	484,0	496,4	547,0	434,5
Netto schuld	98,4	28,7	-15,8	7,0	17,1
Solvabiliteit⁽¹⁾	33,7%	38,8%	44,4%	48,3%	50,4%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	50,9%	63,5%	79,8%	93,6%	101,8%
ROACE onderliggende EBITDA ⁽²⁾	15,3%	16,2%	19,4%	16,2%	23,0%
ROACE onderliggend EBIT ⁽²⁾	7,8%	8,4%	12,4%	10,2%	17,6%

⁽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	2022	2021	2020	2019	2018
Omzet	3.315,0	2.670,5	2.351,9	2.463,1	2.404,7
Brutowinst	494,8	436,3	433,2	440,7	443,4
Bedrijfsresultaat	24,4	22,6	24,2	14,2	75,9
Netto financieringsresultaat	-6,5	-5,6	1,9	10,7	-4,4
Winst vóór belastingen	22,2	20,8	30,2	27,6	74,5
Winst over het boekjaar	18,2	12,5	14,7	18,0	59,2
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	18,0	12,0	14,2	17,7	58,6
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,28	6,82	6,80	7,08	6,95
DML (in miljoenen tonnen)	2,49	2,55	2,62	2,71	2,78
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,12	0,14	0,15	0,14	0,14
Overige (in miljoenen tonnen)	0,14	0,16	0,17	0,15	0,15
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	9,03	9,67	9,74	10,10	10,02
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.468	2.444	2.502	2.570	2.654
Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾	76,1	78,2	96,2	88,5	100,1
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	2,3%	2,9%	4,1%	3,6%	4,2%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	15,4%	17,9%	22,2%	20,1%	22,6%
Onderliggend EBIT ⁽¹⁾	38,9	40,7	61,6	55,7	76,8
Onderliggend EBIT als % van de omzet	1,2%	1,5%	2,6%	2,3%	3,0%
Onderliggende winst ^(1, 2)	30,0	29,0	46,3	42,1	63,4
Onderliggende winst per aandeel ^(1, 2)	0,33	0,32	0,49	0,43	0,62
Dividend (€ miljoen)	17,9	27,1	27,6	27,4	30,1
Dividend per aandeel (€)	0,20	0,29	0,29	0,28	0,30
Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet	0,2%	4,4%	0,0%	4,7%	3,6%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst	0,1%	4,5%	0,1%	3,9%	2,3%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT)	0,0%	26,4%	0,0%	1,2%	-3,2%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	0,1%	9,0%	0,1%	5,1%	0,6%

⁽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	2022	2021	2020	2019	2018
Sociaal						
Aantal medewerkers (FTE)		2.468	2.444	2.502	2.570	2.654
Diversiteit (totaal) (% vrouwen)		22%	22%	21%	20%	19%
Diversiteit (nieuwe medewerkers) (% vrouwen)		27%	24%	29%	26%	23%
Retentiegraad (% van FTE per 1 januari)		82%	83%	86%	81%	84%
Ongevallen met verzuim (LTI) (#) ⁽¹⁾	<18	17	28	24	36	59
Ongevallen frequency ratio (per 200,000 werkuren) ⁽¹⁾	<0,5	0,65	1,05	0,87		
Investering in training & ontwikkeling (kosten in €k)		1.688	1.237	1.283	1.867	2.238
Interne promoties naar senior management (#)		1	2	2	2	1
Cumulatieve deelname in lopende aandelen participatie programma's		10%	13%	15%	18%	19%
Ziekteverzuim (% of total FTE)		3,8%	3,4%	3,0%	2,5%	3,2%
Milieu						
Broeikasgas-uitstoot Productie scope 1+2 (kg CO ₂ /T) ⁽¹⁾		12,0	18,6	19,7	18,3	20,7
Broeikasgas-uitstoot Logistiek scope 1 (kg CO ₂ /T) ⁽¹⁾		8,0	8,0	8,7	8,5	8,3
Broeikasgas-uitstoot per ton scope 1+2 verandering (j-o-j, %)		-25%	-6%	6%	-8%	-1%
Broeikasgas-uitstoot Grondstoffen scope 3 incl verandering gebruik land (kg CO ₂ /T)		1.073,0	819,0	958,0		
Energie verbruik Productie (kWh per ton)	<52,97	57,64	58,75	58,86		
Energie verbruik Logistiek (kWh per ton)	<2,95	3,18	3,25	3,28		
Hernieuwbare energie (% van totale energie verbruik)	50%	15,3%	11,5%	9,1%		
Leveranciers Sedex code ondertekend (% van totale leveranciers)	85%	85%	85%	79%	83%	80%
Duurzaam geproduceerde palmolie aankopen (%) ⁽¹⁾	100%	70%	70%	70%	70%	70%
Duurzaam geproduceerde sojameel aankopen (%) ⁽¹⁾	100%	75%	75%	75%	75%	75%
Fosfaat efficiëntie melkvee NL (%) ⁽¹⁾			38,3%	39,6%	39,6%	38,4%
Fosfaat efficiëntie vleesvarkens NL (%) ⁽¹⁾			56,2%	54,6%	54,1%	54,6%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ⁽¹⁾			72,3%	62,7%	62,9%	64,5%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ⁽¹⁾			60,0%	53,1%	52,2%	49,3%
Stikstof efficiëntie melkvee NL (%)			29,6%	29,8%	29,6%	29,4%
Stikstof efficiëntie vleesvarkens NL (%)			42,9%	42,9%	41,4%	41,9%



Niet financiële maatstaven

	Doel in 2025	2022	2021	2020	2019	2018
Stikstof efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ⁽¹⁾			63,1%	61,3%	61,5%	61,3%
Stikstof efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ⁽¹⁾			53,0%	51,6%	50,7%	52,0%
Aandeel grondstoffen niet geschikt voor menselijke consumptie [% van totaal] ⁽²⁾		67%	64%	64%		
Duurzame innovatie [% van totale aantal innovatie projecten]		57%	42%	39%		
Voer veiligheidsincidenten (#) ⁽¹⁾	13	5	3	8	9	16

⁽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 duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Groep	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW.
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 bedrijfs onderdeel 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.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. (www.responsiblesoy.org)

Ruwvoer	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
Ruwvoer+	Aanpak op het 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 melkveeouders 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.

Over de duurzaamheidsrapportage van forfarmers in 2022

ForFarmers streeft ernaar een evenwichtig, betrouwbaar en duidelijk beeld te presenteren van haar aanpak en prestaties op het gebied van duurzaamheid. Dit document bevat concrete informatie over de management- en rapportagemethodes die gebruikt zijn bij het opstellen van de duurzaamheidsgegevens, -resultaten en -thema's die in de duurzaamheidsrapportage zijn opgenomen en waarvoor een extern assurance-rapport is afgegeven. ForFarmers heeft zich bij verwijzingen naar ESG-rapportage laten leiden door het rapport van het *World Economic Forum Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* van september 2020.

Inhoud en reikwijdte van de duurzaamheidsrapportage

De inhoud van de duurzaamheidsrapportage is gebaseerd op de materiële onderwerpen zoals die zijn vastgesteld aan de hand van de door ForFarmers en haar stakeholders uitgevoerde materialiteitsanalyse. Ook wordt aangegeven welk deel van de waardeketen door het materiële onderwerp wordt beïnvloed. Deze materiële onderwerpen en de bijbehorende kaders bepalen de inhoud van de duurzaamheidsrapportage.

Hoe we materialiteit bepalen

Om de twee jaar houden wij een uitgebreide enquête onder stakeholders en leggen we de resultaten vervolgens vast in een materialiteitsmatrix. In 2021 vroegen we ruim 300 interne en externe stakeholders wat zij belangrijk vinden als het gaat om onze activiteiten en rol in de samenleving. Dit keer bestond de enquête uit een online vragenlijst met een aantal kwantitatieve en kwalitatieve vragen rondom

ESG (Environmental, Social and Governance) thema's.

Deze gingen over de volgende onderwerpen:

- Wat zijn volgens 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 nieuwe technologieën zoals genbewerking?
- Wat is volgens onze stakeholders het effect van toekomstig beleid en wetgeving zoals de Europese Green Deal en de Farm to Fork-strategie?

ForFarmers heeft met de uitkomsten van de stakeholderdialoog de y-as van de materialiteitsmatrix geactualiseerd. De x-as van de matrix is geactualiseerd aan de hand van de expertise van de Taskforce Duurzaamheid van ForFarmers.

De duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag omvat de duurzaamheidsprestaties van alle operationele

segmenten, businessunits en stafafdelingen van ForFarmers. De rapportage strekt zich uit tot alle entiteiten waarover Forfarmers, direct of indirect, zeggenschap heeft. Voor een aantal duurzaamheids-KPI's geldt een beperktere reikwijdte, zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Ondernemingen of bedrijfsactiviteiten die zijn overgenomen tijdens de lopende of vorige rapportageperiode vallen buiten de reikwijdte van deze rapportage. Reden hiervoor is dat recent overgenomen ondernemingen of bedrijfsactiviteiten eerst geïntegreerd moeten worden in de ForFarmers-organisatie en vertrouwd moeten raken met de manier van werken van ForFarmers voordat de betrouwbaarheid van de door hen gerapporteerde cijfers kan worden gewaarborgd. Op basis van dit beleid wordt De Hoop Mengvoeders (De Hoop) in 2022 voor het eerst opgenomen in de scope van de rapportage.

Criteria voor duurzaamheidsrapportage

Beleed zorgt ervoor dat geconsolideerde gegevens op uniforme wijze worden vastgelegd met referentie naar de Global Sustainability Standards Board afgegeven Global Reporting Initiative-standaarden (hierna: GRI). Informatie over het naleven van de GRI-standaarden (de GRI content index) is te vinden in het gedeelte over duurzaamheid op onze website.

ForFarmers heeft voor iedere duurzaamheids-KPI specifieke rapportagecriteria opgesteld, zoals weergegeven in onderstaande tabel:



Duurzaamheids-KPI	Gehanteerde definitie	Bijzonderheden betreffende de scope	Externe assurance
100% inkoop verantwoord geproduceerde palmolie en sojameel in 2025	<p>ForFarmers beschouwt sojameel als duurzaam wanneer certificaten worden gekocht van sojaprogramma's die het benchmarkingproces met succes hebben doorstaan ten opzichte van de basiscriteria die zijn vastgesteld in de FEFAC Soy Sourcing Guidelines en worden weergegeven op de aangepaste pagina van FEFAC op de ITC Standards Map¹.</p> <p>ForFarmers beschouwt palmolie en palmoliederivaten als duurzaam wanneer RSPO-certificaten (Roundtable on Sustainable Palm Oil) worden gekocht voor het equivalente tonnage palmolie dat is opgenomen in de door ForFarmers gebruikte grondstoffen.</p>	Biologisch sojameel dat wordt gebruikt (bijv. Reudink, ForFarmers UK biologisch) of verkocht (bijvoorbeeld als enkelvoudige grondstoffen) is uitgesloten van de scope van de doelstelling voor duurzaam sojameel, omdat certificaatregelingen alleen van toepassing zijn op conventionele soja en het daarom niet logisch is om conventionele certificaten te kopen voor biologische soja die wordt gebruikt / verkocht.	Ja
85% van de leveranciers heeft de Sedex Code of Conduct ondertekend	Het aantal leveranciers dat lid is van Sedex, uitgedrukt als een percentage van de uitgaven over de verslagperiode. Omvat leveranciers van grondstoffen, DML-producten en indirecte inkoop.	Geen specifieke uitsluitingen.	Nee
Leiderschapspositie in het verminderen van CO₂-uitstoot van voedingrediënten (scope 3-upstream)	ForFarmers berekent met FeedPrint de CO ₂ -uitstoot van de belangrijkste voedingrediënten. Ons formuleringsteam gebruikt deze informatie nu ook om de emissies (scope 3-upstream) te berekenen op basis van ingrediënten die aan de voerfabriek worden geleverd. Waar door ForFarmers ingrediënten worden gebruikt die nog niet in FeedPrint zitten (meestal micro-ingrediënten), worden alternatieve informatiebronnen van bijvoorbeeld Nevedi gebruikt totdat 100% van de formule is opgenomen.	Geen specifieke uitsluitingen.	Nee
Leiderschapspositie in gebruik voedingrediënten niet geschikt voor humane consumptie	ForFarmers hanteert de FAO-definitie en categorisering van ingrediënten die wel en ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie. Alle voer- en DML-ingrediënten worden gecategoriseerd en omgezet naar een 88% drogestofbasis. De hoeveelheid ingrediënten ingedeeld als coproducten, gras en bladeren, oliezaadkoeken en andere niet-eetbare ingrediënten, wordt gedeeld door het totaal om te komen tot een percentage voedingrediënten niet geschikt voor humane consumptie.	Polen is momenteel uitgesloten vanwege de huidige IT-systeemconfiguratie.	Nee
Grootste fabriek CO₂-neutraal als proof of concept	Scope 1 en 2 broeikasgasemissies die verband houden met de productie in de Lochem 12-fabriek worden gerapporteerd over de verslagperiode. De opgewekte energie uit de biomassaketel en zonnepanelen wordt omgezet in CO ₂ en meegenomen in het totaal.	Transport en kantoren zijn niet meegenomen in de berekening.	Nee
50% hernieuwbare energie	De huidige rapportage omvat de primaire energie die wordt gebruikt door de biomassaketel in Lochem, zonnepanelen in Lochem en een aantal locaties in het VK, het biodieselgehalte van de diesel die in de logistiek wordt gebruikt en het percentage hernieuwbare energie dat is opgenomen in de elektriciteitsvoorziening in elk land. De energie uit deze bronnen (omgerekend naar kWh) wordt uitgedrukt als percentage van het totale primaire energieverbruik (kWh).	De uitstoot van de mengvoerfabrieken in het Verenigd Koninkrijk en van de fabriek in het Duitse Calveslage waar voer voor huisdieren wordt gemaakt, valt momenteel buiten de scope.	Nee
10% energie-/brandstofreductie per ton ten opzichte van 2020	Het primaire energieverbruik per brandstoftype wordt geregistreerd (in kWh of liter) over de verslagperiode. Het primaire energieverbruik wordt gedeeld door het productievolume of het logistieke volume (in het geval van diesel).	De uitstoot van de mengvoerfabrieken in het Verenigd Koninkrijk en van de fabriek in het Duitse Calveslage waar voer voor huisdieren wordt gemaakt, valt momenteel buiten de scope.	Nee
Broeikasgasemissies	<p>Broeikasgasuitstoot betreft de uitstoot van gassen die bijdragen aan het broeikas effect door infrarode straling te absorberen. Uitstoot van broeikasgassen wordt ingedeeld op basis van scope:</p> <ul style="list-style-type: none">• Directe (scope 1) uitstoot: uitstoot door bronnen die eigendom zijn van ForFarmers of waarover de Onderneming zeggenschap heeft (productie en logistiek). Voor de emissies van diesel wordt de tank-to-wheel cyclus toegepast;• Indirecte (scope 2) uitstoot (energie): uitstoot ontstaan door de opwekking van de ingekochte stroom die ForFarmers verbruikt. Emissies die vallen onder scope 2 worden gerapporteerd op basis van de markt-based aanpak vanaf 2019.	ForFarmers rapporteert uitsluitend over de scope 1 en scope 2 broeikasgasemissies van voerfabrieken waarover ForFarmers zeggenschap heeft. De uitstoot van de mengvoerfabrieken in het Verenigd Koninkrijk en van de fabriek in het Duitse Calveslage waar voer voor huisdieren wordt gemaakt, valt dan ook buiten de scope.	Ja

¹ ForFarmers gebruikt in de productie ook andere derivaten van de sojaboon (bijv. sojaolie) maar koopt hiervoor geen extra certificaten omdat ze al onder de certificaten vallen die voor sojameel zijn gekocht.



Duurzaamheids-KPI	Gehanteerde definitie	Bijzonderheden betreffende de scope	Externe assurance
Leiderschapspositie in fosfaat- en stikstof-efficiëntie	De berekende waarde voor fosfaat- en stikstofefficiëntie geeft de hoeveelheid fosfaat en stikstof aan die wordt opgenomen via voer dat wordt afgezet in dieren en dierlijke producten. Met andere woorden, de fosfaat- en stikstofefficiëntiewaarde informeert over de fosfaat- en stikstofbenutting op het bedrijf.	De scope van zowel fosfaat- als stikstofefficiëntieberekeningen is beperkt tot melkkoeien, varkens en pluimvee in Nederland. De resultaten lopen altijd een jaar achter door de beschikbaarheid van de data. Aangezien (betrouwbare) gegevens die nodig zijn voor de berekening van het fosfaatrendement alleen beschikbaar zijn voor Nederlandse boeren, is de scope beperkt tot Nederland.	Alleen fosfaat
Ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents - LTI's) @ 0,5 per 100 FTE en een vermindering van 50% van het aantal LTI's in vergelijking met 2019	<p>Een Lost Time Incident wordt gedefinieerd als een onvoorziene gebeurtenis met persoonlijk letsel tot gevolg, waarbij de getroffen persoon niet in staat is om op zijn / haar eerstvolgende ingeroosterde werkdag te werken. Dit geldt ook voor medewerkers, loonwerkers en bezoekers die betrokken zijn bij een ongeluk op een van onze locaties of bij een klant, tijdens een door de Onderneming georganiseerd evenement of tijdens het besturen van een van onze eigen wagens of een wagen van een klant. Woonwerkverkeer valt hierbuiten.</p> <p>De LTI Frequency Rate per kwartaal wordt berekend aan de hand van de volgende formule: (200.000 uur x LTI's) per kwartaal / totaal aantal gewerkte uren (= contracturen + overuren) per kwartaal. Dit is in lijn met de formule die gehanteerd wordt in GRI, de internationale standaard op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging.</p>	Geen specifieke uitsluitingen.	Ja
Vermindering van 50% van de voer veiligheidsincidenten ten opzichte van 2017	Een incident wordt beschouwd als een voer veiligheidsincident als het een risico kan vormen voor de gezondheid van mens of dier. Totale aantal voer veiligheidsincidenten waarbij de regels en vrijwillige codes betreffende de veiligheids- en gezondheidseffecten van producten en diensten niet werden nageleefd, resulterend in een boete of sanctie; resulterend in een waarschuwing of zoals vastgesteld door middel van externe controles (uitgezonderd kleine incidenten).	Geen specifieke uitsluitingen.	Ja

Met betrekking tot de rapportage van de KPI's is er ten opzichte van 2021 één wijziging in de scope van de externe assurance: in 2022 werd stikstofefficiëntie (in Nederland) opgenomen in de scope maar fosfaatefficiëntie niet.

Aangezien de duurzaamheidsgegevens afkomstig zijn uit diverse bronnen in de gehele waardeketen en niet allemaal dezelfde datering hebben, blijft ForFarmers werken aan het verbeteren van zowel de verzamelingsprocessen als de controleomgeving voor deze gegevens. In verband hiermee hebben de Raad van Bestuur en het

Executive Team aan KPMG, de externe accountant van ForFarmers, gevraagd om een beperkte mate van zekerheid te verstrekken over een aantal van de bovengenoemde duurzaamheids-KPI's in het jaarverslag over 2022. Het assurance-rapport van KPMG, inclusief details over de door haar uitgevoerde werkzaamheden, is opgenomen in het Jaarverslag 2022.

ForFarmers heeft tevens verschillende milieucertificeringen. In Duitsland is ForFarmers ISO 50001-gecertificeerd en in het VK is er zowel een ISO 50001- als een

14001-certificering. ISO 50001 helpt ForFarmers om efficiënter met energie om te gaan door het opzetten van een energiemanagementsysteem terwijl de ISO 14001-certificering ForFarmers helpt om haar duurzaamheidsprestaties te verbeteren door het opzetten van een milieumanagementsysteem.

ForFarmers gebruikt openbaar beschikbare omrekeningsfactoren voor het omzetten van het energieverbruik (in kWh of liters) naar CO₂. De gebruikte factoren zijn in onderstaande tabel weergegeven.



Coëfficiënten ten opzichte van de uitstoot van broeikasgassen (in kg CO₂)

Productie	Land	Van	Naar	2022	2021
Gas	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	Duitsland	KWh	Kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	België	KWh	Kg CO ₂	0,182	0,182
Stookolie (gasvervanger)	België	KWh	Kg CO ₂	n/a	0,278
Gas	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	VK	KWh	Kg CO ₂	0,183	0,185
Elektriciteit	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,034	0,392
Elektriciteit	Duitsland	KWh	Kg CO ₂	0,252	0,280
Elektriciteit	België	KWh	Kg CO ₂	0,149	0,205
Elektriciteit	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,634	0,697
Elektriciteit	VK	AIC	Kg CO ₂	0,193	0,377
Houtsnippers	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0	0,000
Zonne-energie	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0	0,000
Zonne-energie	VK	KWh	Kg CO ₂		
Gasolie	VK	KWh	Kg CO ₂	0,257	0,278
Kerosine	VK	KWh	Kg CO ₂	0,248	0,247
Stookolie	VK	KWh	Kg CO ₂	n/a	0,268
Gasolie	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,278	0,278
Kolen	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,306	0,306
Diesel	Alle landen	Liter	Kg CO ₂	2,558	2,4740

Governance met betrekking tot duurzaamheid

ForFarmers heeft twee bestuursorganen voor haar duurzaamheidsactiviteiten: de Adviesraad Duurzaamheid en de Taskforce Duurzaamheid. Vanwege de overdracht van CEO-verantwoordelijkheden vond in het verslagjaar geen formele bijeenkomst van de Adviesraad Duurzaamheid plaats. In december werd er echter wel een informele informatiebijeenkomst gehouden in verband met de herziene

strategie. Daarnaast waren er verschillende wijzigingen in de samenstelling van de Adviesraad Duurzaamheid en zullen er in 2023 nieuwe leden worden geworven.

De Adviesraad Duurzaamheid komt normaliter twee keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers (zie opmerking hierboven). De functie van de Adviesraad Duurzaamheid is het geven van advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belang-

rijke trends en uitdagingen waar rekening mee gehouden moet worden. De Adviesraad Duurzaamheid bestaat uit twee leden van het Executive Team van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen en een aantal externe leden die allemaal belangrijke spelers zijn in de toeleveringsketen van ForFarmers, in de academische wereld of bij NGO's.

De Taskforce Duurzaamheid, bestaande uit één lid van het Executive Team en negen senior managers, is verantwoordelijk voor het implementeren van de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. Iedere business owner is verantwoordelijk voor een specifiek aandachtspunt op het gebied van duurzaamheid. De Taskforce coördineert verbeteracties met betrekking tot de KPI's en geeft relevante informatie hierover door aan de Raad van Bestuur, het Executive Team en de Raad van Commissarissen. Binnen het Executive Team draagt de Directeur Supply Chain verantwoordelijkheid voor de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. De Taskforce wordt voorgezeten door de Directeur Corporate Affairs van ForFarmers, die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de duurzaamheidsagenda en het continu verbeteren van de duurzaamheidsprestaties.

Aanpak duurzaamheidsmanagement

Gegevens over duurzaamheid worden geïntegreerd in de interne rapportageprocessen van ForFarmers. Voor elk aandachtsgebied wordt een business owner aangewezen, die verantwoordelijk is voor het coördineren van de duurzaamheidsprestaties voor de betreffende pijler en voor het bepalen van toekomstige acties en initiatieven. De verzamelde gegevens worden door de business owner geëvalueerd. De duurzaamheidsgegevens worden elk kwartaal² door de Directeur Corporate Affairs geconsolideerd en door Finance en Interne Audit beoordeeld. Er worden diverse interne controles uitgevoerd (waaronder sanity checks en kwalitatieve analyses) om ervoor te zorgen dat de gegevens die voor het berekenen van de KPI-prestaties worden gebruikt correct en volledig zijn. De duurzaamheidsprestaties worden vervolgens binnen de Taskforce Duurzaamheid en de management-teams in de landen besproken om de huidige status en vervolgstappen te bepalen. Daarna wordt de informatie ter beoordeling voorgelegd aan de Raad van Bestuur, het Executive Team en de Raad van Commissarissen.

Stakeholderdialoog

ForFarmers onderkent dat het belangrijk is om de standpunten van haar stakeholders te begrijpen. Zij dagen ons uit, delen hun zorgen en verwachtingen, stellen vraagstukken aan de orde, geven feedback en werken met ons samen. ForFarmers onderscheidt twee groepen stakeholders: level A-stakeholders zijn stakeholders die direct betrokken zijn bij de toeleveringsketen van ForFarmers (medewerkers, leveranciers, klanten, verwerkers en

	Adviesraad Duurzaamheid	Task Force Duurzaamheid																
Doel	<ul style="list-style-type: none"> Inzichtelijk maken van de duurzaamheidsresultaten van ForFarmers Input geven vanuit belangrijke externe stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Werkgroep die de voortgang toets t.o.v. implementatieplan Signaleert hiaten en initieert waar nodig aanvullende acties 																
Samenstelling	Voorzitter Theo Spierings, CEO	Voorzitter Nick Major, Corporate Affairs Director																
	<table border="1"> <tr> <td>Director Supply Chain</td> <td>Arthur van Och</td> </tr> <tr> <td>Director Corporate Affairs</td> <td>Nick Major</td> </tr> </table>	Director Supply Chain	Arthur van Och	Director Corporate Affairs	Nick Major	<table border="1"> <tr> <td>Director Investor Relations</td> <td>Caroline Vogelzang</td> </tr> <tr> <td>Director Supply Chain</td> <td>Arthur van Och</td> </tr> <tr> <td>Internal Auditor</td> <td>Jan Louissen</td> </tr> <tr> <td>Risk and Internal Control</td> <td>Stephen Uren</td> </tr> </table>	Director Investor Relations	Caroline Vogelzang	Director Supply Chain	Arthur van Och	Internal Auditor	Jan Louissen	Risk and Internal Control	Stephen Uren				
Director Supply Chain	Arthur van Och																	
Director Corporate Affairs	Nick Major																	
Director Investor Relations	Caroline Vogelzang																	
Director Supply Chain	Arthur van Och																	
Internal Auditor	Jan Louissen																	
Risk and Internal Control	Stephen Uren																	
	<table border="1"> <tr> <td>Leverancier</td> <td>Prof. Leo den Hartog</td> </tr> <tr> <td>Voedselindustrie</td> <td>Erwin Wunnekink</td> </tr> <tr> <td>NGO</td> <td>Sijas Akkerman</td> </tr> </table>	Leverancier	Prof. Leo den Hartog	Voedselindustrie	Erwin Wunnekink	NGO	Sijas Akkerman	Verantwoordelijke <table border="1"> <tr> <td>Gezondheid en Veiligheid</td> <td>Arthur van Och</td> </tr> <tr> <td>Nutritionele innovatie</td> <td>Ad van Wesel</td> </tr> <tr> <td>Formulatie en lab</td> <td>Wilco Engberts</td> </tr> <tr> <td>Kwaliteit</td> <td>Manfred Hessing</td> </tr> <tr> <td>Grondstoffen</td> <td>Falko Weinberg</td> </tr> </table>	Gezondheid en Veiligheid	Arthur van Och	Nutritionele innovatie	Ad van Wesel	Formulatie en lab	Wilco Engberts	Kwaliteit	Manfred Hessing	Grondstoffen	Falko Weinberg
Leverancier	Prof. Leo den Hartog																	
Voedselindustrie	Erwin Wunnekink																	
NGO	Sijas Akkerman																	
Gezondheid en Veiligheid	Arthur van Och																	
Nutritionele innovatie	Ad van Wesel																	
Formulatie en lab	Wilco Engberts																	
Kwaliteit	Manfred Hessing																	
Grondstoffen	Falko Weinberg																	

retailers). Level B omvat alle andere stakeholdergroepen (aandeelhouders, leden, NGO's, toezichthouders, overheden, media, beleggers en banken).

Dialoog met deze stakeholders is van cruciaal belang voor ForFarmers en vindt regelmatig plaats op zowel formele als informele basis. Wij communiceren met de stakeholders via verschillende kanalen en op diverse niveaus. De onderstaande tabel laat zien hoe ForFarmers het gesprek aangaat met de diverse stakeholdergroepen, welke onderwerpen hierbij met hen gedeeld en besproken zijn, en hoe ForFarmers vervolgens heeft gereageerd op

de onderwerpen die aan de orde zijn gesteld. Dit is bovenop de aparte, formeel georganiseerde stakeholderdialoog voor het actualiseren van de materialiteitsmatrix.

² Met uitzondering van de fosfaat- en stikstofefficiëntie. Deze gegevens worden op jaarbasis gerapporteerd en lopen een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van deze gegevens.



Stakeholders Niveau A	Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders	Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen	Verwachtingen stakeholders / gerelateerde onderwerpen in jaarverslag
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none">Dagelijks contactIntranet medewerkersHalfjaarlijks magazineRegelmatige teamvergaderingenTweejaarlijks medewerkersenquêteOndernemingsradenHalfjaarlijkse managementcongressen	<ul style="list-style-type: none">Best-in-class werkgeverVeilige werkomgevingBillijke vergoedingFlexibele werkafsprakenOpenheid en transparante communicatieOndersteuning bij sociale projecten	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: 4. Mens en maatschappij Ontwikkelen van Talent For the Future of Farming
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none">Dagelijks contactGedragscodeRegelmatige auditsTechnische vergaderingen en bezoekenContracts en specificaties indien van toepassing	<ul style="list-style-type: none">PartnerschappenBillijke prijzenAlle verplichtingen nakomenOpenheid en transparantieTraceerbaarheidDiervoederveiligheidVerantwoord inkopenCO₂-uitstoot	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij
Klanten	<ul style="list-style-type: none">Dagelijks contactWebsite en social media3-4 magazines per jaarMaandelijkse digitale nieuwsbrievenKlankbordgroepen 4x per jaarAdvertenties en promoties indien relevantRegelmatig bijeenkomsten	<ul style="list-style-type: none">Billijke prijzenTijdige, volledige leveringProductkwaliteitTechnisch advies en ondersteuningInnovatieVoerefficiëntie en voerveiligheidOndersteunen van initiatieven vanuit de sectorEfficiënt gebruik van grondstoffen (incl. fosfaat / stikstof)Diergezondheid en dierenwelzijnAntimicrobiële resistentie	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij
Verwerkende industrie	<ul style="list-style-type: none">Dagelijks contactRegelmatige technische vergaderingen en projecten	<ul style="list-style-type: none">Technisch advies en ondersteuningInnovatieOpenheid en transparantieTraceerbaarheidVoerveiligheidEfficiënt gebruik van grondstoffenDiergezondheid en dierenwelzijnAntimicrobiële resistentieVerantwoord inkopenCO₂-uitstoot	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij
Retailers	<ul style="list-style-type: none">Dagelijks contactRegelmatige technische vergaderingen en projecten	<ul style="list-style-type: none">Technisch advies en ondersteuningInnovatieOpenheid en transparantieTraceerbaarheidVoerveiligheidEfficiënt gebruik van grondstoffenDiergezondheid en dierenwelzijnAntimicrobiële resistentieVerantwoord inkopenCO₂-uitstoot	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij



Stakeholders Niveau B	Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders	Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen	Verwachtingen stakeholders / gerelateerde onderwerpen in jaarverslag
Aandeelhouders	<ul style="list-style-type: none">• Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders• Publicatie en presentatie van jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten• Kwartaal trading updates• Roadshows• Jaarverslag	<ul style="list-style-type: none">• Rendement• Openheid en transparantie• Sterke cultuur en waarden• Dividend prestaties• Heldere strategie• Duurzaamheidsaanpak• Verslaglegging en publicatie	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming Ontwikkelen van talent For The Future of Farming Governance and Compliance Jaarrekening Appendix: Sustainability Reporting
Leden	<ul style="list-style-type: none">• Regelmatige vergaderingen en bijeenkomsten• Nieuwsbrief / ledenmagazine 3-4 per jaar• Continu via website	<ul style="list-style-type: none">• Sterke cultuur en waarden• Openheid en transparantie• Lange termijn managementfocus• Efficiënt gebruik van grondstoffen• Diergezondheid en dierenwelzijn• Antimicrobiële resistentie	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: <ol style="list-style-type: none">1. Grondstoffen voor voer2. Voerproductie3. Voeroplossingen4. Mens en maatschappij Ontwikkelen van talent For The Future of Farming
NGO's	<ul style="list-style-type: none">• Deelname aan congressen indien relevant• Ad hoc bijeenkomsten	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame praktijken• Openheid en transparantie• Verantwoord inkopen van grondstoffen• Diergezondheid en dierenwelzijn• Milieu-impact van veeteelt	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: <ol style="list-style-type: none">1. Grondstoffen voor voer2. Voerproductie3. Voeroplossingen4. Mens en maatschappij Ontwikkelen van talent For The Future of Farming
Regelgevingsinstanties	<ul style="list-style-type: none">• Lidmaatschap van nationale en Europese handelsverenigingen• Regelmatige locatiebezoeken en certificeringsaudits	<ul style="list-style-type: none">• Naleving van regels en normen• Verantwoord inkopen van grondstoffen• Diergezondheid en dierenwelzijn• Milieu-impact van veeteelt• Samenwerking tussen nationale bevoegde autoriteiten en bedrijfsprogramma's	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen: <ol style="list-style-type: none">1. Grondstoffen voor voer2. Voerproductie3. Voeroplossingen4. Mens en maatschappij Ontwikkelen van talent For The Future of Farming
Overheid	<ul style="list-style-type: none">• Lidmaatschap van nationale en Europese handelsverenigingen• Technische werkgroepen en commissies indien van toepassing	<ul style="list-style-type: none">• Naleving van regels en normen• Bijdragen aan beleidsoverleg• Ontwikkelen en implementeren van regels en normen• Ontwikkelen van beleid	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming Ontwikkelen van talent For the Future of Farming Appendix Duurzaamheid
Media	<ul style="list-style-type: none">• Interviews indien relevant• Persberichten indien relevant	<ul style="list-style-type: none">• Transparantie• Duurzaamheidsaanpak• Specifieke projecten en initiatieven	Jaarverslag en website ForFarmers
Investeerders en banken	<ul style="list-style-type: none">• Jaarverslag• Roadshows• Beleggerscongressen en -bijeenkomsten indien relevant	<ul style="list-style-type: none">• Transparante verslaglegging en publicatie• Corporate governance• Duurzaamheidsaanpak	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming Ontwikkelen van talent For the Future of Farming Jaarrekening Appendix Duurzaamheid



Door deze structurele dialoog met alle stakeholder-groepen kan ForFarmers thema's signaleren die in opkomst zijn en die uit strategisch oogpunt van belang kunnen zijn voor de onderneming.

Lidmaatschappen

Als belangrijke speler in de veehouderij en de voederindustrie werkt ForFarmers samen met vakorganisaties en in partnerschapsverband om verduurzaming van de sector te bevorderen. ForFarmers is lid van onder andere FEFAC (de Europese koepelorganisatie voor voerproducenten, waarvan de vorige voorzitter werkzaam is bij ForFarmers) en de nationale voederorganisaties van Nederland (Nevedi), Duitsland (Deutscher Verband Tiernahrung – DVT), België (Belgian Feed Association – BFA) en het Verenigd Koninkrijk (Agricultural Industries Confederation – AIC). Tasomix is geen lid van de Poolse voerorganisatie. Via haar lidmaatschap van deze organisaties draagt ForFarmers bij aan het vertegenwoordigen, bevorderen en verdedigen van de belangen van de Europese mengvoerindustrie bij de landelijke en Europese instellingen en internationale organisaties. Een volledig overzicht van al onze lidmaatschappen staat op onze website.

Corporate governance-verklaring 2022

In deze verklaring leggen we uit hoe ForFarmers de Nederlandse corporate governance-code toepast. We gaan ook in op risicobeheersing en controle, financiële rapportage en de samenstelling van onze directie.

De corporate governance van ForFarmers komt tot stand op basis van de Nederlandse wet, de [statuten](#) en reglementen gebaseerd op de Nederlandse [corporate governance-code](#) (hierna: de code). Het bestuur en de raad zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van ForFarmers en bespreken dit onderwerp jaarlijks. Ze kijken van enkele individuele bepalingen af.

De Nederlandse corporate governance-code

Langetermijnwaardecreatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers. Het heeft een visie ontwikkeld op langetermijnwaardecreatie en in overleg met de raad een bijpassende strategie geformuleerd. In het waardecreatiemodel wordt de bijdrage beschreven die ForFarmers levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak.

In het jaarverslag licht het bestuur zijn visie toe op waardecreatie. Ook beschrijft het de strategie die wordt gevolgd om waarde te creëren en hoe men daar het afgelopen jaar aan heeft gewerkt. Het jaarverslag bevat een [verslag van de raad van commissarissen](#). Daarin legt

de raad verantwoording af over zijn betrokkenheid bij de totstandkoming van de strategie en over het toezicht op de uitvoering daarvan.

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

ForFarmers beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen (hierna: interne systemen). In het hoofdstuk [Risicomangement](#) beschrijft het bestuur de voornaamste financiële en non-financiële risico's van de strategie en activiteiten van het bedrijf. Ook beschrijft het de risicobereidheid en de mitigerende maatregelen die zijn genomen. Het monitort en beoordeelt de opzet en werking van de interne systemen, mede met behulp van de interne auditor. Daarover legt het bestuur verantwoording af aan de raad.

Effectief bestuur en toezicht

Het bestuur en de raad zijn zo samengesteld dat de vereiste deskundigheid, achtergrond en competenties zijn gewaarborgd. In het geval van de raad is onafhankelijkheid van de leden ook een belangrijke waarborg. De samenstelling is in lijn met de principes en best practice-bepalingen over effectief bestuur en toezicht.

Raad van bestuur en executive team

Het bestuur van ForFarmers werkt met een executive team dat de operationele activiteiten aanstuurt. Dat team bestaat uit de leden van het bestuur en uit personen die het bestuur ondersteunen bij de vervulling van de bestuurlijke taken. De CEO heeft ze benoemd na overleg met de raad. De leden van het bestuur worden benoemd door de AvA en uitsluitend op bindende voordracht van de raad. De AvA kan echter het bindend karakter van een voordracht van de raad ontnemen als een meerderheid hiertoe besluit in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. In dat geval doet de raad een nieuwe voordracht. De AvA kan leden van het bestuur schorsen of ontslaan als daarvoor met meerderheid wordt besloten in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.

Raad van commissarissen

De raad bestaat uit zes personen en heeft de taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming. De raad richt zich ook op de effectiviteit van de interne systemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

De raad vergadert jaarlijks volgens een vastgesteld schema met het bestuur. Zo nodig worden tussentijds extra vergaderingen ingepland. Executive teamleden die geen lid van het bestuur zijn, geven van tijd tot tijd tijdens een vergadering van de raad een toelichting op onderwerpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

De raad evalueert minstens eenmaal per jaar zijn eigen functioneren, het [functioneren van de commissies](#) en het functioneren van de individuele commissarissen. Ook worden het gewenste profiel en de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad besproken. Deze evaluatie vindt plaats buiten aanwezigheid van het bestuur.

De raad bespreekt ten minste eenmaal per jaar het functioneren van het bestuur als team en van de individuele bestuursleden. Daarbij komen ook de conclusies ter sprake die aan de bevindingen moeten worden verbonden, mede in het licht van opvolging van leden van het bestuur. Het [diversiteitsbeleid](#) wordt ook regelmatig besproken.

De leden van de raad worden benoemd door de AvA voor een periode van maximaal vier jaar. Deze benoeming vindt plaats op bindende voordracht van de raad. De AvA kan het bindend karakter ontnemen door dat met meerderheid te besluiten in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. In dat geval doet de raad een nieuwe voordracht.

De coöperatie heeft een aanbevelingsrecht voor vier van de zes commissarissen als ze op de meest recente peildatum van 1 januari voor meer dan vijftig procent stemrecht heeft of steminstructie kan uitoefenen. In dat geval benoemt de coöperatie, na overleg met de raad, een commissaris als voorzitter. Bij minder dan vijftig procent heeft de coöperatie een aanbevelingsrecht voor drie van de zes commissarissen en benoemt de raad na overleg met de coöperatie de voorzitter.

Deze situaties zijn ook van toepassing op het ontslag van de voorzitter, die vervolgens zijn termijn als commissaris voortzet zonder de titel van voorzitter te dragen. De AvA kan een commissaris te allen tijde schorsen of ontslaan. Ze neemt dat besluit bij meerderheid in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. Als het besluit wordt genomen op voorstel van de raad, dan kan dat onafhankelijk gebeuren van degenen die bij de vergadering aanwezig zijn.

Beloningen

ForFarmers past de principes en best practice-bepalingen van de code toe op beloningen. Het jaarverslag bevat een [remuneratierapport](#). Daarin staat hoe dit jaar het [remuneratiebeleid](#) is uitgevoerd. De raad stelt de beloning van de individuele leden van het bestuur vast op voorstel van de remuneratiecommissie. Het remuneratiebeleid is door de AvA vastgesteld en wordt regelmatig getoetst. De raad legt wijzigingen ter vaststelling voor aan de AvA. Het aangepaste remuneratiebeleid voor het bestuur werd vastgesteld door de [AvA van 14 april 2022](#). Tijdens die bijeenkomst werd ook de beloning van de raad vastgesteld voor het jaar 2022.

Bij de informatie over variabele bezoldiging in het remuneratierapport weegt de raad transparantie en koers- en concurrentiegevoeligheid tegen elkaar af. De raad heeft de mogelijkheid de variabele beloning bij te stellen als die is toegekend op basis van onjuiste gegevens. ForFarmers heeft het recht dat deel van de variabele beloning terug te vorderen van leden van het bestuur.

Leden van het bestuur ontvangen bij tussentijdse opzegging door ForFarmers maximaal eenmaal het jaarsalaris. Hetzelfde geldt voor bestuursleden die niet in aanmerking komen voor herbenoeming. Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd als de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of als de bestuurder ernstig verwijtbaar of nalatig heeft gehandeld. De raad is gerechtigd die vergoeding niet of deels toe te kennen als de raad vindt dat de toekenning vanwege de ontslagreden onaanvaardbaar is. De vergoeding wordt onmiddellijk na de beëindiging van het contract uitbetaald. De belangrijkste elementen van de overeenkomsten met leden van de Raad van Bestuur zijn, conform de Code, gepubliceerd op de website van de Vennootschap.

Algemene vergadering van aandeelhouders

We passen de principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de AvA grotendeels toe. Ons maatschappelijk kapitaal bedraagt € 4.500.000,01 en is verdeeld in 225 miljoen gewone aandelen, 225 miljoen preferente aandelen (waarvan geen zijn geplaatst) en één prioriteitsaandeel (welk aandeel is geplaatst). Elk aandeel heeft een nominale waarde van € 0,01. ForFarmers kent geen stemrechtbepalende bepalingen. Ieder aandeel geeft het recht om tijdens de AvA één stem uit te brengen.

De gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam (FFARM). Voorts zijn er certificaten van aandelen uitgegeven met medewerking van de Vennootschap. Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) opereert onafhankelijk van ForFarmers. De stichting volgt de

steminstructies op die door de coöperatie zijn gegeven, oefent stemrechten uit en verleent stemvolmachten.

Leden van de coöperatie kunnen bij de coöperatie een participatierekening aanhouden die kan worden omgezet in certificaten of aandelen van ForFarmers. De coöperatie verleent de houders van een participatierekening volmachten om te stemmen en vergaderen tijdens de AvA.

Het bestuur of de raad informeert alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijktijdig over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel met inachtneming van het [Beleid inzake bilaterale contacten](#). Analistenbijeenkomsten en persconferenties worden vooraf via onze website aangekondigd en zijn via een livestream te volgen. We plaatsen analistenpresentaties en presentaties tijdens de AvA voorafgaand aan of na afloop van de bijeenkomst op de website. Indien koersgevoelige informatie ter sprake komt tijdens een AvA die nog niet publiek is, zal deze direct openbaar gemaakt worden. Kort voor de publicatie van reguliere financiële informatie, zoals halfjaar- en jaarcijfers, vinden geen analistenbijeenkomsten, presentaties aan beleggers en directe besprekingen met beleggers plaats.

De raad en het bestuur vinden het belangrijk dat zo veel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Daarom biedt ForFarmers aandeelhouders de mogelijkheid een volmacht met steminstructies af te geven. De oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen publiceren we tijdig. Op de agenda van

aandeelhoudersvergaderingen vermelden we welke agendapunten ter bespreking en welke ter stemming zijn.

De AvA moet besluiten van het bestuur goedkeuren over belangrijke veranderingen van de identiteit of het karakter van ForFarmers. Het kan bijvoorbeeld gaan over de overdracht van de onderneming aan een andere partij, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingen of het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een andere vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de activa. Aan de gewone en preferente aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Een besluit tot wijziging van de statuten kan door de AvA worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen op voorstel van het bestuur en onder goedkeuring van de raad. De AvA kan een dergelijk besluit alleen nemen met de voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder. Dat geldt ook voor een besluit om een fusie of splitsing aan te gaan.

Vergadergerechtigden hebben het recht onderwerpen te agenderen voor aandeelhoudersvergaderingen. Vergadergerechtigden die gezamenlijk minimaal een tiende van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, kunnen een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

In beginsel worden leden van de coöperatie toegelaten die kunnen aantonen dat op hun naam een participatierekening bij de coöperatie wordt aangehouden. Van elke aandeelhoudersvergadering wordt een verslag gemaakt dat aan de aandeelhouders beschikbaar wordt gesteld.

Binnen vijftien dagen na afloop van de vergadering publiceren we de stemresultaten per agendapunt op de website.

Bestuursstructuur

ForFarmers heeft een two-tier-bestuursstructuur met een aparte raad van bestuur en raad van commissarissen. De principes en best practice-bepalingen over one-tier-bestuursstructuur zijn dus niet van toepassing. We onderschrijven het principe en de best practice-bepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen. [Het reglement van de raad van bestuur](#) en het reglement van de raad van commissarissen bevatten een regeling voor de manier waarop we in zulke gevallen moeten handelen. In deze reglementen staan ook regels voor het bezit van en transacties in effecten door leden van de raad en leden van het bestuur.



Afwijkingen van de code

De afwijkingen van de code beschrijven we in het hoofdstuk Corporate governance van het jaarverslag. Hieronder lichten we een aantal afwijkingen nader toe.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

In overeenstemming met de bepalingen van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht voor zover nog niet aan de orde gekomen.

Kapitaalstructuur: uitkeringen

De winst die uit de jaarrekening blijkt wendend we, in overeenstemming met de statuten, als volgt en in de onderstaande volgorde aan.

Voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering volledig is betaald, keren we een bedrag uit ter grootte van het resterende tekort aan degenen die preferente aandelen hielden toen die intrekking van kracht werd. Als we preferente uitkeringen over voorgaande boekjaren nog niet volledig hebben betaald, keren we vervolgens een bedrag ter grootte van het resterend tekort uit op de preferente aandelen. Daarna keren we de preferente uitkering over het boekjaar uit op de preferente aandelen.

Op dat moment bepaalt het bestuur met goedkeuring van de raad welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van ForFarmers. Van de resterende winst keren we het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uit op het prioriteitsaandeel. De winst die dan overblijft, wordt tijdens de AvA uitgekeerd op de gewone

aandelen. Als we de uitkeringen niet kunnen betalen van de jaarwinst, gebruiken we onze reserves om het tekort uit te keren.

Beperkingen van overdracht van aandelen

Er is geen beperking van overdracht van aandelen, behalve de statutaire blokkering van overdracht van preferente aandelen of het prioriteitsaandeel en de kwaliteitseisen die gelden voor het prioriteitsaandeel. Voor een overdracht van preferente aandelen of het prioriteitsaandeel is de voorafgaande goedkeuring van het bestuur vereist.

Certificaten van aandelen in ons kapitaal kunnen uitsluitend worden overgedragen met een akte tussen de partijen en schriftelijke erkenning door Stichting Beheer. Het bestuur van Stichting Beheer kan slechts goedkeuring verlenen aan een levering van certificaten als die plaatsvindt in verband met de uitwinning van een pandrecht.

Conversie in gewone aandelen kan plaatsvinden via het handelsplatform van Captin B.V. Een vergelijkbare regeling geldt voor de overdracht van een participatierekening die wordt aangehouden door een lid van de coöperatie. Deze regeling is beschreven in de statuten van de coöperatie. Conversie van een participatierekening in gewone aandelen kan plaatsvinden via hetzelfde platform.

Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, waarvan de waarde een in de wet bepaalde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, zal het bestuur, na overleg met de raad, zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mededelen.

Substantiële deelnemingen

Per 31 december 2022 hebben volgens het Register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende entiteiten belangen in ForFarmers van 3% of meer:

	Kapitaal-belang ⁽¹⁾	Registratie-datum
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) ⁽²⁾	49,99%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ⁽²⁾	9,69%	31 maart 2017
ForFarmers N.V. ⁽³⁾	5,02%	24 februari 2022
D. Lindenbergh	5,00%	11 april 2022

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

⁽²⁾ per 31 december 2022 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 46,4%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,91% op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen.

⁽³⁾ per 31 december 2022 is het belang van ForFarmers N.V. 6,13%, op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen.

Medewerkersparticipatieplan

De vennootschap kent een medewerkersparticipatieplan voor het senior management (inclusief het executive team) en één voor overige medewerkers. Medewerkers werden in beginsel jaarlijks uitgenodigd daaraan deel te nemen.

Deelnemers aan het participatieplan voor senior management kunnen jaarlijks gewone aandelen of certificaten daarvan kopen voor een bedrag dat niet hoger is dan de maximale variabele en/of kortetermijnbonus waarvoor zij op grond van hun contract in aanmerking komen. Voor deze aandelen of certificaten geldt een lock-up-

periode van vijf jaar en een korting van 20% op de reguliere verkrijgingsprijs.

Deelnemers aan het participatieplan voor overige medewerkers kunnen jaarlijks gewone aandelen of certificaten daarvan kopen voor één van de volgende bedragen: €1.000, €2.000, €3.000, €4.000 of €5.000. Voor deze aandelen en certificaten geldt een lock-upperiode van drie jaar en een korting van 13,5% op de reguliere verkrijgingsprijs. In Nederland wordt de korting in de vorm van toekenning van aanvullende (certificaten van) gewone aandelen verleend aan het begin van de lock-up periode. In de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van extra (certificaten van) gewone aandelen na het einde van de lock-up periode.

De raad stelt ieder jaar vast of de medewerkersparticipatieplannen kunnen worden uitgevoerd.

Overeenkomsten van aandeelhouders

Behalve voor de beperkingen die gelden voor (certificaten van) gewone aandelen met betrekking tot een werknemersparticipatieplan, is ForFarmers niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken en die aanleiding kunnen geven voor beperking van de overdracht van (certificaten van) gewone aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Bepalingen over zeggenschapswijziging in belangrijke overeenkomsten

In de kredietfaciliteit van € 300 miljoen die ForFarmers met banken is aangegaan, is een change of control-clausule opgenomen. Daarin staat dat de deelnemende banken op de hoogte moeten worden gesteld van een change of control. Zij kunnen in dat geval vervroegde aflossing eisen.

Change of control clauses in arbeidscontracten of overeenkomsten van opdracht

Er zijn geen overeenkomsten met leden van het bestuur of werknemers die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod.

Besluit bekendmaking niet-financiële informatie

In overeenstemming met het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie, wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht.

Sociaal- en HR-beleid

Ons HR-beleid is erop gericht gekwalificeerde mensen aan te trekken, te behouden en in staat te stellen zich te ontwikkelen. We zetten in op het leren en toepassen van best practices. Zo verbeteren we de effectiviteit, efficiëntie en vitaliteit van de organisatie en van werknemers. ForFarmers streeft naar een balans tussen de behoeften van de organisatie en die van de werknemers.

In ons sociaal- en HR-beleid gaan we uit van gelijke kansen, zoals opgenomen in de [Code of Conduct](#) (hierna: gedragscode). We tolereren geen discriminatie en borgen

onder andere door middel van de HR-jaarcyclus dat zakelijke besluiten worden gebaseerd op relevante kwalificaties, prestatie en andere functie-gerelateerde factoren. ForFarmers besteedt veel aandacht aan een veilige werkplek en goede arbeidsomstandigheden en heeft een KPI vastgesteld voor het terugdringen van Lost Time Incidents (LTI's).

Milieu en eerbiediging van mensenrechten

Duurzaamheid is onderdeel van de missie, het bedrijfsprofiel en de kernwaarden van ForFarmers. Het is een uitdaging om de groeiende wereldbevolking op een duurzame wijze te voeden. Grondstoffen en natuurlijke bronnen als energie, land en water moeten optimaal worden ingezet. We dragen hieraan onder meer bij door te werken aan het verbeteren van de voerefficiëntie. We proberen met minder voer meer dierlijke eiwitten te produceren. Ook hebben we ons ten doel gesteld steeds meer co-producten en reststromen te verwerken in onze voeders. Deze ingrediënten zijn reststromen uit de voedingsindustrie of zijn niet geschikt voor menselijke consumptie. Daarmee gaan we verspilling tegen en dragen we bij aan een verdere verduurzaming van de sector.

We hebben specifieke doelstellingen bepaald om in de eigen productie, in de supply chain en op het boeren erf duurzamer te opereren. We zetten ons in om de veiligheid van mensen, processen en producten te waarborgen en streven naar eerlijke, verantwoorde arbeidsomstandigheden in de hele keten. We werken met een gedragscode om ook bij onze leveranciers een goed milieubeleid en eerbiediging van mensenrechten te borgen.

Bestrijding van corruptie en omkoping

We tolereren geen omkoping of corruptie. Dit onderschrijven we in onze eigen gedragscode. We verwachten van onze medewerkers dat zij werken met mensen die begrijpen dat omkoping en corruptie onacceptabel zijn. We hanteren zorgvuldigheidsprocedures rondom anti-corruptie en anti-omkoping als we medewerkers in dienst nemen en zakelijke relaties aangaan. Ook volgen we meldingsprocedures om corruptie en omkoping te melden.

Diversiteitsbeleid

De raad heeft een [diversiteitsbeleid](#) opgesteld voor de samenstelling van het bestuur, de raad en het executive team. Daarin gaan we in op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor ons relevante aspecten daarvan, zoals nationaliteit, leeftijd, gender, opleiding en beroepservaring. De raad vindt specifiek deze aspecten van diversiteit van belang voor ForFarmers omdat ze samen bijdragen aan een gevarieerd perspectief in de gedachtevorming en daarmee innovatie ondersteunen. Ook dragen ze bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming. De raad realiseert zich dat ForFarmers nog stappen te maken heeft om volledig te voldoen aan de per 1 januari 2022 geldende Wet ingroeiquote en streefcijfers. De raad is daarnaast voornemens in 2023 te werken aan alle punten van de nieuwe Corporate Governance Code.

In deze corporate governance verklaring lichten we het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toe. We gaan in op de doelstellingen van het beleid, de uitvoering van het beleid en de resultaten daarvan in het afgelopen boekjaar. Als de samenstelling van het bestuur en de raad afwijkt

van de doelstellingen van het beleid, of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, lichten we in de corporate governance-verklaring ook toe wat de stand van zaken is, welke maatregelen we nemen om de doelstellingen wel te bereiken en op welke termijn we dat willen realiseren.

1. Diversiteit ten aanzien van kennis en ervaring

ForFarmers streeft ernaar dat in het bestuur en het executive team ruime kennis en ervaring aanwezig is op de volgende elf gebieden: (1) de (internationale) agribusiness, (2) het besturen van een beursgenoteerde vennootschap, (3) financiële zaken, administratieve organisatie en interne controle, (4) strategie, (5) marketing en sales, (6) productie en logistiek, (7) innovatie, onderzoek en ontwikkeling, (8) veiligheid en milieu, (9) personeel en organisatie, (10) informatietechnologie en (11) juridische zaken.

Ieder lid van het bestuur en executive team beschikt over de kennis en ervaring die relevant is voor zijn/haar takenpakket en houdt de ontwikkelingen in de agribusiness bij. De leden van het bestuur en het executive team hebben compliance- en awareness-trainingen gevolgd die relevant zijn voor een beursgenoteerde vennootschap of ze zijn hierover op de hoogte gebracht bij hun aantreden als lid van het bestuur of executive team. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan de omgang met koersgevoelige informatie en communicatie.

De kennis- en ervaringsgebieden waar we naar streven bij de samenstelling van de raad zijn opgenomen in de [Profielchets van de raad van commissarissen](#). Ze zijn nader uitgewerkt in het hoofdstuk Samenstelling raad van commissarissen en commissies in het jaarverslag 2022.

Hierin hebben we ook aangegeven welke commissaris over welke specifieke kennis en ervaring beschikt.

Pieter Wolleswinkel is door de raad voorgedragen ter benoeming als lid van het bestuur door de AvA van 14 april 2022 vanwege zijn uitvoerige kennis van en ervaring in de veehouderij en zijn managementervaring. Zijn achtergrond en opleiding, commerciële focus en duurzaamheidsambities zijn bepalend geweest voor de raad van commissarissen.

Op 14 april 2022 vond de voordracht aan de AvA plaats ter benoeming van Marijke Folkers-in 't Hout als commissaris en ter herbenoeming van Vincent Hulshof en Roger Gerritzen als commissaris. De raad heeft in het bijzonder oog gehad voor diversiteit ten aanzien van kennis van en ervaring in de agrarische sector, evenals voor gender. De raad heeft dit toegelicht bij de agenda van die AvA. De voordrachten vonden plaats op aanbeveling van de coöperatie. Bij de herbenoemingen is ook rekening gehouden met de continuïteit van de raad.

Het beleid heeft erin geresulteerd dat in 2022 veel relevante kennis en ervaring aanwezig was in het bestuur, het executive team en de raad. Naar verwachting blijft dat de komende jaren het geval.

2. Diversiteit ten aanzien van man/vrouw-verhouding

ForFarmers streeft naar een bezetting van functies in het bestuur en het executive team van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen. In lijn met de wetgeving bestaat de raad van commissarissen voor ten minste een

derde uit mannen en voor ten minste een derde uit vrouwen.

In 2022 bestond het executive team aanvankelijk uit twee vrouwen en acht mannen. De twee vrouwelijke leden van het executive team hebben gedurende het jaar ForFarmers verlaten. De ontstane vacatures zijn nog niet opgevuld in afwachting van de verdere aanscherping van de organisatie. Het executive team bestaat op dit moment dus volledig uit mannen. Voor komende vacatures zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan het verbeteren van de diversiteit. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal besloten worden op een manier die de diversiteit ten goede komt.

3. Diversiteit ten aanzien van nationaliteit

ForFarmers vindt diversiteit ten aanzien van nationaliteit belangrijk in het executive team. Daarom hanteren we als doelstelling dat ten minste twee van de executive teamleden niet de Nederlandse nationaliteit hebben. Bovendien hebben we de nadrukkelijke wens dat de managing director van een land waarin we actief zijn de nationaliteit van het betreffende land heeft.

In 2022 bestond het executive team oorspronkelijk uit elf leden en later in het jaar uit acht. Dit was het gevolg van de eerste stap van de aanscherping van de organisatie en van het vertrek van enkele leden naar functies elders. Van de acht leden van het executive team hebben drie een niet-Nederlandse nationaliteit. De doelstelling voor diversiteit ten aanzien van nationaliteit is dus bereikt.

4. Diversiteit ten aanzien van leeftijd

We vinden diversiteit ten aanzien van leeftijd niet geschikt om een specifieke doelstelling aan te verbinden.

We onderschrijven wel dat ervaring en wijsheid met de jaren komen en dat jongeren doorgaans meer openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. We streven naar een gebalanceerde mix op het gebied van leeftijd bij de samenstelling van de raad, het bestuuren het executive team maar we hanteren geen concrete doelstelling.

Tijdens de AvA van 14 april 2022 is Pieter Wolleswinkel benoemd tot lid van het bestuur en Marijke Folkers-in 't Hout tot lid van de raad. Op dat moment heeft er een verjonging plaatsgevonden in de samenstelling van het bestuur en de raad. In het executive team was er al sprake van een gebalanceerde mix op het gebied van leeftijd.



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.
TD Cascade, 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.