

For the Future of Farming

Jaarverslag 2023





for farmers
the total feed business

AAN VOER DER KRAAK EN KRIJST

Inhoudsopgave

2023 in het kort*	2	Jaarrekening 2023	106	Overige gegevens	222
ForFarmers in het kort	3	Geconsolideerde jaarrekening	107	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	223
Kerncijfers	4	Geconsolideerde balans	108	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	225
Resultaten	5	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	109	Neveninvesteringen	227
Historie	6	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	110	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	228
Bericht van de CEO	7	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	111	Meerjarenoverzicht	240
		Geconsolideerd kasstroomoverzicht	113	Begrippenlijst	243
Wie we zijn en wat we doen*	10	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	115	Corporate governance verklaring 2023*	247
Onze missie For the Future of Farming	11	Basis voor opstelling	116	Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers in 2023*	254
Trends in de markten van ForFarmers	13	Resultaten voor het jaar	120	Overzicht groepsmaatschappijen	266
Onze strategie 2025	17	Personeelsbeloningen	128		
Onze dialoog met stakeholders	22	Winstbelastingen	136		
Onze medewerkers	24	Alternatieve prestatie maatstaven	143		
Onze duurzaamheidsagenda Going Circular	30	Activa	146		
Financieel en operationeel verslag 2023, dividendvoorstel	48	Eigen vermogen en verplichtingen	161		
Het aandeel ForFarmers	56	Financiële instrumenten	172		
Profiel ForFarmers voor Beleggers	60	Groepssamenstelling	185		
		Overige toelichtingen	188		
		Grondslagen voor financiële verslaggeving	193		
Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen*	62	Enkelvoudige jaarrekening	213		
Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen	63	Enkelvoudige balans	214		
Samenstelling Raad van Bestuur	64	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	215		
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	66	Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	216		
Commissies van de Raad van Commissarissen	69	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	218		
Corporate Governance	70				
Risicomanagement	74				
Bestuursverklaring	88				
Verslag van de Raad van Commissarissen	89				
Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	90				
Verslag van de Raad van Commissarissen	92				
Remuneratierapport	95				

Deze kopie van het jaarverslag 2023 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.

* Deze hoofdstukken vormen onderdeel van het bestuursverslag zoals in de wet is bepaald onder artikel 2:391 BW

2023

in het kort

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



ForFarmers in het kort

Onder de merknaam ForFarmers produceren we in 33 fabrieken (meng)voerders voor herkauwers (met name melkkoeien), varkens en pluimvee (zowel legkippen als vleeskuikens). Daarnaast leveren en gebruiken we reststromen uit andere industrieën (zoals bio-ethanol).

Ook bieden we advies en data-hulpmiddelen aan veehouders. Met Reudink zijn we een toonaangevende speler in de biologische sector en met Pavo leveren we paardenvoer en supplementen in ongeveer 30 landen. We hebben productieactiviteiten in 4 landen: Nederland

(hoofdkantoor), Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. In totaal hebben we 2.390 medewerkers. Daaronder bevinden zich meer dan 400 adviseurs die onze ongeveer 24.500 klanten regelmatig op het boeren erf bezoeken en terzijde staan in hun bedrijfsvoering en -beslissingen.



8,4 mT

Totaal volume
circa 8,4 mT



69%

69% van voedingrediënten
niet geschikt voor menselijke
consumptie



33

Productielocaties
in 4 landen



24.500

Meer dan
24.500 klanten



2.390

2.390 medewerkers
in 2023



Vestigingen

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



AScX


Sinds 2016 genoteerd aan
Euronext Amsterdam



AA

AA-status in
MSCI ESG rating

Kerncijfers



Omzet 2.974 € miljoen 2022: 3.315	Brutowinst 477,3 € miljoen 2022: 494,8	Onderliggende EBITDA 70,0 € miljoen 2022: 76,1
Onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) 32,7 € miljoen 2022: 38,9	ROACE¹ EBIT 7,1 2022: 7,8%	Dividend per aandeel 0,15 € 2022: 0,20

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



Uitstoot broeikasgassen productie 13,0 (kg CO ₂ per ton) 2022: 12,0 kg	Uitstoot broeikasgassen logistiek 8,2 (kg CO ₂ per ton) 2022: 8,0 kg	Verantwoorde soja en palmolie 75% soja 75% palmolie 2022: 75% / 70%
Genderdiversiteit 22% (% vrouwen) 2022: 22%	LTI's 20 2022: 17	Reststromen² 69% 2022: 67%

² Voer ingrediënten niet geschikt voor menselijke consumptie

Resultaten

	2023	2022
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.974,7	3.315,0
Brutowinst	477,3	494,8
EBIT	4,6	24,4
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	32,7	38,9
EBITDA	62,8	72,5
Onderliggende EBITDA	70,0	76,1
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	-1,0	18,0
Onderliggende winst	22,7	30,0
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	320,4	344,2
Balanstotaal	840,8	1.020,4
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽²⁾	460,8	497,9
Netto schuld ⁽³⁾	21,4	68,6
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	86,5	48,2
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-5,5	-3,4
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	-34,4	-35,3

	2023	2022
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	14,7%	15,4%
ROACE onderliggende EBIT ⁽⁴⁾	7,1%	7,8%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	38,1%	33,7%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	-0,01	0,20
Dividend per aandeel	0,15	0,20
Slotkoers	2,38	2,93
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	88,8	89,4
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	211,3	261,9
Totaal aantal medewerkers (in fte)	2.269	2.468

¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 16 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

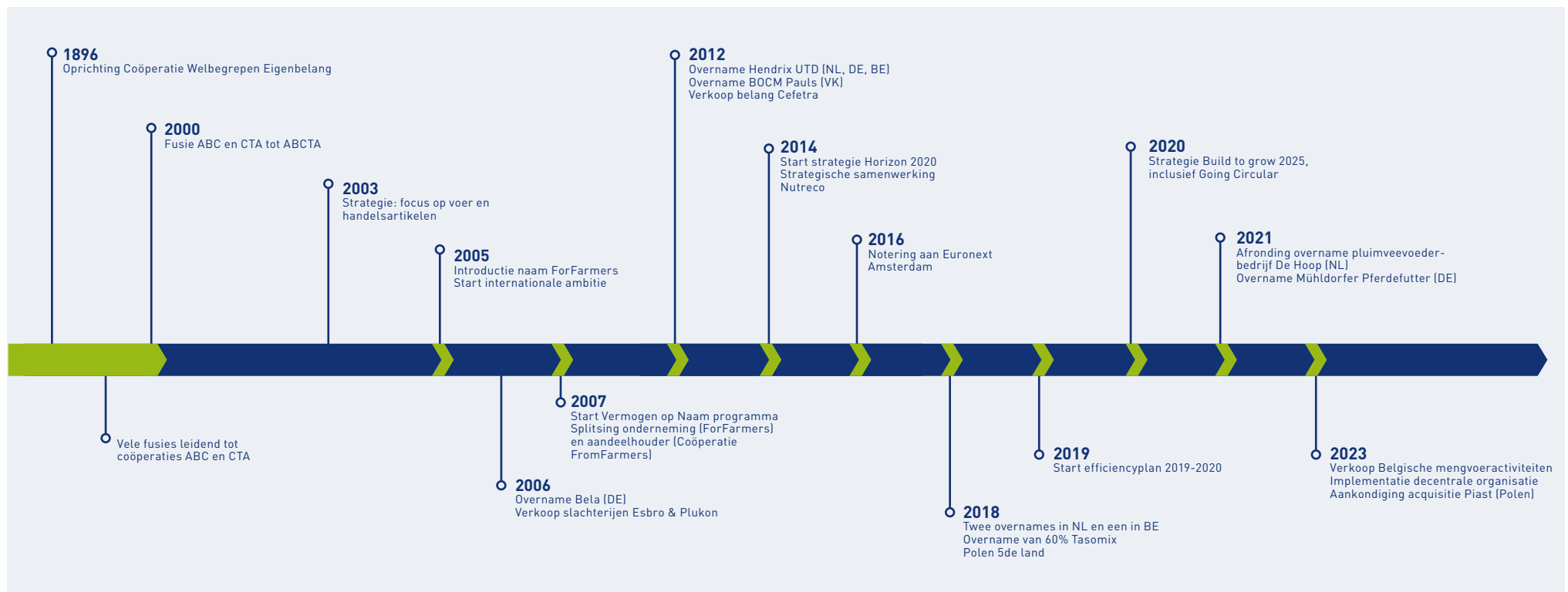
Historie

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. Eén en ander heeft ertoe geleid dat ForFarmers een vooraanstaande voeronderneming in Europa is.



Bericht van de CEO

“De implementatie van onze strategie, waarbij we nog dichter bij onze boeren staan met een lokale marktaanpak, werpt haar vruchten af.”



Het afgelopen jaar was een jaar van transitie voor ForFarmers. Zoals we in 2022 hebben aangekondigd, zijn we als organisatie anders gaan werken. 'Local in the lead', wat betekent dichterbij onze boeren, met sterke lokale teams. De tweede helft van het jaar liet zien dat deze aanpak vruchten afwerpt.

Dat neemt niet weg dat het financieel een lastig jaar is geweest, ondanks het herstel dat we vanaf de zomer zagen optreden. Verschillende dynamieken, zoals de onzekerheid ten aanzien van de stikstofplannen in Nederland, volatiele grondstofprijzen, hoge inflatie en druk op volumes, raken ons bedrijf. Deze ontwikkelingen bieden we het hoofd door scherper aan de wind te varen en dicht op onze markten te opereren. En daar hebben we grote stappen in gemaakt. Dankzij deze aanpassingen, waarbij we helaas ook afscheid hebben moeten nemen van mensen, hebben we een lagere kostenbasis en een efficiëntere organisatie. Voor veel medewerkers betekende dit een andere manier van (samen)werken, of een andere rol en verantwoordelijkheden. Ik ben trots op de veerkracht van onze mensen. Dankzij hun enorme betrokkenheid is de transitie naar 'local in the lead' soepel verlopen. We staan sterk opgesteld om onze belofte aan onze klanten waar te blijven maken; het leveren van goed voer tegen een scherpe prijs.

De resultaten van het team Herkauwers in het Verenigd Koninkrijk laten zien dat je met een lokale aanpak echt het verschil kan maken. Dankzij onze aanpak nam de afzet aan melkveehouders toe. Ook onze pluimveeactiviteiten in Polen lieten een sterke ontwikkeling zien, met een toename van nieuwe klanten. We hebben duidelijk de ambitie om onze marktpositie te versterken en zo de volumes te stabiliseren of zelfs te doen toenemen. Een goed voorbeeld hiervan is de versteviging van onze klantenbasis binnen de varkenssector in Nederland. Zo zijn onze lokale teams doorlopend volop bezig steeds meer klanten naar tevredenheid te bedienen.

Een hoogtepunt in 2023 was de aankondiging van de acquisitie van het Poolse Piast. Hierdoor kunnen we in de groeiende Poolse markt efficiënter voer produceren en biedt de grotere geografische spreiding commerciële kansen. Ook worden we met Piast eigenaar van twee technologieën voor voerproductie, die we breder kunnen gaan toepassen binnen ForFarmers en die bij kunnen dragen aan onze duurzaamheidsambities. De acquisitie van Piast is in lijn met onze strategie om te investeren in groeiemarken. Ook de overname van Thunderbrook in het Verenigd Koninkrijk begin 2024 past goed binnen deze strategie. Verder hebben we in oktober onze Belgische mengvoeractiviteiten verkocht. Wij hadden onvoldoende schaal in de met name krimpende Belgische varkensmarkt om succesvol te zijn. We zijn ervan overtuigd dat deze activiteiten onder de nieuwe eigenaar beter tot hun recht kunnen komen. Helaas hebben we af moeten zien van onze voorgestelde joint venture in het Verenigd Koninkrijk, waarmee we een robuust bedrijf voor ogen hadden dat in de pluimveemarkt stappen vooruit had kunnen zetten.

We richten ons nu op een alternatieve strategie waarbij het verbeteren van efficiëntie een belangrijke rol speelt.

De klimaatdiscussies onderstrepen het belang van het blijven investeren en innoveren op het gebied van duurzaamheid. Want het is onze overtuiging dat de veehouderij een essentiële rol speelt om betaalbaar en duurzaam voedsel te waarborgen. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze strategie.

Een goed voorbeeld hiervan is hoe wij een steeds groter aandeel reststromen in onze producten inzetten. Zo worden reststromen nog beter benut, wat bijdraagt aan de verduurzaming van de voedselketen. Om onze activiteiten op het gebied van reststromen nog sterker te positioneren hebben we deze gebundeld onder de merknaam CirQlar Nutrition.

Wij ontwikkelen producten waarbij verduurzaming hand in hand gaat met het rendement op het boeren erf. Zo draagt ons nieuwe voerconcept Fluxx voor varkens bij aan een betere gezondheid van biggen. Voor de verduurzaming in de melkveesector hebben we een nieuw assortiment biodiverse grassen ontwikkeld, met een hogere nutriëntenopname. Ook onze oplossingen voor Beter Leven concepten voor pluimvee zijn hier een goed voorbeeld van, waarbij aandacht voor gezondheid en dierenwelzijn hand in hand gaan met meer efficiëntie.

Ook hebben we in 2023 weer stappen gezet met het verduurzamen van onze eigen productie. Onze grootste fabriek in Lochem is op weg om in 2025 CO₂-neutraal te kunnen draaien. En onze fabriek in Deventer draait bijna

volledig op biogas dat op het erf van veehouders in de buurt is opgewekt met mest van het eigen bedrijf. Een mooi voorbeeld van een circulaire oplossing die we ook in andere fabrieken willen uitrollen.

We zijn ons ervan bewust dat het voor veel boeren uitdagende tijden zijn. Wij blijven naast onze boeren staan en zijn ervan overtuigd dat we hen met onze lokale aanpak nog beter kunnen bedienen. Ik kijk ernaar uit om in 2024 te blijven werken aan oplossingen die bijdragen aan een goed renderend toekomstbestendig boerenbedrijf.

Samenvattend was 2023 een jaar van uitdagingen én vooruitgang. En dat laatste stemt me vol vertrouwen voor de toekomst. Ik ben ervan overtuigd dat we met onze mensen en de strategie op de juiste weg zijn. Proud to be ForFarmers!

Lochem, 21 februari 2024

Pieter Wolleswinkel

CEO van ForFarmers N.V.

Wie we zijn en wat we doen

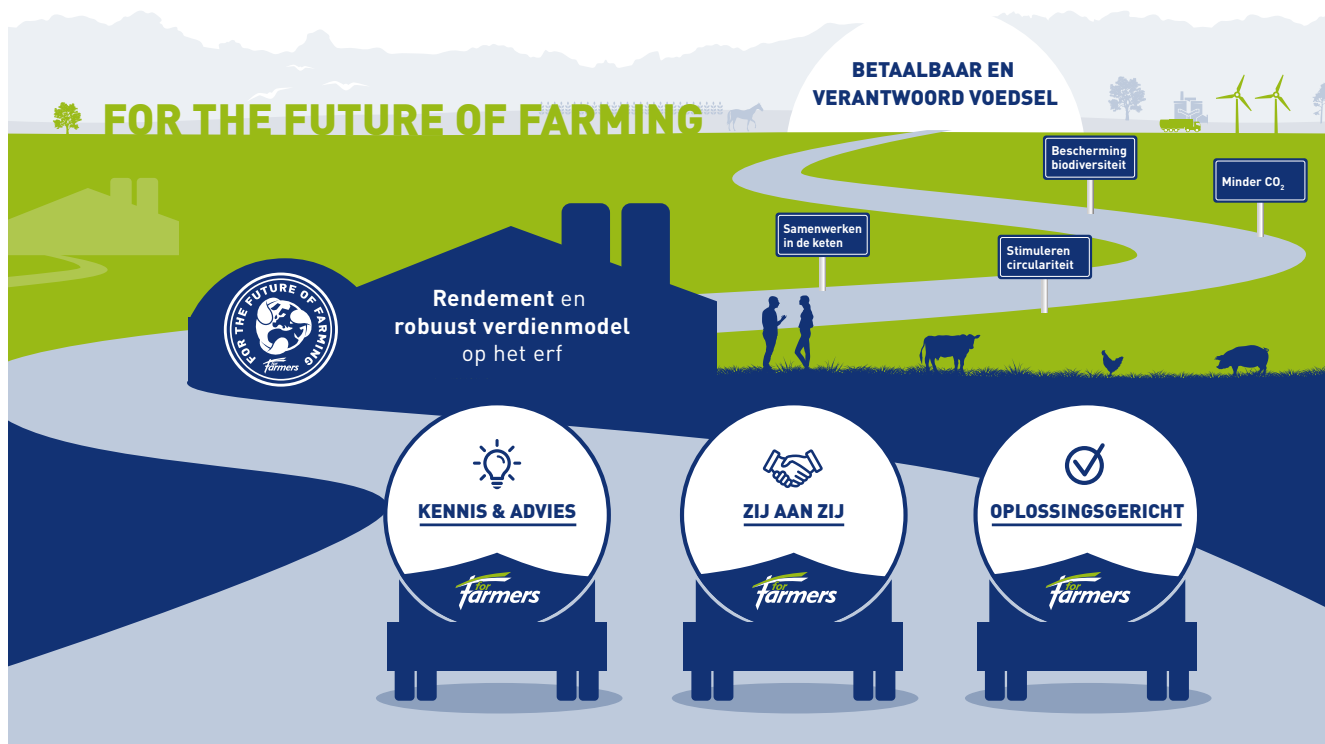
Onze missie For the Future of Farming	11
Trends in de markten van ForFarmers	13
Onze strategie 2025	17
Onze dialoog met stakeholders	22
Onze medewerkers	24
Onze duurzaamheidsagenda Going Circular	30
Financieel en operationeel verslag 2023, dividendvoorstel	48
Het aandeel ForFarmers	56
Profiel ForFarmers voor Beleggers	60



Onze missie

For the Future of Farming

Onze naam zegt het al: ForFarmers. Wij zijn er voor de boeren, vandaag en in de toekomst. We delen de passie voor het agrarische bedrijf en spreken dezelfde taal. We zijn gedreven om - steeds meer - boeren verder te helpen. Ons doel is helder: bijdragen aan een goed rendement en een robuust langetermijnverdienmodel. Hoe? Door voorop te lopen met kennis, advies en producten op het boerenerf. Zodat boeren kunnen inspelen op de steeds veranderende behoeften van de maatschappij.



Elke dag weer vertrouwen boeren op onze mensen en producten. Zodat zij topprestaties kunnen leveren en daarmee verder komen. Voor dát resultaat zetten wij ons in; we werken er elke dag met trots aan. **For the Future of Farming.**

Al meer dan 125 jaar werken wij met trots voor en met boeren, we staan zij aan zij. Met kennis, ervaring en gezond boerenverstand geven we steeds invulling aan veranderingen die op ons pad komen. Ook nu kijken we met een frisse blik naar wat nodig is voor een verantwoorde toekomst voor boerenbedrijven en de agrarische sector als geheel.

De samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel. Wij leveren hier een essentiële bijdrage aan want onze boeren en de veehouderij maken de voedselkringloop rond. En wij zetten ons dagelijks in om hier het verschil te maken voor een verantwoorde toekomst.

Onze focus is helder. Wij zetten in op het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van onze activiteiten en die van onze klanten. We brengen steeds meer reststromen terug in de keten en stimuleren hierdoor circulariteit. En we zetten ons in voor bescherming van biodiversiteit. Daarmee nemen we onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. We werken daarbij samen met boeren en andere partners in de keten.

Want samen komen we verder; dagelijks komen we op het boerenerf, we staan naast onze boeren. Als team werken we aan oplossingen voor onze klanten. Samen beschikken wij over een schat aan kennis en ervaring. Door regionaal te werken, met onze brede kennis van de sector en aandacht voor de wensen van de maatschappij, gaan we voor het beste rendement op het boerenerf.

Zo gaan wij de toekomst tegemoet: dicht bij de boeren, oplossingsgericht, met een open blik op de toekomst. Met als resultaat betaalbaar en duurzaam voedsel, **For the Future of Farming**.

Kernwaarden

Het succesvol implementeren van de missie vereist een bedrijfscultuur die dit ondersteunt. We hebben vijf kernwaarden die onze bedrijfscultuur duidelijk maken, die laten zien waar we als ForFarmers voor staan. Deze kernwaarden zijn: 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 ons 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 rechte doorzee.

PROUD

#PROUDTOBEFORFARMERS



Trends in de markten van ForFarmers

Wereldwijd spelen er veel ontwikkelingen die van invloed zijn op de agrarische sector. Met een groeiende wereldbevolking zijn er steeds meer monden te voeden en tegelijkertijd moet de sector steeds duurzamer opereren om de impact op het klimaat en de biodiversiteit te verminderen. Dit vraagt om oplossingen, maar biedt ook kansen. Als belangrijke speler in de voedselketen willen en kunnen wij hier een belangrijke rol in spelen.

ForFarmers maakt deel uit van de voedselketen. Die begint met de consumentenvraag naar zuivel, vlees en eieren. Om daarin te voorzien richten retailers en verwerkers zich tot boeren, die dit voedsel mede met

behulp van onze voeroplossingen produceren. Voor onze voeroplossingen gebruiken we grondstoffen, zoals tarwe en mais, en in toenemende mate reststromen die niet geschikt zijn voor humane consumptie.

De vraag naar onze oplossingen wordt bepaald door zowel onze directe klanten, de veehouders, als eindklanten -de consumenten. Voor de ontwikkeling van ons aanbod zijn trends in de gehele keten van belang.

Verduurzaming van de agrarische sector, gesteund door wetgeving

Noordwest-Europa heeft een uitstekende uitgangspositie om efficiënt zuivel, vlees en eieren te produceren. Het heeft een optimaal klimaat, uitstekende grond en een goede logistieke infrastructuur. Ook beschikt het over een groot aanbod van reststromen onder andere uit de voedingsmiddelenindustrie en een grote populatie consumenten. Gezien de impact van de agrarische sector op het klimaat, de biodiversiteit en de natuur staat verduurzaming juist in deze dichtbevolkte regio hoog op de agenda.

De keten waarin wij opereren



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 voedselssystemen te verduurzamen. Het verschilt per land hoe en hoe snel dat moet gebeuren. Er zijn verschillende oplossingen mogelijk om de doelstellingen te bereiken, waaronder extensivering, omschakeling, sanering of verplaatsing, maar ook nadrukkelijk innovatie. Om het doel van netto-nul uitstoot te bereiken zijn meer middelen en routes mogelijk en nodig. ForFarmers kan hier met haar kennis en innovatiekracht een cruciale rol in spelen.



Als vooraanstaand voerproducent in Europa spelen wij een wezenlijke rol in de verdere verduurzaming van onze sector. Onze duurzaamheidsagenda [Going Circular](#) en de daaraan gekoppelde doelstellingen is een belangrijke pijler binnen onze strategie. Als belangrijke ketenpartner in de voedselvoorziening voor Europa is ForFarmers gecommiteerd om haar bijdrage te leveren aan het borgen van betaalbaar en duurzaam voedsel en tegelijkertijd de emissies terug te dringen en de circulariteit te vergroten. Innovatie en intensieve samenwerkingen in de keten vervullen een zeer belangrijke rol in het behalen van de doelen mét behoud van een sterke agrarische sector. Want de zekerheid van voldoende en betaalbaar voedsel, op een duurzame manier geproduceerd, is ook binnen Europa essentieel.

ForFarmers ontwikkelt op duurzaamheid gerichte voerconcepten om hieraan bij te dragen. Zo zijn we betrokken bij onderzoeksprojecten gericht op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten en algen en eencellige eiwitten (single cell proteins) in diervoeders. Daarnaast gebruiken we al veel alternatieve eiwitten voor de productie van ons veevoer. Dit gaat onder andere om reststromen van de voedsel- en bio-ethanolindustrie, maar betreft ook diermeel. Deze mag sinds 2021 weer gebruikt worden in veevoer voor varkens en pluimvee en biedt een hoge kwaliteit eiwit, wat zorgt voor goede dierprestaties. Ook wordt hiermee het gebruik van bijvoorbeeld sojaschroot verminderd wat een lagere CO₂-uitstoot met zich meebrengt. Om, als een van de eersten in de markt, het gebruik van deze dierlijke eiwitten mogelijk te maken hebben we verschillende investeringen en aanpassingen in onze fabrieken gedaan.

Consolidatie in de sector

In Europa vindt een consolidatie van boerenbedrijven plaats. Schaalvergroting is, onder andere door toegenomen regeldruk en kapitaalintensiteit, noodzakelijk voor een rendabele bedrijfsvoering. Door deze schaalvergroting verandert ook de vraag naar voeroplossingen en advies.

Door de sterke relaties met onze klanten en de lokale aanpak kan ForFarmers zich bij uitstek onderscheiden door het aanbod af te stemmen op de specifieke behoefte van de boer. Het aanbod kan variëren van totaaloplossingen tot het leveren van specifieke voerconcepten en advies. Dit alles gericht op het optimale rendement bij onze klanten.

Samenwerking in de keten

In Nederland groeit de intensieve samenwerking tussen retailers, slachterijen, broederijen en voerondernemingen, met name in de pluimveehouderij. Deze trend van toenemende ketenintegratie zien we ook in het Verenigd Koninkrijk en Polen. Dat leidt tot meer transparantie over de herkomst, kwaliteit en duurzaamheid van voedsel, tot een efficiëntere werkwijze en tot meer toegevoegde waarde door middel van het vermarkten van specifieke concepten. Ook vergroot het de afzekerheid op de binnenlandse markt. Met name de retailers, die over het algemeen een grote invloed hebben op de voedselproductieketen, sturen aan op intensieve samenwerking tussen ketenpartners. Dit heeft ook tot gevolg dat – om doelstellingen sneller te bereiken – samen wordt gewerkt met slechts een beperkt aantal leveranciers die in staat zijn met hun oplossingen snel op deze ontwikkelingen in te spelen.

Dankzij onze schaalgrootte en sterke positie in de markt kunnen we een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van deze samenwerking en hebben wij een goede uitgangspositie als voorkeursleverancier. Zo levert ForFarmers sinds 2023 een voerconcept aan vleesveehouders die hun dieren leveren aan Van Loon Group. Dit als een van de drie geselecteerde voerbedrijven. Dit is een goed voorbeeld van hoe wij de sector ondersteunen in het waarborgen van de voedselkwaliteit in de keten.

Toenemende efficiëntie op het boeren

In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt zetten veehouders steeds meer in op automatisering. Zo wordt in Nederland inmiddels ongeveer 33,5 % van de koeien gemolken met een robot (KOM oktober 2023). Ook in het Verenigd Koninkrijk neemt het gebruik van de melkrobot duidelijk toe. Veehouders maken die keuze vanuit arbeidsbesparing, maar ook vanwege dierenwelzijn en optimalisatie van de resultaten. Daarnaast wil de agrarische sector sneller digitaliseren om data-uitwisseling en -analyse mogelijk te maken om onder andere de traceerbaarheid te bevorderen.

De toenemende behoefte aan automatisering en digitalisering biedt kansen voor ForFarmers. Wij hebben de schaal en de expertise om te investeren in digitale hulpmiddelen om de sector te ondersteunen in de digitalisering. ForFarmers past op grote schaal data-uitwisseling en -analyse toe om veehouders gericht te adviseren over onder meer bedrijfsmanagement, voedselketenmanagement en de beheersing van hun milieu-impact. Zo zijn we ons recent gaan inzetten op het real-time monitoren van gegevens uit de melkrobot.

Daardoor kunnen we de veehouder een nog accurater advies geven.

Hogere en meer volatiele prijzen van grondstoffen en energie

Grondstoffen vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. De markt voor grondstoffen is zeer volatiel, zowel in aanbod als in prijs. Sinds het begin van de oorlog in Oekraïne in februari 2022 stegen de prijzen tot ongekeerde hoogten om in de loop van 2023 weer te dalen, echter nog niet tot de oude niveaus. De verwachting is dat de prijzen structureel op een hoger niveau en volatiel zullen blijven.

Door een meer lokale marktaanpak, met een op specifieke markten geënt aanbod, kan ForFarmers hier beter op anticiperen. Zo kan ForFarmers onder andere de samenstelling van voeroplossingen aanpassen om hogere kosten te mitigeren met behoud van technische resultaten. Daarnaast beheert ForFarmers actief risico's in haar grondstofposities om zo de gevolgen van volatiele prijzen te mitigeren. Aan klanten die behoefte hebben aan meer prijszekerheid biedt ForFarmers langetermijncontracten aan.

Wijzigingen in internationale concurrentiepositie

Door verschillende ontwikkelingen zien we verschuivingen in de internationale concurrentieverhoudingen. Onder andere door de kostenstructuur van Europese boeren, mede als gevolg van stringenter regelgeving, wordt het steeds uitdagender om te concurreren op afzetmarkten buiten Europa.

Zo heeft in de varkenssector een structurele marktverschuiving plaatsgevonden. Waar voorheen China de grootste markt was voor de export, is China minder afhankelijk geworden van import door professionalisering van de eigen varkenssector. Mede door het wegvallen van deze grote afzetmarkt voor Europese varkensboeren krimpt de varkensstapel in Europa.

Polen heeft daarentegen in de afgelopen jaren haar internationale concurrentiepositie in de vleeskuikenmarkt verstevigd en daardoor is de markt fors gegroeid.

ForFarmers richt zich op specifieke groeisegmenten, zoals de pluimveesector in Polen. De klanten van ForFarmers in Polen bevinden zich zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. De kernbelofte van ForFarmers, goed voer tegen scherpe prijzen, is essentieel voor het behouden en het versterken van de concurrentiepositie van Europese boeren. Daarnaast ondersteunt ForFarmers haar klanten met zowel advies als innovatieve voeroplossingen die bijdragen aan een rendabele bedrijfsvoering.

Veranderende consumentenvoorkeur

Wereldwijd stijgt de vraag naar dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren. In Noordwest-Europa lijkt de totale consumptie echter te stabiliseren tot licht te dalen. Daartegenover staat een stijgende consumptie van zuivel. Ook zien we op de lange termijn een stijging in de vraag naar biologische voeding. Dit wordt mede ondersteund door de doelstelling uit de Europese Green Deal die erin voorziet dat in 2030 een kwart van het landbouwareaal wordt gebruikt voor biologische productie. Ook is sprake van een groeiende vraag naar

plantaardige vleesvervangers en vegetarische en veganistische voeding. Verder is er een groeiende groep consumenten die de plantaardige optie toevoegt aan een dieet waarin dierlijke eiwitten ook een rol blijven spelen.

ForFarmers speelt op deze ontwikkeling in met het merk Reudink, wat een leidende positie heeft op de Europese biologische veevoermarkt. In het Verenigd Koninkrijk verkopen we biologisch voer onder de naam ForFarmers.

Kostenbewustzijn en impact inflatie

Veel consumenten tonen zich prijsbewust, ook de hoge inflatie heeft consumenten selectiever gemaakt.

Er wordt vaker naar een goedkoper product gezocht en consumenten kopen minder. Door de dalende koopkracht wordt momenteel de toenemende vraag naar biologische voeding geremd.

ForFarmers streeft er met haar producten en services naar dat haar klanten zo rendabel mogelijk hun bedrijf kunnen voeren. Dit betekent ook het, waar mogelijk, mitigeren van hogere kosten zodat de producten ook voor de eindconsument betaalbaar blijven. ForFarmers is ook actief in de internationale markt voor paardenvoer en supplementen. Deze markt is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Ook hier zien we nu een daling door hoge inflatie, maar ook hier is de verwachting dat op termijn deze markt weer zal groeien zoals in het verleden. De besteding per paard neemt toe.

Groeiende aandacht voor dierenwelzijn

Er is steeds meer aandacht voor dierenwelzijn, wat zich ook vertaalt in de toenemende invloed van verschillende keurmerken. De Nederlandse supermarkten hebben toegezegd in 2023 geen verse kip meer aan te bieden die niet ten minste één Beter Leven-ster, een onafhankelijk keurmerk van de Dierenbescherming, heeft. In Nederland is het aandeel vleeskuikens dat aan een welzijnsconcept voldoet dan ook verreweg het grootst, maar ook in andere Europese landen is dierenwelzijn een belangrijk thema voor consumenten. In het Verenigd Koninkrijk hebben veel leidende voedingsbedrijven zich gecommitteerd aan het Better Chicken Commitment (BCC). De Europese zusterorganisatie European Chicken Commitment (ECC), waarbij met regionale en Europese regelgeving rekening wordt gehouden, is in meerdere Europese landen in opkomst. De verwachting is dat het aantal deelnemende bedrijven steeds verder zal stijgen.

De aandacht voor dierenwelzijn beperkt zich niet tot pluimvee. Ook voor varkens en koeien zijn er (Beter Leven) keurmerken. Verder wordt in Nederland door de overheid in samenwerking met de sector gewerkt aan een convenant 'dierwaardige veehouderij', waarin het welzijn van boerderijdieren centraal staat. In Duitsland wordt het private dierenwelzijnssysteem Initiative Tierwohl (ITW) voor varkens-, pluimvee- en rundvlees vervangen door een ketenbreed label voor dierenwelzijn geïnitieerd door de overheid.

ForFarmers staat krachtig opgesteld om met specifieke voeroplossingen in te spelen op het toenemende belang van dierenwelzijn. In Nederland hebben we een uitgebreide portfolio voor scharrelvleeskippen gericht op de huisvesting van één Ster Beter Leven. Ook zien we dat ons biologische leghennenvoer afgezet door Reudink inspeelt op de nutritionele behoefte van bio-hennen.

Dierziektes

Dieren in de veehouderij zijn regelmatig slachtoffer van dierziektes die leiden tot marktverstoringen door onder andere exportrestricties. Voor veel ziektes bestaan vaccins die uitbraken zouden kunnen voorkomen, maar die worden in de meeste gevallen niet gebruikt vanwege economische redenen. Veel landen accepteren geen vlees van gevaccineerde dieren, omdat het niet herkenbaar is of de dieren ziek waren of een vaccinatie hebben ontvangen. In het afgelopen jaar kwamen uitbraken voor van vogelgriep in de pluimveesector, wat met name impact had in Polen, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België.

De agrarische keten is, onder andere door samenwerking en toegenomen transparantie, steeds beter in staat de effecten van dierziektes te mitigeren. Door steeds meer nadruk op preventie en strikte monitoring te leggen, kunnen ziektes snel worden opgespoord en kan de impact beperkt worden.

Onze strategie 2025

Onze wereld is constant in beweging en dat geldt ook voor de agrarische sector. De strategie van ForFarmers speelt op deze veranderingen in.

Diverse ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren veel invloed gehad op onze sector. 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 fluctuaties van de prijzen voor grondstoffen, energie en brandstof. Daardoor is het direct doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen lastiger geworden. De marktomstandigheden resulteren in consolidaties van

boerenbedrijven, intensievere samenwerking in de keten en overcapaciteit onder voerproducenten. Onze strategie houdt rekening met deze ontwikkelingen. Bij de bepaling van de strategie hebben we intensief overleg gevoerd met klanten, aandeelhouders en andere stakeholders en input verzameld vanuit de hele organisatie. Dit doen we constant om binnen en buiten de onderneming nog meer draagvlak te creëren voor de strategie en onze strategische principes te valideren.

ForFarmers strategische principes



Vijf strategische principes

ForFarmers' missie is 'For the Future of Farming'.

De samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel. ForFarmers levert hier een essentiële bijdrage aan want de veehouderij maakt de voedselkringloop rond. Met onze focus op het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van onze activiteiten en die van onze klanten, het stimuleren van circulariteit door steeds meer reststromen terug te brengen in de keten en het beschermen van biodiversiteit nemen we onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. We werken daarbij samen met boeren en andere partners in de keten. Zo zetten wij ons in voor een sterk boerenbedrijf en ondersteunen wij de verduurzaming van de sector. Om onze positie te versterken volgen we vijf strategische principes.

1. Lokaal eigenaarschap

We zien dat verschillende sectoren in de verschillende landen om een eigen aanpak vragen. Ook willen we áltijd dicht bij de klant staan. Daarom zijn onze lokale teams leidend en worden zij ondersteund door de centrale afdelingen van ForFarmers zodat de collectieve kennis, kunde en middelen van de groep optimaal wordt benut.

2. Aanbod afgestemd op de markt

We onderscheiden onszelf door onze aanpak 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.

3. Goed voer voor een competitieve prijs

De kern van ons bedrijf is 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. We spannen ons voortdurend in om onze bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter te maken.

4. Verduurzaming

In onze strategie heeft onze duurzaamheidsagenda, Going Circular, een centrale rol. We geven meer prioriteit aan onze producten en concepten die een positieve bijdrage leveren aan de verduurzaming van de sector. Dit doen we onder andere met de activiteiten van Reudink (biologisch voer) en CirQlar Nutrition (reststromen). Ook wordt gewerkt aan concepten waarin alternatieve grondstoffen worden verwerkt en gebruik wordt gemaakt van meer reststromen uit de voedingsindustrie. Hiermee reduceren we de CO₂-uitstoot gerelateerd aan de grondstoffen die we gebruiken. Ook zijn er diverse initiatieven om de productie en het vervoer van ons voer te verduurzamen, door onder andere ons energieverbruik te verminderen en zo veel mogelijk hernieuwbare energie te gebruiken.

5. Samenwerking met ketenpartijen

Wij zetten in op samenwerking met ketenpartijen, ook om onze duurzaamheidsambities waar te kunnen maken. Samenwerkingsverbanden in de keten zijn essentieel voor het ontwikkelen van de duurzame voerconcepten. Ook is samenwerking cruciaal voor veehouders en andere stakeholders op weg naar een klimaatneutrale sector.

#proudtobeforfarmers

Het uitvoeren van de strategie is in de handen van onze medewerkers die daarbij de kernwaarden hanteren: 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.

Fusies en overnames: versterking en verbreding

Om selectieve posities in thuismarkten te versterken of te verbreden en/of nieuwe markten te betreden kijkt ForFarmers naar mogelijkheden voor fusies met, of overnames van, kandidaten die cultureel (qua land en bedrijf) goed passen.

Financiële doelstelling

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

Ontwikkelingen 2023

In 2023 stond de implementatie van de organisatie-aanpassingen centraal. ForFarmers is nu veel decentraler georganiseerd, met opco's (werkmaatschappijen) die meer verantwoordelijkheden hebben gekregen en ook resultaatverantwoordelijk zijn. De managementteams bij de opco's zijn versterkt en het aantal managementposities op het

hoofdkantoor is teruggebracht. Deze veranderingen kosten tijd en hier zal ook in 2024 extra aandacht naartoe gaan. We zien dat de nieuwe werkwijze, waarbij de lokale organisaties met verschillende producten en specifiek advies in de markt actief zijn, haar vruchten al afwerpt. Dit zien we vertaald in sterkere posities in diverse markten en een significante verbetering van het operationele resultaat in het tweede halfjaar.

Als onderdeel van de uitvoering van de strategie is afscheid genomen van de Belgische mengvoeder-activiteiten. Tegelijkertijd versterkt ForFarmers haar positie in de pluimveesector in Polen met de overname van Piast, die in januari 2024 is afgerond. Met deze overname wordt een grotere geografische spreiding bereikt en kan nog efficiënter worden geproduceerd. Polen is een belangrijke groeimarkt voor ForFarmers, dus deze overname past goed binnen de strategie.

In 2023 zijn wederom stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. ForFarmers is van mening dat zij met haar duurzaamheidsinitiatieven onderdeel van de oplossing kan en wil zijn. We werken met diverse partijen in de keten samen om duurzame oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. Zo werken we samen met de zuivelsector om zuivel duurzamer te maken en gebruiken en co-ontwikkelen we alternatieve eiwitten als duurzaam voeringrediënt. ForFarmers is bezig haar activiteiten op het gebied van reststromen onder een eigen merk, CirQlar Nutrition, op de markt te brengen. Reststromen zijn een belangrijk onderdeel van een duurzame voeroplossing. Met CirQlar Nutrition willen we het aandeel reststromen in de keten vergroten.

Daarnaast zijn in 2023 maatregelen genomen om de kostenbasis structureel te verlagen. Zo is het aantal medewerkers met ongeveer 200 fte's afgenomen. Dit was het gevolg van de verkoop van de Belgische mengvoer-activiteiten (ongeveer 70 fte's) en de aangekondigde herinrichting van de organisatie, wat met name een impact had op het aantal fte in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Ook efficiëntieslagen, door onder andere het optimaliseren van de bezetting van fabrieken door relocatie van productie, maken deel uit van het programma. Het verlagen en bewaken van onze kostenbasis is cruciaal om onze overkoepelende doelstelling van goed voer tegen concurrerende prijzen waar te maken, zoals we in 2023 hebben laten zien.

Onze agenda 2024

In 2024 staat het nog verder vormgeven van de nieuwe organisatie in de praktijk centraal. Door nog dichter bij onze klanten te zijn en ze nog beter te bedienen. Ook zal de organisatie nog efficiënter moeten gaan opereren. In Polen zal de overname van Piast daar een belangrijke rol in spelen. Duurzaamheid zal onverminderd de aandacht krijgen, met name op onze kerncompetenties: CO₂-verlaging, stimuleren van reststromen en bescherming biodiversiteit. Ook zullen we hier steeds concreter en kwantitatiever over gaan rapporteren, ook in het kader van de CSRD wetgeving die volgend jaar van kracht wordt.

Onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

	<p>Ontwikkelen van talent For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio ongevallen met verzuim (LTI ratio) <0,5% per 100 medewerkers (in fte) • Meer diversiteit in (senior) management posities • Betere score medewerkersbetrokkenheid
	<p>Delen van kennis For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elk jaar een betere voederconversie • Maatwerkoplossingen voor specifieke ketens • Focus op goed voer tegen een competitieve prijs
	<p>Going Circular 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
	<p>Waardecreatie For the Future of Farming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M&A: versterking en verbreding in selectieve segmenten, zowel in thuismarkten als daarbuiten • Dividenduitkering: 40%-60% van onderliggende nettowinst • Geconsolideerd ROACE (op niveau onderliggende EBIT) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten

Langetermijnwaardecreatiemodel



* 2023: Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

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	Zwaktes
	<ul style="list-style-type: none">• Unieke positie op boerenerf: sterke relaties en expertise• Omvang ForFarmers biedt schaalvoordelen• Sterke positie in meerdere landen• Lokale aanpak met gedifferentieerd producten-aanbod• Kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen, onder meer door innovaties (zowel ecologisch als economisch)• Goed gepositioneerd in specifieke groei-segmenten en markten: biologisch, paardenvoer, Polen en reststromen	<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• Productaanbod voornamelijk gericht op diervoeders• Niet altijd mogelijk stijgende grondstof-, gas- en elektriciteitsprijzen door te berekenen
Extern	Kansen	Bedreigingen
	<ul style="list-style-type: none">• Behoefte aan kennis en expertise neemt toe vanwege de noodzakelijke transitie naar duurzame veehouderij (zowel ecologisch als economisch)• Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten• Noodzaak voor voerconcepten en advies voortkomend uit milieuwetgeving, maatschappelijke eisen en verdere verduurzaming• Ketensamenwerking om leveringszekerheid te waarborgen• Stijgende belangstelling van consumenten voor betaalbaarheid, kwaliteit en herkomst van voeding	<ul style="list-style-type: none">• Toenemende druk op dieren aantallen in West-Europa• Druk op consumptie dierlijke eiwitten door afnemende koopkracht en toenemende aandacht voor plantaardige alternatieven• Krappe arbeidsmarkt en arbeidskosten hebben impact op zowel ForFarmers als haar klanten• Volatiliteit van grondstof- en energieprijzen• Dierziekten

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. Aangezien duurzaamheid een cruciaal element is in onze missie en strategie is dit een van de belangrijkste gespreksonderwerpen met onze stakeholders.

Materialiteitsmatrix op basis van stakeholderdialoog

Tot en met 2022 heeft ForFarmers de materialiteitsmatrix bepaald aan de hand van onze impact op mens en omgeving en de relevantie voor onze stakeholders. In voorbereiding op de rapporteringsvereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hebben we in 2023 onze materiële onderwerpen herijkt op basis van het dubbele materialiteits-concept; de materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van ForFarmers op maatschappelijke kwesties (impactmaterialiteit) en in hoe maatschappelijke kwesties de ontwikkeling, prestaties en positie van ForFarmers beïnvloeden (financiële materialiteit). Een duurzaamheidsonderwerp is materieel als het voldoet aan de criteria van de impactmaterialiteit en/of de financiële materialiteit.

Om tot de dubbele materialiteitsmatrix met relevante impacts en prioritering te komen, hebben wij de belangrijkste stakeholdersgroepen of experts die stakeholdersgroepen vertegenwoordigen (hierna: stakeholders) betrokken bij de verschillende fases van onze materialiteitsanalyse. De belangrijkste stakeholders

zijn: aandeelhouders, klanten, medewerkers, leveranciers, verwerkers en retailers en NGO's. Het uitgangspunt van de herijking van de materialiteitsmatrix waren de materialiteitsmatrix 2022 en de Europese Sustainability Reporting Standards (ESRS), de uitvoeringsstandaarden van de CSRD. De lijst met potentieel materiële duurzaamheidsonderwerpen ('long-list') is verfijnd op basis van sector-publicaties, peer review, sociaal en maatschappelijke onderwerpen en interviews met ForFarmers' senior management. Op basis van interviews met stakeholders zijn we gekomen tot een short-list van potentiële duurzaamheidsonderwerpen, gericht op onze activiteiten, de activiteiten in onze waardeketen en maatschappelijke ontwikkelingen.

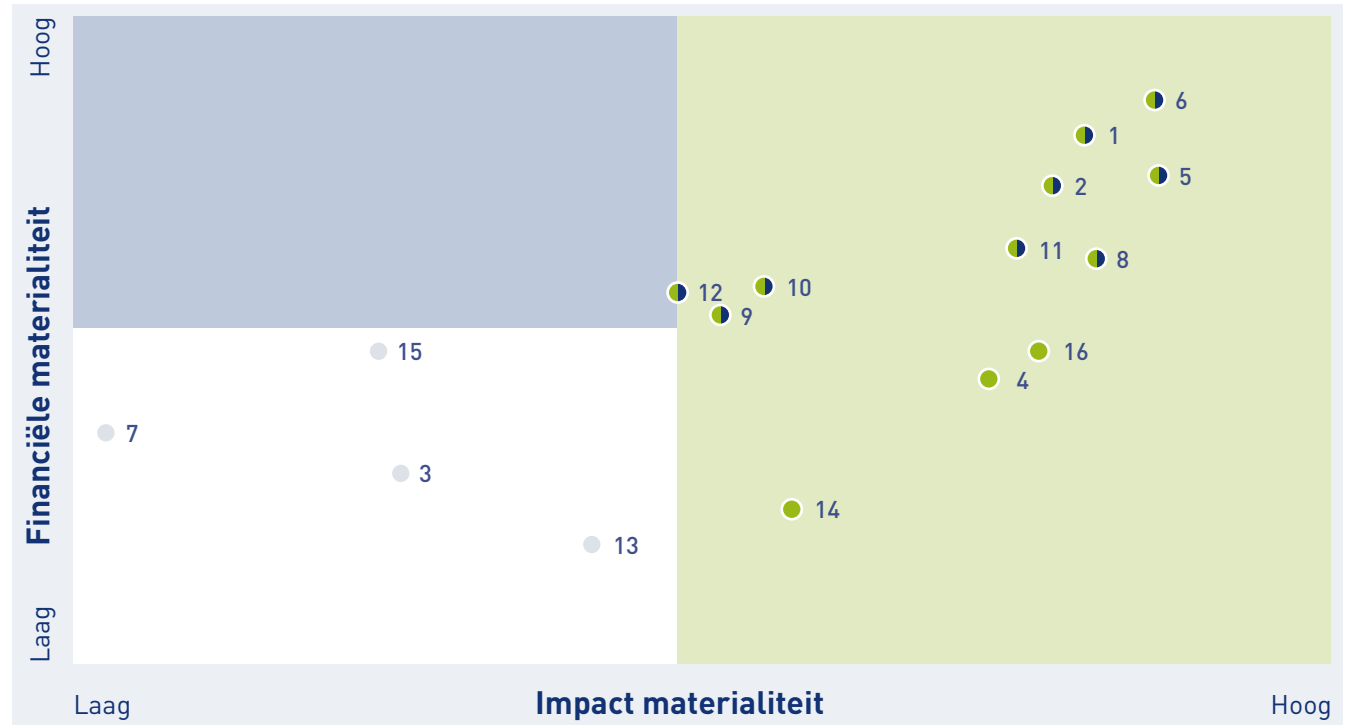
Voor ieder potentieel materieel duurzaamheidsonderwerp is bepaald wat mogelijke positieve en negatieve effecten zijn op mens en omgeving en welke maatschappelijke ontwikkelingen een mogelijke kans of risico vormen voor ForFarmers. Vervolgens hebben we aan onze belangrijkste interne en externe stakeholders gevraagd om de uitkomsten te valideren en te prioriteren.

De uitkomst is weergegeven in de materialiteitsmatrix. De x-as geeft weer in hoeverre ForFarmers impact heeft op maatschappelijke kwesties (impactmaterialiteit) en de y-as geeft weer in hoeverre een onderwerp impact heeft op de bedrijfsvoering en financiële prestaties van ForFarmers (financiële materialiteit). De materialiteitsmatrix is intern beoordeeld en de uitkomsten zijn gevalideerd door het bestuur. De matrix zal jaarlijks geüpdate worden op basis van de meest recente ontwikkelingen. De materiële onderwerpen benadrukken het cruciale belang van duurzaamheid in onze strategie, zoals onze strategische focus op het omzetten van laagwaardige ingrediënten in hoogwaardig voedsel zonder vervuiling en verspilling. In de hoofdstukken over onze medewerkers en over duurzaamheid en in de corporate governance verklaring leggen we uit hoe we deze onderwerpen adresseren.

In lijn met het voorgaande jaar rapporteert ForFarmers over het jaar 2023 de resultaten en duurzaamheidsdoelstellingen die zijn opgenomen in onze duurzaamheidsagenda. Deze rapportage is opgenomen in het hoofdstuk over duurzaamheid en is deels op basis van de materiële onderwerpen die uit de dubbele materialiteitsanalyse zijn gekomen. De samenhang van de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse met de duurzaamheidsrapportage is opgenomen in de connectiviteitstabel in het hoofdstuk over onze duurzaamheidsagenda. Als gevolg van de stapsgewijze implementatie van de CSRD-richtlijnen omvat de huidige rapportering van resultaten en doelstellingen niet alle materiële duurzaamheidsonderwerpen die zijn opgenomen in onze materialiteitsmatrix.

Dubbele materialiteitsmatrix

Vanaf het boekjaar 2024 gaan wij in overeenstemming met de invoering van de CSRD over alle materiële onderwerpen de resultaten en duurzaamheidsdoelstellingen rapporteren. Vanaf dat jaar zullen we ook jaarlijks onze managementaanpak van de materiële onderwerpen evalueren, waaronder effectiviteit van bepaalde acties en 'lessons-learned' uit bepaalde resultaten in relatie tot beoogde, sectorwijde, prestatie-indicatoren. Het streven is om onze positieve impact op maatschappelijke kwesties te vergroten en onze negatieve impacts te mitigeren en te reduceren.



Materiële onderwerpen

1	Klimaatverandering
2	Luchtverontreiniging
3	Water- en bodemverontreiniging
4	Waterverbruik in de toeleveringsketen
5	Biodiversiteit en ecosystemen
6	Efficiënt en circulair gebruik van grondstoffen
7	Afvalverwerking
8	Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid & veiligheid medewerkers

9	Privacy & beveiliging van gegevens
10	Ontwikkeling en opleiding van talent
11	Toegang tot veilige diervoeders en levensmiddelen
12	Preventie van omkoping en corruptie
13	Zakelijk gedrag en ethiek
14	Biologisch voer, GMO en AMR management
15	Gebruik van innovatieve technologieën
16	Diergezondheid en dierenwelzijn

Legenda

- Materiële impact
- Materiële impact en financieel effect
- Niet materieel

Onze medewerkers

Bij ForFarmers vormen de 2.390 toegewijde medewerkers de drijvende kracht achter onze missie 'For the Future of Farming'. Onze organisatie streeft naar een werkomgeving die niet alleen aantrekkelijk, maar ook inspirerend en inclusief is. Onder ons motto 'Krachtvoer voor jouw ambitie', omarmen we een cultuur van professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling. Samen werken we aan een duurzame toekomst, waarbij onze collectieve kennis en ervaring de basis vormt voor innovatie en pragmatische oplossingen die de agrarische sector vooruithelpen.

Van centraal naar lokaal

In 2023 was de implementatie van de organisatie-aanpassing een belangrijk thema. De uitgangspunten van de nieuwe organisatie zijn duidelijk gedefinieerd en worden gedragen binnen de organisatie. Voor de functies die kwamen te vervallen was het sociaal plan van toepassing dat tot stand is gekomen in overleg met vakbonden en de Ondernemingsraad.

De essentie van deze organisatiewijziging is dat de verantwoordelijkheid voor de resultaten van de verschillende opco's is belegd bij het lokale management. De centrale functies en collectieve kennis en expertise zijn ondersteunend en faciliterend in het succes van de lokale teams. Dit vraagt om een andere manier van (samen) werken voor zowel de opco's als het hoofdkantoor.

Kernwaarden PROUD

De transitie waar ForFarmers doorheen gaat wordt gedragen door een sterke cultuur. Hierin zijn de kernwaarden belangrijk: *passionate, responsible, open-minded, united en delivering*. Ook in 2023 is aandacht

besteed aan het uitdragen en activeren van deze waarden. In het hoofdstuk Missie wordt verder ingegaan op deze kernwaarden.

Opleiding en ontwikkeling

ForFarmers streeft 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.

ForFarmers beoogt vacatures vooral met interne kandidaten te vullen. Zo wordt talent behouden en krijgen medewerkers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen. Wij vinden dit van belang, zowel vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als voor het slagen van de strategie. Hiertoe worden verschillende trainings- en ontwikkelingsprogramma's aangeboden, waaronder de Sales Academy, het startersprogramma en verschillende online modules en e-learning tools. Ook biedt ForFarmers trainingen en ontwikkeltrajecten op het gebied van leiderschap. Gezien de nieuwe organisatiestructuur, waarbij zowel van het



management van de opco's als van het management op het hoofdkantoor een andere manier van leidinggeven wordt gevraagd, zal dit in 2024 prioriteit krijgen.

Eigen regie voor medewerkers

ForFarmers maakt gebruik van een online HR-systeem dat ook op het gebied van opleiding en ontwikkeling belangrijke ondersteuning biedt. Medewerkers hebben via deze portal toegang tot diverse leermodules en krijgen zo eigenaarschap over hun eigen ontwikkeling.

We werken met een talent management cyclus waarin medewerkers worden ondersteund in de uitoefening van hun functie en die voorziet in het maken van afspraken over de persoonlijke en vakmatige ontwikkeling van medewerkers. Aan het begin van het jaar worden individuele doelstellingen in samenspraak met de leidinggevende geformuleerd. Halverwege het jaar wordt met de medewerker een tussentijds voortgangsgesprek gevoerd. Hierin komen specifieke ontwikkelbehoeften en groeimogelijkheden nadrukkelijk aan de orde om samen met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Aan het eind van het jaar volgt een evaluatie en beoordeling van de prestaties. De medewerker en leidinggevende zijn beide verantwoordelijk voor de inhoud van de gesprekken. Het digitale HR-systeem is daarbij ondersteunend.

Onboarding

Voor nieuwe medewerkers is er een digitaal onboardingsprogramma, dat wordt ondersteund door Workday. Zo worden nieuwe medewerkers onder andere meegenomen door de Code of Conduct en waarborgt de training dat deze bij alle nieuwe medewerkers doorleefd is. Daarnaast worden diverse e-learning's gevolgd op het gebied van onder andere veilig werken.

Medewerkersbetrokkenheid

In 2023 is een cultuuronderzoek gedaan als vervanging voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in eerdere jaren heeft plaatsgevonden. Met behulp van een waardenscan is in kaart gebracht wat de persoonlijke waarden van de medewerkers zijn, welke waarden zij ervaren in de huidige cultuur en of die waarden passen bij de gewenste cultuur. Hiermee wordt een goed beeld verkregen van de huidige en de gewenste cultuur en wat het verandervermogen van de organisatie is. Juist in de afgelopen dynamische periode biedt een dergelijke meting een nuttig instrument om inzichtelijk te maken hoe de medewerkers nog sterker met de organisatie verbonden kunnen worden. De resultaten lieten tegelijkertijd zien dat de organisatie in beweging is. Uit het onderzoek komt een aantal aandachtspunten naar voren waar de gedecentraliseerde organisatie in gaat voorzien, zoals het beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het niveau van opco's en het vergroten van het ondernemerschap. Meer verbinding binnen de organisatie, het bieden van meer duidelijkheid en focus en ook het verbeteren van de communicatie zijn onderdeel van het verder inbedden van de doorgevoerde organisatiewijziging.

Werkgeversmerk

In 2023 zijn we verder gegaan met de positionering van ons werkgeversmerk onder de slogan, 'Krachtvoer voor jouw ambitie'. We gebruiken dit om ForFarmers sterker te positioneren als werkgever. Het werkgeversmerk helpt ons bijvoorbeeld om onze werknemers ambassadeurs te maken en een eenduidige, eerlijke boodschap te vertellen om zo de verwachtingen over het werken bij ForFarmers helder te maken bij potentiële medewerkers. De kenmerken die zijn gedefinieerd onder ons werkgeversmerk zijn in lijn met onze kernwaarden en worden consistent toegepast. Het werkgeversmerk is in nagenoeg alle landen waar ForFarmers actief is versterkt.

Diversiteit, inclusiviteit, gelijkheid en verbondenheid

ForFarmers hecht grote waarde aan een diverse, inclusieve werknemerspopulatie waar mensen kunnen en mogen zijn wie ze zijn. Diversiteit (waarbij iedereen wordt uitgenodigd), inclusie (waar iedereen bijdraagt) en gelijkheid (waar resultaten en voordelen eerlijk worden verdeeld) moeten echt zijn ingebed in organisatie en gedrag. We zijn ons hier volledig van bewust en willen deze kennis uitdragen door middel van onze gedeelde kernwaarden. We nemen medewerkers aan op basis van de gewenste competenties, ongeacht geslacht, leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de cultuur van de organisatie. We stimuleren een bedrijfscultuur waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd en iedereen gelijke kansen heeft. Wij geloven dat een divers personeelsbestand een essentiële bijdrage levert aan het succes van onze organisatie en aan het vermogen om bij te dragen aan de toekomst van de sector. Door gebruik te



maken van de verschillende perspectieven en ervaringen van veel individuen zal significante waarde worden toegevoegd aan de kernactiviteiten van ForFarmers. Zo streven we er naar dat het executive team een goede afspiegeling is van de verschillende nationaliteiten binnen ForFarmers. Ook hebben we een evenwichtige mix op het gebied van leeftijd in de raad van commissarissen, raad van bestuur en het executive team voor ogen. Bij voorkomende vacatures zal nadrukkelijk worden gefocust op het creëren van diversiteit in het team.

Een werkgroep gaat het diversiteitsbeleid verder vormgeven, onder andere op het gebied van diversiteit binnen het wervingsproces. In de komende tijd zullen de doelen van de werkgroep verder worden bepaald en uitgewerkt. Uit eerdere medewerkerstevredenheids-onderzoeken blijkt dat onze medewerkers geen verschil naar geslacht ervaren in kansen op carrièremogelijkheden. Tegelijkertijd staan we op het gebied van diversiteit nog niet waar we zouden willen. ForFarmers zet met haar beleid actief in op een evenwichtigere samenstelling van de medewerkerspopulatie. Bij gelijke geschiktheid sturen we bewust op het vergroten van diversiteit en inclusie in ons personeelsbestand.

Per jaareinde 2023 had ForFarmers 2.269 fte's in dienst (2022: 2.468). Dit komt overeen met 2.390 medewerkers (2022: 2.577). Deze daling is het gevolg van de herinrichting van de organisatie, gecontinueerde efficiëntieverbeteringen, en de verkoop van onze Belgische activiteiten.

In 2023 was bij ForFarmers 22% van het aantal medewerkers vrouw en 78% man. In 2023 was 21% van de nieuw aangenomen medewerkers vrouw (2022: 27%). Van alle medewerkers die intern promotie maakten was 26% vrouw (2022: 17%), waarvan 4% naar een management rol (2022: 28%). De verdeling man / vrouw in het senior management is 87% / 13% en onder managers 80% / 20%.

In navolging van wetgeving is het streven dat in 2030 ten minste 30% van de leden van het bestuur en het executive team vrouw zal zijn, en ten minste 30% man. Verder willen we dat er meer variëteit ontstaat in leeftijd en nationaliteit in de managementfuncties.

Medewerkers ForFarmers



ForFarmers

Medewerkers	2.390 (2.577)
Vrouw	22% (22%)
Man	78% (78%)
Retentiegraad	84,2% (82%)
LTI's	20 (17)
LTI frequentie ratio	0,79 (0,65)



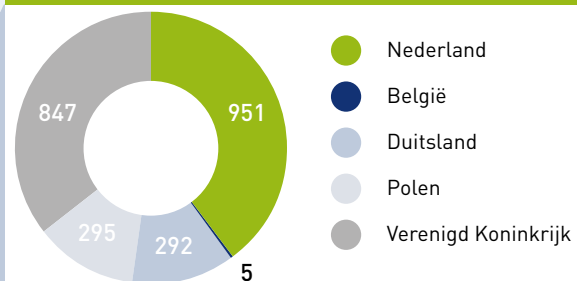
Leeftijdsverdeling

18 – 25 jaar	5% (6%)
26 – 35 jaar	23% (23%)
36 – 45 jaar	22% (21%)
46 – 55 jaar	23% (24%)
55 > jaar	27% (26%)

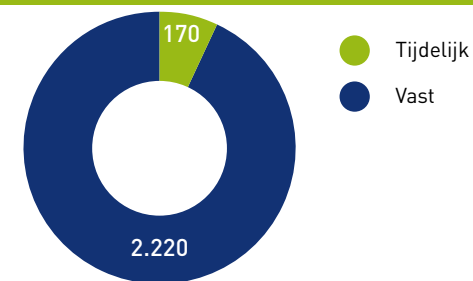
Contract per gender

	vrouw	man
Parttime	8% (7%)	6% (5%)
Fulltime	14% (15%)	72% (73%)
Tijdelijk	2% (2%)	5% (5%)
Vast	20% (20%)	73% (73%)

Aantal medewerkers per land*



Contract*



* 2022: Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

* per einde jaar

Veilig en verantwoord werken

ForFarmers investeert in een veilige werkomgeving. De arbeidsomstandigheden voor onze medewerkers moeten veilig en verantwoord zijn. De afgelopen jaren hebben we de randvoorwaarden voor veilige arbeidsomstandigheden verder verbeterd, onder andere door een duidelijke veiligheidscultuur, inclusief sociale veiligheid, in de totale onderneming te ontwikkelen. Het beleid van ForFarmers strekt ook tot buiten de organisatie uit. In het kader van onze FarmRisk-aanpak inventariseren onze chauffeurs de veiligheidsrisico's op het boeren erf en maken ze veehouders bewust van de risico's op hun erf. 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.

Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan bewustwording door communicatie, onder andere door de resultaten op veiligheid op schermen op diverse plaatsen te delen. Ook veiligheids- en kwaliteitstrainingen zijn essentieel om veilig en verantwoord te werken. Er is een uitgebreid Health & Safety opleidingspakket waarbij verschillende trainingen met een bepaalde frequentie worden herhaald. Zo worden trainingen gegeven op het gebied van veilig werken met onder andere heftruck, kraan en bepaalde specifieke apparatuur in de fabrieken en zijn er trainingen over explosieveiligheid. Ook op het gebied van kwaliteit vinden op regelmatige basis trainingen en opleidingen plaats, waarbij onderwerpen zoals grondstoffenkennis en voedselveiligheid worden behandeld.

Eén van onze doelstellingen is om het aantal ongevallen met verzuim terug te dringen. LTI's (Lost Time Incidents) worden binnen 24 uur nadat ze aan de betrokken managers zijn gemeld ook aan het bestuur gemeld. De LTI's worden periodiek besproken door het bestuur.

In onderstaande tabel zijn het aantal LTI's en de frequentie ratio opgenomen. Deze laatste geeft het aantal ongevallen met verzuim per 100 medewerkers (in fte) weer.

	2023	2023	2022	2022
	Frequentie		Frequentie	
	Aantal	ratio	Aantal	ratio
Nederland	5	0,55	7	0,75
België	0	0,00	1	1,15
Duitsland	3	1,02	4	1,29
Polen	5	1,59	1	0,32
Verenigd Koninkrijk	7	0,74	4	0,41
Totaal	20	0,79	17	0,65

Vitaliteit en welzijn

Het welzijn van onze medewerkers vinden we heel belangrijk. Om op een gezonde en verantwoorde manier te kunnen werken dragen we zorg voor een fijne werkomgeving en willen we bijdragen aan hun vitaliteit. Bij ForFarmers nemen we onze verantwoordelijkheid, ook om verzuim laag te houden en om de langdurige inzetbaarheid van onze mensen te waarborgen. Onze medewerkers hebben de mogelijkheid om een preventief medisch onderzoek te laten doen. Dit is een uitgebreid onderzoek op het gebied van gezondheid in relatie tot werk. De deelnemers krijgen, indien gewenst, advies toegestuurd hoe zij hun leefstijl kunnen verbeteren. Ook worden de geanonimiseerde en samengevoegde

Nederland laat op dit vlak goede progressie zien. De veiligheid van onze mensen blijft een hoge prioriteit. Het behalen van onze doelstelling van een frequentie ratio van 0,5 in alle landen houdt onze voortdurende aandacht.

uitkomsten met ForFarmers gedeeld die als input dienen voor een vitaal jaarplan om het welzijn van onze medewerkers te bevorderen.

Op basis van de ervaringen die we met het flexibel thuiswerken hebben opgedaan tijdens de pandemie, zal het tijd en plaats onafhankelijk werken permanent worden gefaciliteerd. Zo geven wij medewerkers de mogelijkheid hun werk-privébalans beter vorm te geven. Met het oog op het behouden van verbinding en voldoende contact streven we naar een goede balans tussen op kantoor werken en thuiswerken. Wij ondersteunen leidinggevenden om deze manier van werken op de juiste manier in te richten.



Ten opzichte van 2022 (3.8%) zien we dat het ziekteverzuim in 2023 (3.1%) significant is gedaald. In ieder land, waar ForFarmers actief is, is het ziekteverzuim lager dan het voorgaande jaar. Het ziekteverzuim in het Verenigd Koninkrijk en Polen is jaar op jaar consequent laag, waarbij met name in Nederland (- 1.0%) en Duitsland (-1.7%) er een aanzienlijke daling in 2023 ten opzichte van 2022 gerealiseerd is. Dit is voornamelijk te danken aan focus en aandacht voor (langdurig) verzuimmanagement waar managers en medewerkers samen met Human Resources de handen ineen hebben geslagen voor duurzaam herstel.

Sociale veiligheid

ForFarmers vindt sociale veiligheid heel belangrijk. Om dit te waarborgen heeft ForFarmers naast een Code of Conduct en een klokkenluidersregeling ook een externe vertrouwenspersoon. Hier kunnen medewerkers terecht voor hulp of advies, bijvoorbeeld bij ongewenste omgangsvormen. Ook is er een speak-up platform waar anoniem misstanden gemeld kunnen worden. We gaan ervoor zorgen dat de bekendheid van deze processen wordt vergroot, zodat medewerkers laagdrempelig eventuele misstanden kunnen rapporteren en adequaat worden begeleid.

Europese ondernemingsraad

Naast een overkoepelende Europese ondernemingsraad heeft ForFarmers in verschillende landen een lokale ondernemingsraad. Op 25 mei 2023 vond in Lochem een zitting van de Europese ondernemingsraad plaats, in aanwezigheid van CEO, Pieter Wolleswinkel. Het belangrijkste onderwerp van de vergadering was de

verandering van werkwijze van een centrale organisatie naar lokale teams en de implicaties.

Prioriteiten voor 2024

In 2024 zal de verdere implementatie van het decentrale organisatiemodel een belangrijk focuspunt zijn. Hierbij krijgen het bouwen van sterke teams in de verschillende opco's en het optimaliseren en waar mogelijk vereenvoudigen van processen en procedures nadrukkelijk de aandacht. Verder staat de nadere uitwerking van het diversiteitsbeleid op de agenda, waaronder de implementatie van de werkgroep. Vanzelfsprekend hebben de activiteiten gericht op talentmanagement en leiderschapsontwikkeling doorlopend de aandacht. Aandachtspunten binnen dat domein zijn onder andere loopbaanontwikkeling en opvolgingsplanning gebaseerd op de toekomstige competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de langetermijnstrategie van ForFarmers.

Onze duurzaamheidsagenda

Going Circular

ForFarmers is een toonaangevende diervoederproducent in Europa en wij nemen onze verantwoordelijkheid in het verduurzamen van onze industrie. Wij dragen bij aan het waarborgen van betaalbaar duurzaam voedsel, waarbij wij tegelijkertijd de milieupact willen minimaliseren. Het verduurzamen van onze activiteiten en bijdragen aan de verduurzaming van onze klanten en de keten als geheel is een integraal onderdeel van onze aanpak.

Wij zien de veehouderij als onderdeel van de oplossing om op een duurzame manier de zekerheid van voldoende en betaalbaar voedsel te borgen. Uit diverse (wetenschappelijke) onderzoeken blijkt dat de veehouderij en haar producten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem. Dieren zijn in staat (plantaardige) eiwitten die de mens niet kan verteren om te zetten in hoogwaardige dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren. Voor een optimaal landgebruik zijn deze dierlijke eiwitten dan ook nodig als onderdeel van de voedselvoorziening om de reststromen vanuit onder andere de voedingsindustrie te verwaarden en gronden waar niets anders dan gras kan groeien te benutten. Tegelijkertijd is het cruciaal om de veehouderij verder te verduurzamen. Hiertoe heeft ForFarmers de duurzaamheidsagenda Going Circular opgesteld.

Going Circular

Strategie, governance en implementatie

De kern van onze duurzaamheidsstrategie is dat we laagwaardige ingrediënten omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel zonder grondstoffen te verspillen en waarbij we de belasting van het milieu zoveel mogelijk beperken. 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. Onze duurzaamheidsactiviteiten worden aangestuurd door de Taskforce Duurzaamheid, onder toezicht van de Adviesraad Duurzaamheid. De adviesraad wordt voorgezeten door onze CEO en bestaat verder uit de

De veehouderij draagt bij aan een duurzaam voedselsysteem

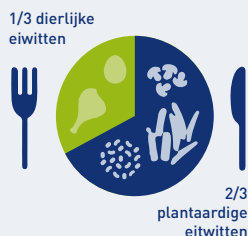
Benodigde eiwitten

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



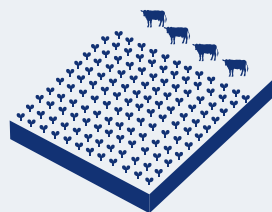
Duurzaam dieet

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



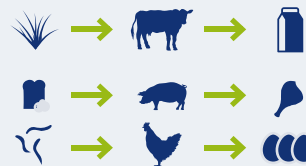
Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik

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 voedselproductie



Bron: Proefschrift Hannah van Zanten

Corporate and Legal Affairs Director, de ESG Director en externe vertegenwoordigers. De volledige samenstelling van de adviesraad is opgenomen in de duurzaamheids-appendix bij dit verslag.

De adviesraad heeft als doel om de duurzaamheidsresultaten van ForFarmers inzichtelijk te maken en input op te halen bij belangrijke externe stakeholders. Zij krijgt ondersteuning van de Taskforce Going Circular, een werkgroep met een brede vertegenwoordiging van onze organisatie. We werken met concrete doelstellingen en duidelijk belegde verantwoordelijkheden om zo duurzaamheid echt een integraal onderdeel van de operaties te maken.

Voortgang op het vlak van duurzaamheid is één van de kwalitatieve doelstellingen voor de variabele langetermijnbeloning van de bestuursleden. Alle landen rapporteren over de KPI's in hun driemaandelijks updates aan het bestuur. 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.

Vorbereiden op aankomende regelgeving

ForFarmers bereidt zich voor op de CSRD (Corporate Social Responsibility Directive) regelgeving, die vanaf het boekjaar 2024 voor ForFarmers van kracht zal zijn. In dit jaarverslag rapporteren we over de stappen die we hebben gezet wat betreft de CSRD regelgeving. We hebben het principe van de dubbele materialiteit in onze materialiteitsanalyse toegepast. Dit wordt in het hoofdstuk 'Onze dialoog met stakeholders' beschreven.

Een volgende stap in de implementatie van CSRD, waar we momenteel mee bezig zijn, is het aanscherpen en bepalen van (nieuwe) doelstellingen (KPI's). Wij vinden het van belang dat onze doelstellingen concreet zijn en op consistente wijze gemonitord kunnen worden. We zullen, in overeenstemming met de CSRD, in het jaarverslag over het boekjaar 2024 onze nieuwe KPI's rapporteren.

Voor het bepalen van de doelen gerelateerd aan CO₂-emissies hebben we ervoor gekozen het Science Based Targets initiative (SBTi) te gaan hanteren. Science Based KPI's bieden ondernemingen een duidelijk omschreven traject om de uitstoot van broeikasgassen terug te dringen. Doelstellingen worden als 'science-based' beschouwd als ze in lijn zijn met wat de nieuwste klimaatwetenschap nodig acht om de doelstellingen van het Akkoord van Parijs te bereiken – het beperken van de opwarming van de aarde tot 1,5°C boven het pre-industriële niveau.



Pavo Planet for a happy earth

ForFarmers is met het gespecialiseerde merk PAVO actief in de wereldwijde markt voor paardenvoer. Alle oplossingen van Pavo zijn gericht op het bevorderen van het paardenwelzijn. Met het Pavo Planet Programma focust Pavo zich op verduurzaming van haar activiteiten. Pavo heeft duidelijke doelstellingen gesteld, waaronder het met 10% verminderen van CO₂-uitstoot in 2025 (per ton geproduceerd voer). Alle bedrijfsprocessen worden zo efficiënt mogelijk ingericht om het verbruik van water en energie te minimaliseren en grondstoffen, waaronder soja(schroot), worden duurzaam ingekocht. Ook biedt Pavo sinds 2022 navulverpakkingen aan die gemaakt zijn van FSC papier. In 2023 gebruikte 22% van de klanten de papieren navulverpakking in plaats van plastic emmers. Alle door Pavo gebruikte materialen zijn 100% recyclebaar.



Sustainable Development Goals

We hebben Going Circular afgestemd op vier Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties: SDG 2 (geen honger), SDG 12 (verantwoorde productie en consumptie), SDG 13 (klimaatactie) en SDG 15 (leven op het land). De SDG's zijn onderverdeeld in artikelen, waarvan een aantal op ForFarmers van toepassing zijn.



SDG 2 – Geen honger

2.4 Tegen 2030 duurzame voedselproductie-systemen 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 bevolking op een duurzame en betaalbare 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.



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 soja verantwoord in te kopen. Onze ambitie is om in 2030 alle grondstoffen verantwoord en transparant in te kopen. Verder reduceren we voedselverlies door dieren te voeren met reststromen die zij kunnen omzetten in kwalitatief goed voedsel voor mensen in de vorm van zuivel, vlees en eieren. Veel ingrediënten in ons veevoer zijn 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 voornamelijk partijen granen die niet geschikt zijn als bijvoorbeeld baktarwe of brouwergerst. We hebben berekend dat in 2023 69% van de voedingrediënten die wij gebruiken (exclusief Polen) volgens de definities van de FAO 'niet geschikt zijn voor menselijke consumptie'. We hebben de ambitie om het percentage circulaire grondstoffen substantieel te verhogen.



SDG 13 – Klimaatactie

Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.

Onze bijdrage

De reductie van CO₂-uitstoot staat centraal in onze Going Circular agenda. Daarbij kijken we naar de productie van het voer, waarbij we inzetten op een CO₂-reductie van 75% per ton voer (scope 1 en 2) in 2030 ten opzichte van 2015. Onze grootste fabriek in Lochem zal in 2025 klimaat-neutraal gaan draaien. Ook nemen we de CO₂-uitstoot in de keten mee in onze duurzaamheidsagenda. We hebben de ambitie om uitstoot stroomopwaarts (dus in de toelevering) in 2030 met 30% te hebben verlaagd ten opzichte van 2020. In 2023 zijn we gestart met het in kaart brengen van de CO₂-uitstoot stroomafwaarts (op het boerenerf).



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 strategie 2025 zetten we nadrukkelijker in op duurzame oplossingen die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's, zoals de inkoop van verantwoorde soja en 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. Zo ontwikkelen we met verschillende zuivelbedrijven programma's voor de verduurzaming van zuivel vanuit het perspectief van boeren en participeren we in projecten om te komen tot een standaardisatie van de Carbon voetafdruk berekening en monitoring in de varkenshouderij. Deze maatregelen en onderzoeken kunnen bijdragen aan een afnemend gebruik van soja. 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.

Drie centrale thema's

Onze duurzaamheidsstrategie is gebaseerd op drie centrale thema's: grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. Onder elk thema is een aantal KPI's geformuleerd. In de tabel op de volgende pagina zijn de kortetermijndoelen voor 2025 en langeretermijnambities voor 2030 voor deze KPI's opgenomen.



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. ForFarmers koopt haar grondstoffen grotendeels duurzaam in. Daarnaast maakt ForFarmers in toenemende mate gebruik van reststromen, die niet voor menselijke productie geschikt zijn. Hiermee verwaarden we niet alleen deze stromen maar dragen we ook belangrijk bij aan circulariteit.



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 met zo'n 1,6% relatief beperkt ten opzichte van de totale uitstoot van de keten. We liggen op schema om onze grootste fabriek in 2025 CO₂-neutraal te laten draaien en we werken ernaartoe om al onze fabrieken en transport CO₂-neutraal te maken. Daarnaast zijn er talrijke initiatieven om het gebruik van energie te reduceren en tegelijkertijd is de energie die we gebruiken voor een steeds groter gedeelte hernieuwbaar.



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. ForFarmers ontwikkelt nieuwe voerconcepten die veehouders helpen de stikstof- en fosfaatuitstoot terug te dringen zonder gezondheid en welzijn van de dieren uit het oog te verliezen. Daarnaast adviseert ForFarmers boeren over zaken zoals huisvesting, diermanagement en het telen van ruwvoer op eigen grond, waarbij ook het reduceren van de CO₂-uitstoot een rol speelt.

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

¹ Basis is 2019

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

Resultaten per KPI



Grondstoffen voor voer

1. Percentage verantwoorde inkoop sojameel en palmolie

Bij het verbouwen van ruwe grondstoffen zoals soja en palmolie bestaat het risico van ontbossing en omzetting van natuurlijke ecosystemen. Het is onze doelstelling om in 2025 uitsluitend duurzame soja in te kopen. We beschouwen sojameel als duurzaam wanneer het is gecertificeerd op basis van de [FEFAC-richtlijnen](#) voor de inkoop van soja. Daarnaast bevatten de certificaten die wij inkopen voor de melkveehouderij een verklaring dat de

gecertificeerde boerderijen de afgelopen twintig jaar geen land hebben ontbost. Hiermee reduceren we de CO₂-voetafdruk van onze voeders. We streven ernaar dit in de komende jaren uit te breiden naar de andere sectoren.

We kopen per 2025 alleen nog duurzame palmolie en gerelateerde derivaten in. Dit houdt in dat we RSPO-certificaten (het keurmerk van de Roundtable on Sustainable Palm Oil) inkopen voor het equivalent van de ingekochte hoeveelheid palmolie en derivaten.

Certificering is een effectieve manier om producenten in herkomstlanden te stimuleren en belonen voor het op een verantwoorde manier produceren van gewassen.

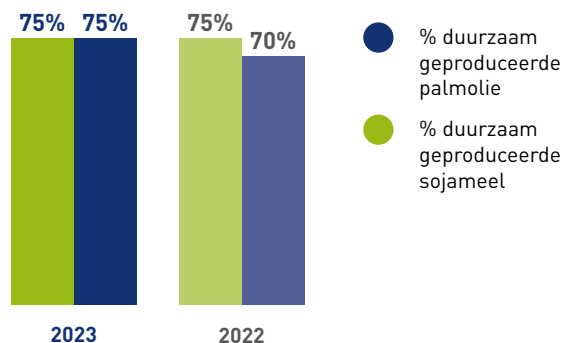
De certificering omvat meer dan alleen ontbossing maar ziet ook toe op mensenrechten en bijvoorbeeld het gebruik van bestrijdingsmiddelen.

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).

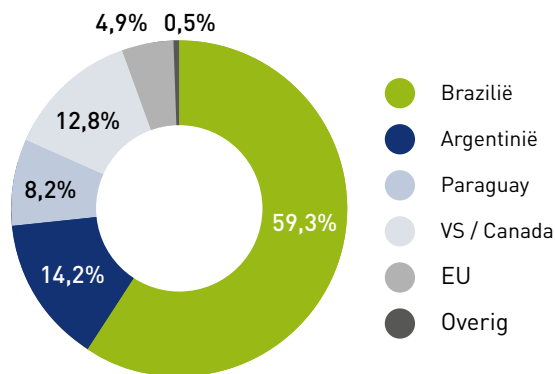
Fysieke supply chain soja



Percentage duurzame soja- en palmaankopen



Land van herkomst soja – 2023



Wat er in 2023 is gedaan

In 2023 was 75% van alle door ForFarmers ingekochte sojameel gecertificeerd (2022: 75%). 75% van de ingekochte palmolie en derivaten was in 2023 gecertificeerd met RSPO-certificaten (2022: 70%). We hebben hiermee weer een stap gezet in de richting van de doelstelling van 100% verantwoorde inkoop in 2025. We zijn bezig met de voorbereiding op de implementatie van de nieuwe Europese verordening (EU Deforestation free regulation) waar bedrijven uiterlijk per 30 december 2024 aan moeten voldoen. Deze nieuwe wetgeving eist dat producten, waaronder soja en palmolie, die op de Europese markt komen fysiek aantoonbaar ontbossingsvrij zijn. Samen met onze leveranciers en andere ketenpartners zijn we ons aan het voorbereiden, zoals het verzamelen van de noodzakelijke informatie en het uitvoeren van een risicoanalyse, zodat we tijdig kunnen voldoen aan deze richtlijn.

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. 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 code of conduct voor leveranciers, 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

	2023	2022
Totaal	85%	85%

Wat er in 2023 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. We zijn sinds 2021 in staat geweest deze doelstelling consistent te halen, wat het maximaal haalbare percentage is. De overige 15% van onze leveranciers zijn individuele boeren en tuinders, wiens organisaties niet zo groot zijn dat zij hiervoor in aanmerking komen. Met hen onderhouden we directe relaties, ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

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. 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, op basis van de actuele samenstelling van het voer. We zijn de voorbereidingen aan het treffen om in alle landen de CO₂-voetafdruk per voerleverantie, op basis van actuele samenstelling,

te kunnen rapporteren. In een aantal situaties worden veehouders ook beloond voor het verlagen van de CO₂-emissie, zoals bijvoorbeeld zuivel in Nederland (RFC).

Wat er in 2023 is gedaan

We zijn in 2023 gestart met het proces om onze doelstellingen aan de hand van het Science Based Targets initiative te gaan bepalen en meten. Vaststellen van doelen begint met het inzichtelijk maken van de huidige emissies, deze brengen we nu in beeld. Vandaaruit worden de doelen bepaald. Hiermee gaan we ook de scope 3 'downstream', dus op het boerenerf, in kaart brengen. Op basis hiervan kunnen we onze korte- en langetermijndoelstellingen verder aanscherpen.

We werken continue aan de verlaging van de CO₂-uitstoot van ons voer onder andere in samenwerking met onze leveranciers. Zo is in 2023 opnieuw een groter aandeel van de door ons verwerkte soja gecertificeerd 20 jaar ontbossingsvrij. Dit leidt tot een lagere CO₂-uitstoot per

ton voer. De verschillen per land worden met name veroorzaakt door de herkomst van grondstoffen per land, (de zogenaamde productmix).

4. Percentage ingrediënten dat niet geschikt is voor menselijke consumptie

Dieren kunnen 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 veehouderij een essentiële bijdrage aan de circulaire economie en ecologie. Ook hoeven minder gewassen voor veevoer te worden verbouwd, 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 concurrentie ontstaat om landgebruik tussen veevoer- en voedselproductie. ForFarmers is een voorloper in het gebruik van reststromen, getuige de ongeveer 3 miljoen ton reststromen die we jaarlijks leveren aan veehouders.

Wat er in 2023 is gedaan

ForFarmers neemt deel in verschillende projecten en consortia ten behoeve van de toepassing van circulaire en niet eerder toegepaste grondstoffen, zoals SUSINCHAIN (toepasbaarheid van insecten) en MULTISTR3AM (onderzoek naar algen als onderdeel van diervoeding). We investeren voortdurend in onze productielocaties om

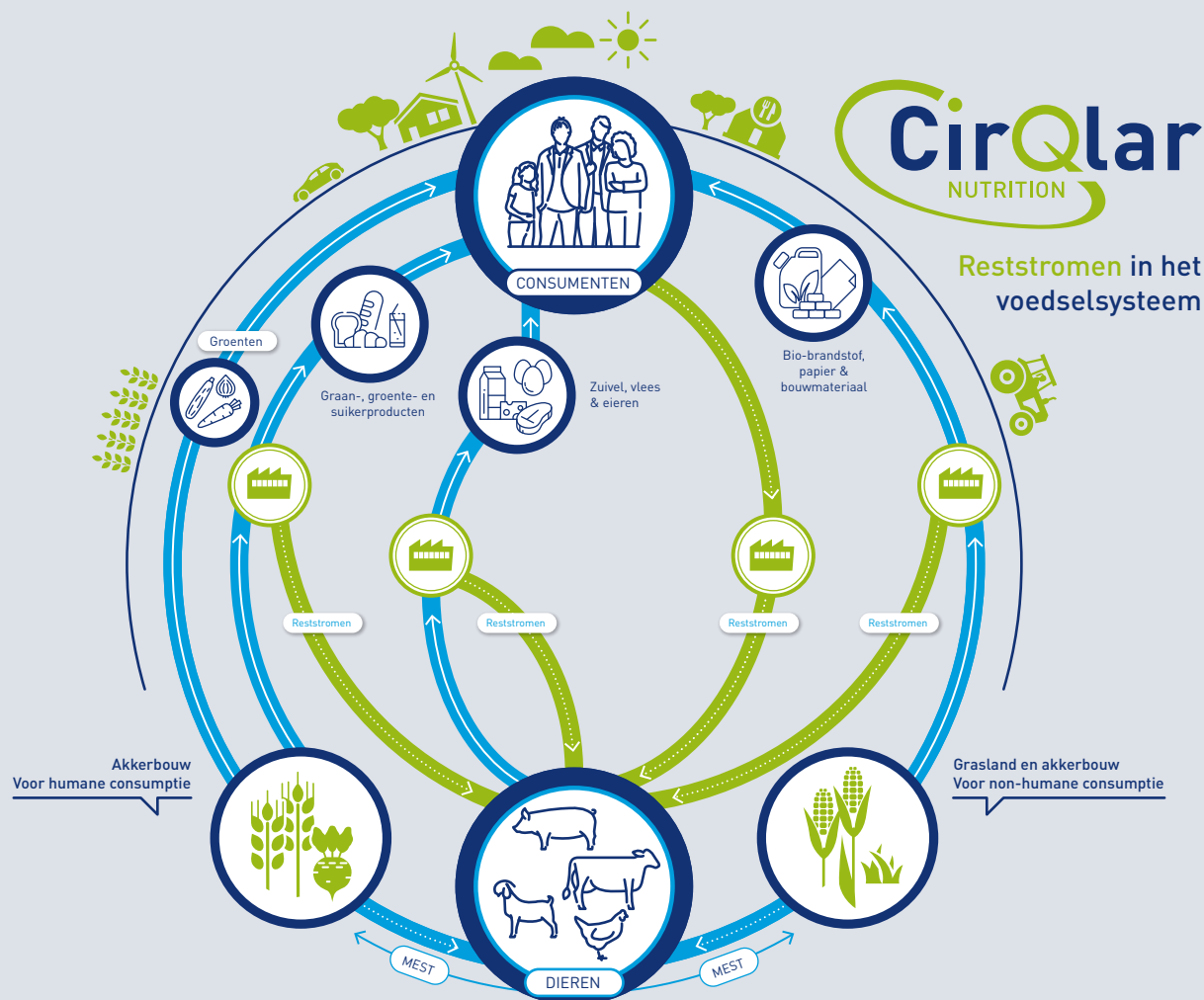
CO₂-uitstoot scope 3 (stroomopwaarts)

	2023		2022	
	Inclusief 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
Nederland	952	2.595.056	977	2.967.523
Duitsland	908	757.666	1.077	317.336
België*	1.050	224.065	934	628.919
Polen	1.477	1.008.068	1.386	955.484
Verenigd Koninkrijk	1.117	1.757.444	1.177	1.876.171
Totaal/Gemiddelde	1.052	6.342.298	1.073	6.745.433

* België opgenomen tot oktober 2023

meer gebruik te kunnen maken van reststromen. Zo is in onze productielocatie Lochem geïnvesteerd om nog meer gebruik te kunnen maken van vloeibare reststromen uit onder andere zuivelindustrie. Onder andere wei producten die ontstaan bij de kaasbereiding kunnen zo verwerkt worden. Het goed kunnen verwerken van deze vloeistoffen maakt specifieke investeringen in tanks, leidingen en doseren noodzakelijk.

69% 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 2022 was dit 67%.



Het verwaarden van reststromen

ForFarmers levert onder de naam CirQlar Nutrition reststromen uit bijvoorbeeld de voedingsindustrie. Reststromen die vrijkomen bij de productie van bijvoorbeeld bier en kaas en niet eetbaar zijn voor mensen, zijn wel heel geschikt als voer voor dieren. Zo is bijvoorbeeld bierbostel, het restproduct van mout na het brouwen van bier, waardevol en gezond krachtvoer voor koeien. Zo worden reststromen

omgezet in belangrijke eiwitten. De mest vindt weer zijn weg in het vruchtbaar maken van landbouwgrond. Dieren nemen zo een belangrijke plek in bij het verduurzamen van ons voedsel.

In deze afbeelding zie je hoe de verschillende voedselstromen hun weg vinden van boer naar consument en weer terug.



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 management-teams hebben nog verschillende andere projecten geïnitieerd om onze CO₂-uitstoot terug te brengen.

In onze fabriek in Lochem hebben we een biomassa-centrale in gebruik. Deze centrale draait op houtsnippers die vrijkomen bij het onderhoud van bossen in de Achterhoek en vervangt hiermee de energieopwekking met aardgas. We zijn continu bezig deze centrale te optimaliseren.

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 hetzij biogas rechtstreeks van boeren (zoals Oxe) of groengas via het net.

Wat er in 2023 is gedaan

In 2023 is het energieverbruik van onze fabriek in Lochem verder gereduceerd, met name in het persproces van onze voeders en het nog meer precies sturen op de fysische kwaliteit van de voeders. In 2023 hebben we goede stappen gezet richting onze doelstelling van een CO₂ neutrale fabriek in 2025.

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 biomassacentrale in Lochem en de biogaspijplijn in Deventer. Daarnaast werken we samen met lokale producenten. Op dit moment gebruikt ForFarmers al deels hernieuwbare elektriciteit en diesel.

Wat er in 2023 is gedaan

In december 2021 zijn we in Nederland samen met vijf melkveehouders begonnen met de aanleg van een gaspijplijn in Oxe, vlakbij Deventer. Deze gaspijplijn voorziet sinds 2023 onze fabriek in Deventer van biogas dat op het erf van de veehouders is opgewekt met mest van het eigen bedrijf. Dit gas voorziet in vrijwel de gehele gasbehoefte van de fabriek. Dit biogas is een goed, duurzaam en zelfs circulair alternatief voor aardgas. Bovendien draagt het concreet bij aan onze doelstellingen om onze productie verder te verduurzamen met hernieuwbare energie. Onderzocht wordt of we eenzelfde initiatief kunnen starten met boeren om onze fabrieken in Delden en in Lochem van biogas te kunnen voorzien.

Het % hernieuwbare energie is het afgelopen jaar constant gebleven. Het gebruik van biogas is toegenomen, echter de productie van onze biomassa centrale was niet optimaal door frequent onderhoud en de energie mix met betrekking tot elektra was minder gunstig. De genomen stappen hebben nog tot onvoldoende resultaat geleid.



Oxe Geeft Gas

Sinds dit jaar draait onze fabriek in Deventer op lokaal geproduceerd biogas. Biogas is een goed, duurzaam en circulair alternatief voor aardgas. Het biogas wordt geleverd door vijf melkveehouderijen in Oxe die met het initiatief 'Oxe Geeft Gas' boerderijmest vergisten tot biogas. Dit gas, dat via een biogasleidingnetwerk wordt geleverd, voorziet in vrijwel de gehele gasbehoefte van onze fabriek in Deventer. Dit initiatief draagt concreet bij aan onze doelstellingen om onze productie verder te verduurzamen met hernieuwbare energie. Onderzocht wordt of we eenzelfde initiatief kunnen starten met boeren om onze fabrieken in Delden en in Lochem.

We blijven werken aan onze doelstelling van een aandeel hernieuwbare energie van 50%. Echter onze belangrijkste focus ligt op de CO₂-reductie.

	2023	2022
Percentage hernieuwbare energie	15,44%	15,54%

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 energie-managementsysteem 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. Daarnaast maken we gebruik van tools om de procesinstellingen in onze fabrieken te optimaliseren zodat de gewenste kwaliteit wordt geleverd tegen het laagste energieverbruik.

Wat er in 2023 is gedaan

De beschikbaarheid en prijzen van energie waren in 2023 zeer volatiel.

Het energieverbruik per ton voer is in 2023 licht gestegen ten opzichte van 2022. Dit wordt met name veroorzaakt door een verandering in de aflevervorm, meer pellets en minder meel, hetgeen meer energie vraagt. Dit heeft ook effect gehad op de verhouding gas en electriciteit die gebruikt is in de productie.

De gas emissies zijn dit jaar gestegen. Door de inzet van onder andere biogas is deze in Nederland afgenomen. Echter in met name Polen is het gasgebruik sterk gestegen. De inzet van kool is daarentegen duidelijk afgenomen.

Ondanks de inzet van transport met schonere en zuinigere motoren is het dieselverbruik toegenomen hetgeen veroorzaakt is door meer gereden kilometers per ton vanwege rationalisatie productie locaties. Het blijft de doelstelling om het energie-/brandstofverbruik per ton voer verder te reduceren.

De broeikasgasemissie per ton voer is afgelopen jaar licht toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door de energiemix (hogere CO₂ per kWh) van elektra in Nederland door een lager aandeel van kernenergie. Het behalen van onze doelstelling van 10% reductie van energie/brandstof verbruik per ton voer ten opzichte van 2020 heeft onze volle aandacht.

Uitstoot van broeikasgassen (Kg CO₂ per ton voer)

		2023						2022					
		Nederland		België	Duitsland	Polen	Totaal gewogen VK gemiddelde	Nederland		België	Duitsland	Polen	Totaal gewogen VK gemiddelde
Scope 1: Productie	Gas	3,52	2,70	3,22	4,97	4,88	3,97	3,81	1,85	3,05	2,07	4,69	3,64
	Kerosine					1,18	0,29					1,40	0,35
	Gas olie				1,24	0,06	0,17				1,00	0,07	0,14
	Kolen				2,67		0,33				5,72		0,67
Scope 1: Logistiek	Diesel**	5,43		5,04	8,82	11,49	8,19	5,47		4,85	8,86	10,98	8,00
Scope 2: Productie	Electriciteit*	4,44	3,76	7,64	12,25	14,36	8,21	1,22	3,82	7,99	20,12	13,11	7,24

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

** Als gevolg van een onjuiste berekening van het dieselgebruik in 2022 is het vergelijkende cijfer aangepast naar de huidige berekeningsmethodiek

De tabel Energiegebruik en de omrekeningsfactoren die zijn gebruikt om primair energieverbruik te vertalen naar CO₂ in 2023 zijn te vinden in de [duurzaamheidsappendix](#).

GHG-emissies (totale ton CO₂)

		2023						2022					
		Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal	Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal
Scope 1: Productie	Gas	9.496	487	2.135	3.392	6.793	22.302	10.716	530	1.964	1.427	6.831	21.469
	Kerosine					1.648	1.648					2.034	2.034
	Gas olie				850	81	931				688	108	797
	Kolen				1.825		1.825				3.941		3.941
Scope 1: Logistiek	Diesel**	5.761		1.564	4.144	12.531	24.000	6.086		1.659	4.272	12.843	24.860
Scope 2: Productie	Elektriciteit*	11.966	678	5.064	8.366	19.991	46.064	3.434	1.094	5.155	13.853	19.102	42.638

Energieverbruik per ton (KwH)

		2023						2022					
		Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal gewogen gemiddelde	Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal gewogen gemiddelde
('000)													
Scope 1: Productie	Gas	19,26	14,84	17,70	27,29	26,66	21,75	21,10	10,35	16,82	11,39	25,68	20,11
	Kerosine					4,81	1,19					5,65	1,40
	Gas olie				5,19	0,23	0,69				4,16	0,29	0,56
	Kolen				8,73		1,06				18,67		2,19
Scope 1: Logistiek	Diesel**	23,35		21,68	37,94	48,53	34,88	23,37		20,79	38,00	45,52	33,68
Scope 2: Productie	Elektriciteit*	34,70	26,11	24,81	29,73	39,55	33,86	36,02	26,03	26,05	31,73	39,48	34,81

Energie (brandstof en diesel) gebruik (KwH)

		2023						2022					
		Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal gewogen gemiddelde	Nederland	België	Duitsland	Polen	VK	Totaal gewogen gemiddelde
('000)													
Scope 1: Productie	Gas	51.890	2.675	11.729	18.636	37.120	122.049	58.977	2.916	10.808	7.841	37.432	117.973
	Kerosine					6.699	6.699					8.240	8.240
	Gas olie				3.541	320	3.861				2.868	422	3.290
	Kolen				5.963		5.963				12.858		12.858
Scope 1: Logistiek	Diesel**	24.767		6.722	17.814	52.929	102.232	2.460		670	1.727	5.021	9.878
Scope 2: Productie	Elektriciteit*	93.487	4.706	16.440	20.305	55.072	190.009	101.611	7.332	16.737	21.850	57.580	205.110

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

** Als gevolg van een onjuiste berekening van het dieselgebruik in 2022 is het vergelijkende cijfer aangepast naar de huidige berekeningsmethodiek



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 2023 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 fosfaatefficiëntie laat een gemengde trend zien in 2022. Bij melkveehouders is de efficiëntie op een stabiel hoog niveau gebleven, verdere verlaging van de input is uitdagend in relatie tot dierbehoefte.

Het toenemende aantal zeugen resulteert in een hogere fosfaatefficiëntie. Voor vleesvarkens leidt het toenemende gebruik van restproducten, vanwege de lagere verteerbaarheid, tot lagere fosfaatefficiëntie.

In vleeskuikens resulteert de inzet van PAP's in een lagere fosfaat benutting. Door een betere voederconversie is de fosfaat benutting voor legkippen toegenomen.

De ontwikkeling van de fosfaatefficiëntie laat zien dat duurzaamheid altijd een integrale afweging dient te zijn. De inzet van PAP's is een voorbeeld van hoe de inzet van reststromen andere grondstoffen zoals soja deels kan vervangen wat overall een positief milieueffect heeft, maar wat deels ten koste gaat van de fosfaatefficiëntie.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2022		2021	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	38,0%	1.982	38,3%	2.074
Vleesvarkens	53,8%	170	56,2%	147
Zeugen	42,3%	77	41,8%	61
Gesloten varkensbedrijven	48,3%	35	50,3%	31
Vleeskuikens - regulier	70,5%	279	72,3%	138
Vleeskuikens - dierwelzijn concepten	59,3%	479	60,0%	539
Legkippen - regulier	18,1%	19	16,8%	31
Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten	16,7%	27	15,6%	16





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 2023 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 2022.

Voor alle diergroepen is de stikstofefficiëntie gelijk gebleven of verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren, met name door verlaging van het eiwitpercentage in onze voeroplossing, mede dankzij de inzet van hoogwaardige grondstoffen en additieven. Dit met uitzondering van vleeskuikens, met name veroorzaakt door de lagere eiwitverteerbaarheid van PAP's. Het is belangrijk dat de stikstofefficiëntie verder toeneemt. ForFarmers heeft zich gecommitteerd aan het Nederlandse convenant het stikstofpercentage in melkveerantsoenen substantieel te verlagen.

Stikstofefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2022		2021	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	29,7%	1.982	29,6%	2.074
Vleesvarkens	42,9%	170	42,9%	160
Zeugen	40,4%	77	39,3%	65
Gesloten varkensbedrijven	41,6%	35	41,8%	29
Vleeskuikens - regulier	62,1%	279	63,1%	138
Vleeskuikens - dierwelzijn concepten	53,2%	479	53,0%	539
Legkippen - regulier	35,7%	19	35,3%	31
Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten	34,7%	27	33,7%	16

10. Diervoeder veiligheidsincidenten

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 2023 is gedaan

In 2023 hebben zich zeven voer veiligheidsincidenten voorgedaan, iets meer dan in 2022. Voor iedere incident is een oorzaak analyse uitgevoerd en zijn daarop maatregelen getroffen om de geconstateerde onvolkomenheden te herstellen. Voor ieder incident zijn verbeteringen doorgevoerd en die zijn beoordeeld en goedgekeurd door overheden en/of instanties.

Wij houden vast aan onze doelstelling van een 50% reductie van het aantal voer veiligheidsincidenten ten opzichte van 2017. Met het huidige niveau voldoen we aan de doelstelling.



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 (5,8)	 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  13  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 (6)	 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)	 13  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 (11)		Supply chain, ForFarmers, Klanten	10 50% minder voerveiligheidsincidenten vergeleken met 2017	Voerveiligheid	-
	Veilige en goede werkomgeving zekerstellen (8)		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-taxonomieverordening, aangenomen door de Europese Commissie in 2020 (verordening EU 2020/852), is een classificatiesysteem dat definieert welke economische activiteiten bijdragen aan specifieke milieudoelstellingen. Het doel is het bevorderen van transparantie en vergelijkbaarheid door een gemeenschappelijke definitie vast te stellen in welke mate economische activiteiten als ecologisch duurzaam kunnen worden beschouwd.

De verordening bestaat de volgende milieudoelstellingen:

1. Mitigatie van klimaatverandering;
2. Adaptatie van klimaatverandering;
3. Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene bronnen;
4. Transitie naar een circulaire economie;
5. Preventie en bestrijding van verontreiniging; en
6. Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen.

Voor de doelstellingen zijn gedelegeerde verordeningen opgesteld, waarmee bedrijven moeten beoordelen of hun economische activiteiten vallen binnen de reikwijdte van de verordening. Voor de economische activiteiten die binnen de reikwijdte vallen, dient ForFarmers te rapporteren hoeveel van haar omzet, kapitaalinvesteringen en operationele kosten in aanmerking komen om beschouwd te worden als ecologische duurzame activiteiten ('kwalificerend') en hoeveel zij bijdragen aan de milieudoelstellingen ('afgestemd'). Activiteiten zijn afgestemd op de EU-taxonomie als zij een substantiële bijdrage leveren aan één of meer milieudoelstellingen, geen ernstige afbreuk doen aan andere milieudoelstellingen en voldoen aan bepaalde minimumgaranties.

Ontwikkelingen in 2023

Algemeen

In juni 2023 zijn gedelegeerde verordeningen aangenomen door de Europese Commissie die de economische activiteiten beschrijven die bijdragen aan de milieudoelstellingen 3 tot en met 6 en zijn economische activiteiten gewijzigd en toegevoegd die bijdragen aan de mitigatie van, of adaptatie aan klimaatverandering.

In 2023 heeft ForFarmers voor alle in de taxonomie- en gedelegeerde verordeningen opgenomen economische activiteiten (her)beoordeeld of ForFarmers deze economische activiteiten uitvoert of met haar kapitaal- of operationele uitgaven bijdraagt aan deze activiteiten. De ongewijzigde conclusie is dat de agrarische sector en daarmee ForFarmers' voornaamste omzet genererende economische activiteit niet is opgenomen in de huidige EU-taxonomieverordening. 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 daarmee niet binnen de reikwijdte. Zolang de taxonomieverordening zich niet richt op de sector waarin ForFarmers actief is, zal het aandeel in de taxonomie kwalificerende economische activiteiten beperkt blijven.

Een deel van onze kapitaalinvesteringen en de operationele uitgaven zijn gericht op de mitigatie van, of adaptatie aan, klimaatverandering en kwalificeren sinds 2021. De activiteiten houden onder andere verband met aankopen van op de taxonomie kwalificerende

economische activiteiten, zoals investeringen in bulkwagens, personenvervoer en investeringen in energiezuinige installaties en onderhoud daarvan. Geen van onze kapitaalinvesteringen en operationele uitgaven kwalificeren als economische activiteiten die bijdragen aan de milieudoelstellingen 3 tot en met 6.

In 2023 is geen van de kwalificerende economische activiteiten volledig afgestemd op de EU-taxonomieverordening. Dit wordt veroorzaakt doordat niet aan alle vereisten voor het uitvoeren van due diligence op het gebied van mensenrechten wordt voldaan, in lijn met de leidende beginselen van de VN inzake bedrijfsleven en mensenrechten en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen over maatschappelijk verantwoord ondernemen. ForFarmers beschouwt mensenrechten als belangrijk en heeft meerdere maatregelen getroffen, zoals het hanteren van de SEDEX-code en een eigen leverancierscode van gedragsregels, om mensenrechten in de waardeketen te waarborgen. Mede met het oog op de aanstaande introductie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) heeft ForFarmers maatregelen getroffen om in 2024 een volledige due diligence cyclus te hebben geïmplementeerd. In 2023 zijn stappen gezet om een Human Rights Policy te ontwikkelen. Daarnaast zijn we gestart om mensenrechten risico's in onze activiteiten, keten en bij relaties in kaart te brengen. Waar wij mogelijke risico's identificeren voor mensenrechtenschendingen in onze activiteiten en in onze waardeketen gaan we mechanismen implementeren, deze monitoren en mitigeren.

De volgende percentages van de totale omzet, kapitaalinvesteringen en operationele uitgaven zijn taxonomie gekwalificeerd en afgestemd:

(in miljoenen euro tenzij anders vermeld)	2023			2022		
	Totaal	Taxonomie kwalificerend	Taxonomie afgestemd	Totaal	Taxonomie kwalificerend	Taxonomie afgestemd
Omzet	2.974,7	0,0%	0,0%	3.315,0	0,0%	0,0%
Investeringen in (im)materiële vaste activa	96,0	21,1%	0,0%	85,0	7,0%	0,0%
Operationele uitgaven in scope voor de Taxonomie	38,0	6,4%	0,0%	38,2	4,3%	0,0%

De verkorte tabellen over 2023 zoals opgenomen in artikel 2.2 (verordening EU 2021/2178) zijn opgenomen in de bijlage: "Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers in 2023".

Omzet

Omzet binnen de EU Taxonomie is gelijk aan 'Omzet' zoals opgenomen in de Geconsolideerde Jaarrekening. Het deel van de omzet dat kwalificeert 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-taxonomieverordening. Andere niet-omzet gerelateerde activiteiten is niet als een taxonomie-kwalificerende activiteit aangemerkt.

De omzet die ForFarmers genereert (2023: €2.974,7 miljoen, noot 8 in de geconsolideerde jaarrekening) bestaat uit de productie en verkoop van mengvoer en levering van enkelvoudige vochten en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. Zoals eerder in dit hoofdstuk opgenomen, heeft ForFarmers geen economische activiteiten die als een taxonomie-kwalificerende activiteit is aangemerkt in de huidige EU-taxonomieverordening.

Kapitaal- en operationele uitgaven

De percentages zijn, op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening genoemde grondslagen, berekend door te bepalen welk deel van de investeringen in activa en relevante operationele uitgaven toebehoren aan activa of processen die geassocieerd zijn met de economische activiteiten zoals opgenomen in de EU-taxonomieverordening.

ForFarmers analyseert de individuele kapitaal- en operationele uitgaven op type om dubbeltellingen van economische activiteiten te voorkomen.

Kapitaalinvesteringen

Kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa zijn vooral gerelateerd aan investeringen in bulkwagens, investeringen in energiezuinige installaties en investeringen met betrekking tot lease auto's. Deze uitgaven bevatten de volgende elementen uit de geconsolideerde jaarrekening:

- Toevoegingen aan, nieuwe leasecontracten en verworven via bedrijfscombinaties van materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten (2023: €49,3 miljoen, noot 17);
- Toevoegingen aan en verworven via bedrijfscombinaties van immateriële vaste activa (2023: €3,1 miljoen, noot 18);
- Aankopen pluimvee, voer en verzorging (2023: €43,7 miljoen, noot 22).

De stijging van de kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa van 7,0% naar 21,1% heeft met name betrekking op een stijging van de toevoeging van het aantal nieuwe leasebulkwagens en (elektrische) leaseauto's.

Operationele uitgaven

Kwalificerende operationele uitgaven betreffen de volgende categorieën van operationele uitgaven van ForFarmers: directe niet-gekapitaliseerde uitgaven voor het dagelijkse onderhoud van activa, bestaande uit onderzoeks- en ontwikkelingskosten, kortetermijnleases, onderhouds- en reparatiekosten en andere soortgelijke uitgaven.

De stijging van de kwalificerende operationele uitgaven van 4,3% naar 6,4% is met name veroorzaakt door een toename van de kosten voor ontwikkeling en innovatie en toename van de variabele en korte-termijn leasekosten voor leaseauto's.

Financieel en operationeel verslag 2023, dividendvoorstel

Resultaten ForFarmers over 2023

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2023	2022	Totaal mutatie in %	Mutatie Autonoom ⁽²⁾
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	8.428	9.032	-6,7%	-5,1%
Waarvan Mengvoer (x 1.000 ton)	5.870	6.284	-6,6%	-5,2%
Omzet	2.974,7	3.315,0	-10,3%	-9,8%
Brutowinst	477,3	494,8	-3,5%	-2,4%
Onderliggende ⁽¹⁾ Bedrijfslasten	-445,7	-456,6	-2,4%	-0,9%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA	70,0	76,1	-8,0%	-8,6%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	32,7	38,9	-15,9%	-18,8%
Onderliggende ⁽¹⁾ winst	22,7	30,0	-24,3%	-25,6%
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,25	0,33	-24,2%	
Dividend per aandeel	0,15	0,20		
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	86,5	48,2		
Nettoschuld	21,4	68,6		
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	14,7%	15,4%		
ROACE ⁽³⁾ onderliggende EBIT	7,1%	7,8%		
Gerapporteerd				
Omzet	2.974,7	3.315,0	-10,3%	-9,8%
Brutowinst	477,3	494,8	-3,5%	-2,4%
Bedrijfslasten	-475,7	-471,1	1,0%	2,4%
EBITDA	62,8	72,5	-13,3%	-13,8%
EBIT	4,6	24,4	-81,1%	-84,8%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	-1,0	18,0		
Gewone winst/(verlies) per aandeel (x €1)	-0,01	0,20		

¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 16 inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's))

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

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

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

Marktontwikkelingen

Veehouders hadden in 2023 te maken met:

- Aanvullende en veranderende wet- en regelgeving in West-Europa, vooral op het gebied van duurzaamheid;
- Uitdagende weersomstandigheden met een nat voorjaar en een zeer nat najaar;
- De effecten van uitbraken van vogelgriep, met name in de eerste helft van 2023;
- Lage melkprijzen die tegen het einde van het jaar herstel lieten zien;
- Relatief hoge prijzen in Europa voor vlees en eieren.

Overige marktomstandigheden:

- Veestapels in Noordwest-Europa laten dalende trend zien;
- Grondstof-, energie- en brandstofprijzen zijn in 2023 gedaald maar blijven volatiel;
- Aanhoudend hoge inflatie, waardoor de consumenten-vraag naar vlees en zuivelproducten werd beïnvloed, vraag naar biologische producten daalde in 2023.

Toelichting geconsolideerde resultaten 2023

Het **totale volume** daalde met 6,7% tot 8,4 miljoen ton, waarvan 1,6% als gevolg van de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten. Autonoom daalde het volume met 5,1% ten opzichte van vorig jaar. Het volume **mengvoer**, als onderdeel van het totale volume, daalde met 6,6% (autonoom 5,2%) naar 5,9 miljoen ton. Gecorrigeerd voor de Belgische volumes lag het mengvoervolume de tweede helft van 2023 in lijn met de eerste helft (-1%), wat aangeeft dat ForFarmers haar positie in een licht krimpende markt kon verstevigen in de tweede helft van 2023.

De **totale omzet** nam af met 10,3% tot €2.975 miljoen, met name als gevolg van de dalende grondstof- en energieprijzen en lagere volumes.

De **brutowinst** daalde met 3,5% tot €477,3 miljoen. De ontwikkeling van de brutowinst liet een verbetering zien gedurende het jaar, waarbij de brutowinst in de tweede helft is gestegen, zowel ten opzichte van de eerste helft 2023 als de tweede helft 2022. De daling in grondstofprijzen en de lokale aanpak droegen binnen alle clusters aan deze ontwikkeling bij.

Het cluster Nederland/België liet over het gehele jaar een daling van de brutowinst zien door scherpere voerprijzen, lagere volumes, met name in België, en de daling van de prijzen van kunstmest. Duitsland/Polen liet een verbetering zien, onder meer ook door een betere productmix en in het Verenigd Koninkrijk bleef de brutowinst stabiel.

De **totale bedrijfslasten (onderliggend)**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, zijn licht gedaald ten opzichte van vorig jaar en bedroegen €445,7 miljoen. De productiekosten zijn in 2023 gedaald als gevolg van de lagere volumes en de lagere energiekosten. Het totale aantal medewerkers liet in 2023 een daling zien van ongeveer 200 (in fte) naar 2.269 (2022: 2.468), het gemiddelde aantal fte over 2023 daalde met 63 fte ten opzichte van 2022. De totale personeelskosten over 2023 zijn niettemin licht gestegen als gevolg van de loonindexatie. In 2023 droeg een vrijval uit voorziening voor dubieuze debiteuren, met name als gevolg van de gestegen varkensprijzen waardoor klanten beter en sneller betaalden, positief bij. De kosten die niet aan de clusters gealloceerd worden zijn in 2023 licht afgenomen als gevolg van diverse kostenbesparingen, waaronder lagere advieskosten.

Afschrijvingen¹ (onderliggend) lagen op hetzelfde niveau als in 2022 en bedroegen €37,3 miljoen.

Het **bedrijfsresultaat (EBIT)** onderliggend kwam uit op €32,7 miljoen (2022: €38,9 miljoen) en de **EBITDA (onderliggend)** op €70,0 miljoen (2022: €76,1 miljoen). De verbetering van de brutowinst gedurende het jaar, gecombineerd met de lagere bedrijfslasten, hebben geleid tot een sterke verbetering van zowel de onderliggende EBIT en EBITDA in de tweede helft van 2023. Hiermee kwam de onderliggende EBIT en EBITDA in de tweede helft

¹ Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie

van 2023 zowel ten opzichte van de eerste helft van 2023 als ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar hoger uit. De **netto-financieringslasten (onderliggend)** namen toe tot €7,3 miljoen (2022: €5,3 miljoen). De rentelasten waren hoger door de gestegen variabele rentetarieven en de hogere schuldpositie, met name in de eerste helft van het jaar. De netto schuldpositie per 31 december 2023 is gedaald tot €21,4 miljoen, met name als gevolg van de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten en een significante verbetering van het werkkapitaal.

Het aandeel in het resultaat **deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode**, na belastingen (de Duitse joint venture HaBeMA), steeg tot €5,2 miljoen (2022: €4,3 miljoen). Met name de opslag- en overslagactiviteiten lieten een verbetering zien ten opzichte van 2022.

De **effectieve belastingdruk (onderliggend)** in 2023 daalde tot 19,9% (2022: 22,7%), voornamelijk als gevolg van een belastingverlichting met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling (R&D) kosten in Polen.

De **nettowinst (onderliggend)** was €22,7 miljoen (2022: €30,0 miljoen), resulterend in een **winst per aandeel (onderliggend)** van €0,25 (2022: €0,33).

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 niet IFRS-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 16 van het jaarbericht 2023.

Op EBITDA niveau zijn de volgende incidentele posten verantwoord:

Er was sprake van herstructureringskosten ten bedrage van €7,2 miljoen. Deze hadden onder andere betrekking op de herinrichting van de organisatie. Daarnaast is er een netto last van €0,2 miljoen gerelateerd aan business combinaties en desinvesteringen. Overige baten bedroegen €0,2 miljoen. Het totaal in 2023 bedraagt hiermee op EBITDA niveau een last van €7,2 miljoen (2022: een last van €3,6 miljoen).

Op EBIT niveau (betreft non-cash posten):

Naast de amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa van €7,1 miljoen was er sprake van de volgende incidentele posten op EBIT niveau. Een goodwill impairment van €4,7 miljoen naar aanleiding van de desinvestering van de Belgische mengvoeractiviteiten die reeds in de eerste helft van het jaar werd verantwoord.

Daarnaast is in 2023 een impairment van de vaste activa in het Verenigd Koninkrijk van €9,1 miljoen genomen.

Deze bijzondere waardevermindering is het gevolg van een dalende trend in volumes in de pluimvee en varkenssector in het Verenigd Koninkrijk, onder andere als gevolg van de toenemende ketenintegratie. Het totaal in 2023 bedraagt hiermee op EBIT niveau een last van €20,9 miljoen (2022: een last van €10,9 miljoen).

Op niveau van netto financieringsresultaat (betreft non-cash posten):

Er is sprake van een last van €2,4 miljoen, deze heeft met name betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de put-optie verplichting met betrekking tot Tasomix in Polen (2022: een last van €1,1 miljoen).

Op niveau van belastingen:

In 2023 is sprake van een belastingverlichting met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling (R&D) kosten in Polen. Het deel dat betrekking heeft op voorgaande jaren is als incidentele bate (€1,8 miljoen) verantwoord. De impact in 2023 is in het onderliggende resultaat 2023 verwerkt.

Financiële positie en kasstroom

Korte geconsolideerde balans

In miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Totaal Activa	840,8	1.020,4
Eigen vermogen	320,4	344,2
Solvabiliteitsratio ⁽¹⁾	38,1%	33,7%
Netto werkkapitaal	1,9	38,8
• Vlottende activa ⁽²⁾	356,7	490,4
• Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾	355,0	451,6
Achterstallige vorderingen	8,6%	10,6%
Netto schuld / (Cash) ⁽⁴⁾	21,4	68,6
IFRS 16 Leaseverplichtingen	40,6	29,8

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

Het **Eigen Vermogen** liet een daling zien van €23,8 miljoen tot €320,4 miljoen, wat het saldo is van de toevoeging van de groepswinst over het boekjaar 2023 (€1,9 miljoen, inclusief minderheidsbelangen) minus uitkering van dividenden (€21,0 miljoen, inclusief minderheidsbelangen), inkoop eigen aandelen (€1,7 miljoen) en niet-gerealiseerde resultaten die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt (€3,2 miljoen), door vooral de netto herwaarderingen van de pensioenverplichtingen als gevolg van een lagere disconteringsvoet ten opzichte van 2022.

Het **netto werkkapitaal** daalde tot €1,9 miljoen per 31 december 2023 (ultimo 2022: €38,8 miljoen), dankzij de lagere grondstof- en energieprijzen, minder achterstallige vorderingen, ondanks blijvend uitdagende marktomstandigheden.

De **netto schuldpositie** bedroeg €21,4 miljoen per 31 december 2023 (ultimo 2022: netto schuldpositie van €68,6 miljoen). De daling is met name het gevolg van de hiervoor genoemde gunstige werkkapitaalontwikkelingen en de opbrengst uit de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten.

De **ROACE ratio** op de onderliggende EBIT nam af van 7,8% in 2022 naar 7,1%, als gevolg van de daling van de onderliggende EBIT.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2023	2022
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	86,5	48,2
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-7,2	-34,8
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-66,9	-17,8
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	12,4	-4,4
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾	26,3	33,8
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-0,2	-3,1
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	38,5	26,3

¹ Na aftrek van korte-termijn bankschulden

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam toe met €38,3 miljoen tot €86,5 miljoen, vooral als gevolg van eerder genoemde gunstige werkkapitaal- en grondstofprijzontwikkelingen. De **investeringsactiviteiten** namen af met €27,6 miljoen tot €7,2 miljoen als gevolg van de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten, waarbij de overige kapitaalinvesteringen vrijwel gelijk bleven.

De **netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten** bedroeg een uitgave van €66,9 miljoen (2022: een uitgave van €17,8 miljoen). Deze hogere uitgave ten opzicht van 2022 is met name het gevolg van de aflossing van de kredietfaciliteit waardoor de eerder genoemde netto schuld daalde.

Resultaten per cluster

Nederland / België

in miljoenen euro	2023	2022	Totaal mutatie in %
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	4.213	4.705	-10,5%
Omzet	1.500,5	1.747,8	-14,1%
Brutowinst	244,0	269,3	-9,4%
Onderliggende Bedrijfslasten	-218,0	-233,6	-6,7%
Onderliggende EBIT	26,0	35,8	-27,4%
Onderliggende EBITDA	38,4	48,2	-20,3%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	15,7%	17,9%	
ROACE onderliggende EBIT	12,9%	17,3%	

Operationele en financiële ontwikkelingen in Nederland / België

Het totale volume in het cluster is gedaald naar 4,2 miljoen ton. Deze daling is deels het gevolg van de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten die in het derde kwartaal is afgerond. De resultaten van deze activiteiten zijn derhalve tot en met het derde kwartaal geconsolideerd.

De verkoopactiviteiten in België van reststromen, de biologische voeders van Reudink en de paardenvoeders van Pavo waren geen onderdeel van deze transactie.

Binnen de varkenssector zorgde aanwas van nieuwe klanten voor herstel van de marktpositie binnen deze dalende markt. Bij de herkauwers leidde onder andere een hoge kwaliteit van ruwvoer tot een lichte daling van het mengvoervolume in 2023, die in het vierde kwartaal een afvlakking liet zien. In de pluimveemarkt zette de focus op Beter-Leven concepten zich voort wat heeft geleid tot een daling van het aantal kippen.

De onzekerheid rondom de stikstofaanpak en daarmee het toekomstperspectief voor veehouders houdt aan. Sinds juli 2023 zijn twee stoppersregelingen van kracht in Nederland, onder andere gericht op stikstof piekbelasters, waar circa 1.000 boeren zich tot nu toe voor hebben aangemeld. Het is echter nog te vroeg om de concrete impact hiervan op de voermarkt in te schatten.

Bij Reudink en Pavo stond het volume onder druk door de impact van inflatie.

De ontwikkeling van het volume en de brutowinst in de tweede helft van 2023 laat zien dat ForFarmers er met haar lokale aanpak beter in slaagt dichterbij de markt te opereren en zodoende effectiever is in haar in- en verkoop. De onderliggende bedrijfslasten daalden door fors lagere energielasten en het effect van kostenbesparingen. Het aantal fte is afgenomen, waardoor de personeelskosten ondanks loonindexaties kwalificatie daalden.

Ook zaten de kosten van de verkochte Belgische mengvoeractiviteiten vanaf het vierde kwartaal 2023 niet meer in de operationele kosten. Hoewel de onderliggende operationele winstgevendheid in 2023 hiermee lager uitkwam dan in 2022, trad er in de tweede helft van 2023 een forse verbetering op ten opzichte van zowel het tweede halfjaar van 2022 als het eerste halfjaar van 2023.

Duitsland / Polen

in miljoenen euro	2023	2022	Totaal mutatie in %
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	1.944	1.993	-2,4%
Omzet	772,9	829,2	-6,8%
Brutowinst	106,5	98,6	8,0%
Onderliggende Bedrijfslasten	-85,4	-82,4	3,6%
Onderliggende EBIT	22,0	16,5	33,3%
Onderliggende EBITDA	29,5	23,1	27,7%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	27,7%	23,4%	
ROACE onderliggende EBIT	15,7%	10,5%	

Operationele en financiële ontwikkelingen in Duitsland / Polen

In de Duitse en Poolse markt wist ForFarmers in uitdagende marktomstandigheden een sterk resultaat te behalen. Het volume in dit cluster daalde per saldo met 2,4% naar 1,9 miljoen ton. Tegenover de groei van pluimveevoeders stond een daling van de varkensvoerders door marktkrimp en van de voeders voor herkauwers door het stoppen van productie bij derden. In de Duitse varkenssector stabiliseerde het volume in de tweede jaarhelft, mede dankzij stabiele prijzen voor varkens. De toenemende afzet van voer waarin PAPs (processed animal proteins) zijn verwerkt zorgde in de Duitse pluimveesector voor een positieve volume ontwikkeling. Wel kampte met name de Poolse markt in de eerste helft van het jaar met de gevolgen van vogelgriep. In beide markten wist ForFarmers haar marktpositie in het pluimveesegment te versterken.

De brutowinst liet in 2023 een gestaag stijgende ontwikkeling zien en nam met 8% toe over het gehele jaar. De structuur van de Duitse en Poolse markt leent zich goed om met een lokale aanpak een betere brutowinst te realiseren. De onderliggende bedrijfslasten namen licht toe. In Duitsland is ForFarmers erin geslaagd haar kosten voor de productie en logistiek flexibeler te maken om zodoende beter aan te kunnen sluiten op de marktvraag. Deze ontwikkelingen leidden tot een duidelijk hogere onderliggende EBITDA in 2023 ten opzichte van 2022.

Verenigd Koninkrijk

in miljoenen euro	2023	2022	Totaal mutatie in %
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	2.271	2.334	-2,7%
Omzet	747,2	788,8	-5,3%
Brutowinst	126,3	126,4	-0,1%
Onderliggende Bedrijfslasten	-126,9	-124,2	2,2%
Onderliggende EBIT	-0,5	2,3	-121,7%
Onderliggende EBITDA	12,4	15,9	-22,0%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	9,7%	12,6%	
ROACE onderliggende EBIT	-0,4%	1,9%	

Operationele en financiële ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk boekte ForFarmers succes met haar specialistische aanpak in de melkveesector en wist zij haar positie op deze markt te verbeteren. Ondanks de grote beschikbaarheid van goede ruwvoer en lagere melkprijzen eind 2023, lieten de volumes over het gehele jaar in deze markt groei zien.

De vrije varkens- en vleeskuikenmarkt wordt kleiner doordat er steeds meer ketenintegratie optreedt. Deze trend zette verder door, met verlies aan volumes tot gevolg.

De pluimveevolumes werden met name in het eerste halfjaar geraakt door de effecten van vogelgriep.

De brutowinst liet per saldo over het jaar een stabiele ontwikkeling zien onder meer door een hoger aandeel van voeders voor herkauwer in de product mix. De onderliggende bedrijfslasten namen toe door inflatie en hogere productiekosten, wat gedeeltelijk gecompenseerd werd door lagere energiekosten. Het aantal fte daalde in de loop van het jaar, in lijn met de aangescherpte keuzes.

De onderliggende operationele winstgevendheid nam af.

ForFarmers UK en het pluimveebedrijf 2Agriculture zagen begin 2023 af van de in 2022 aangekondigde voorgenomen joint venture. Deze joint venture was het antwoord op de steeds verder geïntegreerde pluimveemarkt in Verenigd Koninkrijk. Eenzelfde ketenintegratie vindt plaats in de varkenssector. ForFarmers heeft de afgelopen periode gekeken naar de beste oplossing voor de toekomst van haar klanten en activiteiten in het Verenigd Koninkrijk.

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 2023 bedroeg de onderliggende nettowinst €22,7 miljoen.

ForFarmers stelt voor een dividend uit te keren van €0,15 per gewoon aandeel, gebaseerd op 88.776.454 gewone uitstaande aandelen (2022: €0,20). Dit vertegenwoordigt een uitkering van 60% van de onderliggende winst na belasting. Op 11 april 2024 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 24 april 2024 betaalbaar gesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Begin januari 2024 is de, in juli 2023 aangekondigde, overname van Piast Pasze Sp. z.o.o. ("Piast") afgerond.

Op 11 januari heeft Pavo, waarmee ForFarmers actief is in de paardensector, Thunderbrook Equestrian Limited ("Thunderbrook") overgenomen. Thunderbrook is actief in het Verenigd Koninkrijk en Ierland. Het assortiment van Thunderbrook sluit naadloos aan bij dat van Pavo, dat met deze overname toegang krijgt tot het uitgebreide distributienetwerk van Thunderbrook.

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 andere 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 2023 bedraagt het geplaatste kapitaal van de vennootschap € 892.838,18. Dit is verdeeld in 89.283.817 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot € 0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Op 31 december 2023 had ForFarmers 507.363 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 88.776.454 gewone aandelen bedroeg.

Aandelen informatie

In euro	2023	2022
Winst per aandeel ⁽¹⁾	-0,01	0,20
Dividend ⁽²⁾	0,15	0,20
Aantal aandelen in omloop (x 1 miljoen) per 31 december	88,78	89,40
Marktkapitalisatie (€miljoen) op 31 december ⁽³⁾	211,3	261,9
Hoogste koers	3,33	4,28
Laagste koers	2,26	2,32
Slotkoers	2,38	2,93

¹ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2023 was dit aantal 88.776.454 (2022: 89.805.719)

² Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2023: 88.776.454; 2022: 89.384.795)

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

Dividendbeleid

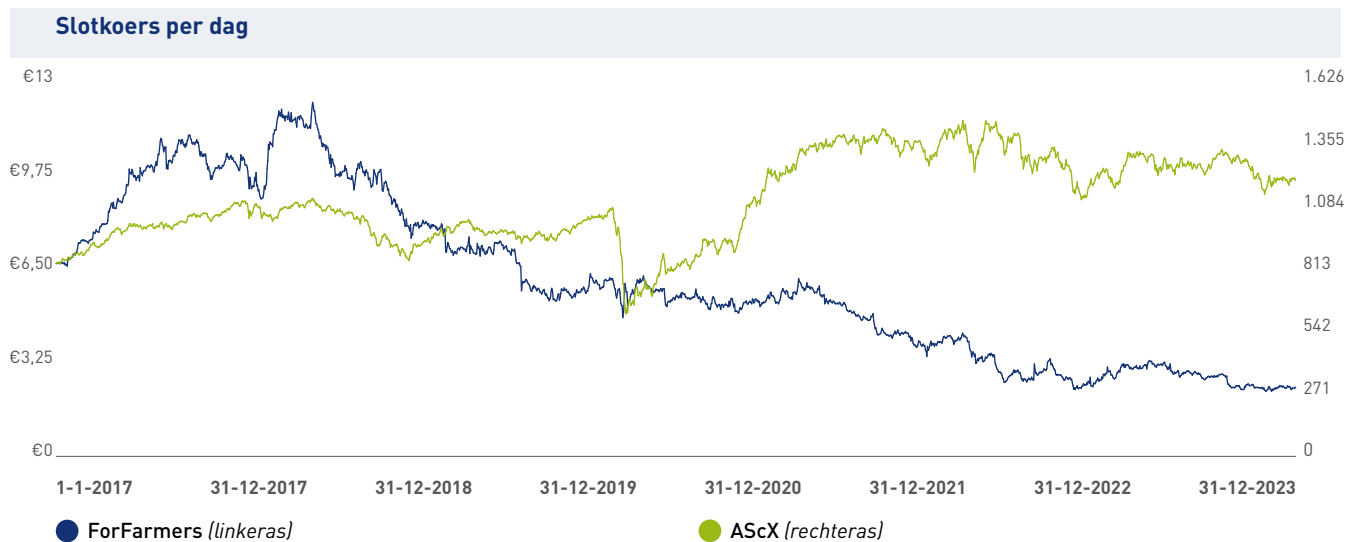
We streven ernaar dividend uit te keren. Daarbij houden we rekening met langetermijnwaardecreatie en een gezonde financiële structuur om onze strategie uit te kunnen voeren. Het beleid is erop gericht een dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Voorstel dividend 2023

We zullen aan de AvA van 11 april 2024 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,15 per gewoon aandeel, op basis van 89.384.795 miljoen gewone aandelen in omloop. Dat komt overeen met 60% van de onderliggende nettowinst (2022: €0,20 per gewoon aandeel).

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2023 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⁾	59,50%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ⁽²⁾	11,53%	31 maart 2017
Kempen Capital Management N.V. ⁽³⁾	3,08%	24 februari 2022
D. Lindenbergh ⁽⁴⁾	5,33%	11 april 2022

¹ Meldingen van voor 11 september 2020 zijn gedaan 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 en zijn de meldingen vanaf die datum gedaan op basis van dit aantal. Op 27 juni 2023 werden opnieuw ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 89.283.817 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen op of na die datum gedaan op basis van dit aantal. Indien het kapitaalbelang van een deelnemer niet boven of onder een drempelwaarde komt hoeft geen nieuwe melding te worden gedaan bij de AFM. De intrekkingen op 11 september 2020 en 27 juni 2023 hebben niet tot gevolg gehad dat er voor de Coöperatie FromFarmers U.A. en de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers drempelwaarden werden over- of onderschreden, waardoor het gemeld kapitaalbelang bij de AFM kan afwijken van het daadwerkelijk belang zolang het binnen de bestaande drempelwaarden blijft

² Per 31 december 2023 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 48,07%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 9,04% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

³ Per 31 december 2023 is het belang van ForFarmers N.V. 0,57%, op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

⁴ Per 31 december 2023 is het belang van D. Lindenbergh 5,33% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

Inkoopprogramma eigen aandelen

Op 13 april 2023 maakte ForFarmers bekend een regulier inkoopprogramma eigen aandelen te starten voor maximaal 625.000 aandelen, voor een maximaal bedrag van €3,125 miljoen. Ten behoeve van het nakomen door ForFarmers van haar verplichtingen onder de (certificaten van) aandelen-gerelateerde beloningsplannen en verplichtingen uit medewerkersparticipatieplannen 2022a. 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 13 april 2023. Het inkoopprogramma startte op 18 april 2023 en werd uitgevoerd door een onafhankelijke financiële intermediair. De voortgang van de inkoopprogramma's werd met een wekelijks persbericht bekendgemaakt.

Daarnaast heeft ForFarmers, in overeenstemming met de intentie die we bij de start van het inkoopprogramma van 2021 hebben aangekondigd, op 27 juni 2023 5.935.004 aandelen ingetrokken voor een totaal bedrag van €23,2 miljoen.

Specificatie aandelen

ForFarmers had per 31 december 2023 507.363 eigen aandelen in bezit, die niet dividend- en niet stemgerechtigd zijn. Het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december 2023 bedroeg dus 88.776.454.

Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2023 een direct kapitaalbelang van 20,7% en een indirect belang van

27,35%, 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 2024 kon de coöperatie het stemrecht uitoefenen op 42.921.656 aandelen die ze zelf direct en indirect hield, en steminstructie geven voor de 8.069.571 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 57,1% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

Aandelen / Certificaten

	Aandelen / certificaten		Aandelen / certificaten	
	Kapitaalbelang		Kapitaalbelang	
	31 december 2023		31 december 2022	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	89.283.817	100,00%	95.218.821	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	507.363	0,57%	5.834.026	6,13%
Aantal gewone aandelen in omloop	88.776.454	99,43%	89.384.795	93,87%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	20,72%	18.498.469	19,43%
Participatierekening bij leden (Indirect)	24.423.187	27,35%	24.772.125	26,02%
Coöperatie FromFarmers U.A.	42.921.656	48,07%	43.270.594	45,45%
Certificaten bij leden	5.850.113	6,55%	6.121.057	6,43%
Certificaten in lock up	515.613	0,58%	699.093	0,73%
Overige certificaathouders ¹⁾	1.703.845	1,91%	1.667.982	1,75%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8.069.571	9,04%	8.488.132	8,91%
Aandeelhouders (derden)	37.785.227	42,32%	37.626.069	39,51%
Totaal gewone aandelen in omloop	88.776.454	99,43%	89.384.795	93,87%

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 2023 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 103.000 per dag. In 2022 was dat circa 219.000 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 11 april 2024 in Laren (Gelderland).

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

Financiële kalender

22 februari 2024	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2023
11 april 2024	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
15 april 2024	Ex-dividend datum
16 april 2024	Registratiedatum dividendgerechtigden
24 april 2024	Betaalbaarstelling dividend
2 mei 2024	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2024
8 augustus 2024	Publicatie halfjaarcijfers 2024
31 oktober 2024	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2024

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

Profiel ForFarmers voor Beleggers



ForFarmers is een aantrekkelijke onderneming voor investeerders.

We hebben goede lokale marktposities die cruciaal zijn in de transitie naar een duurzame veehouderij.

Kernpunten voor investeerders

- We hebben een duidelijke en sprekende missie: For the Future of Farming;
- We beschikken over unieke toegang tot het boeren- en voerleveranciers- als voerleverancier;
- We hebben een ambitieuze duurzaamheidsagenda. Wij zetten in op het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van onze activiteiten en die van onze klanten. We brengen steeds meer reststromen terug in de keten en stimuleren hierdoor circulariteit. En we zetten ons in voor bescherming van biodiversiteit;
- We focussen op duurzame concepten waarmee we maatschappelijke thema's adresseren;
- We ondersteunen veehouders met goed voer en goed advies tegen een competitieve prijs, zodat ze het (technisch) rendement op het boeren- en voer 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 met ons aanbod afgestemd op specifieke markten en segmenten;

- 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 mitigeren ten dele de impact van de sterk fluctuerende grondstof- en energieprijzen.

Contact met beleggers

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.

In 2023 hebben drie aandeelhoudersvergaderingen plaatsgevonden. De algemene aandeelhoudersvergadering vond plaats op 13 april 2023 en daarnaast vonden zowel in januari (voor de benoeming van Theo Spierings tot CEO) en juni (voor de benoeming van Rob Kiers tot COO) buitengewone aandeelhoudersvergaderingen plaats. Daarnaast hebben we gedurende 2023 actief een-op-een gesprekken gevoerd met verschillende beleggers. Bij de bilaterale contacten met beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

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.

Analisten

ForFarmers werd in 2023 door financiële analisten van vijf verschillende organisaties gevolgd, namelijk ABN AMRO – ODDO BHF, Bank Degroof Petercam, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC en Kepler Cheuvreux. KBC heeft eind 2023 besloten ForFarmers niet langer actief te volgen.

Ratings en nominaties

In 2023 behield ForFarmers de AA-rating (op een schaal van CCC-AAA) in de MSCI ESG Ratings-waardering. We hebben in 2023 wederom deelgenomen aan het CDP Climate Change Disclosure programma en onze score bleef D. Voor het CDP Forest Disclosure programma behaalden we twee keer een C en voor het Water Security programma een D-. Daarnaast hebben we deelgenomen aan ESG-onderzoeken uitgevoerd door S&P Global, Gaia Research, Corporate Knights, Vigeo-Eiris en Sustainalytics.

Hoe we **langetermijn-** **waardecreatie** waarborgen

Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen	63
Samenstelling Raad van Bestuur	64
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	66
Commissies van de Raad van Commissarissen	69
Corporate Governance	70
Risicomanagement	74
Bestuursverklaring	88

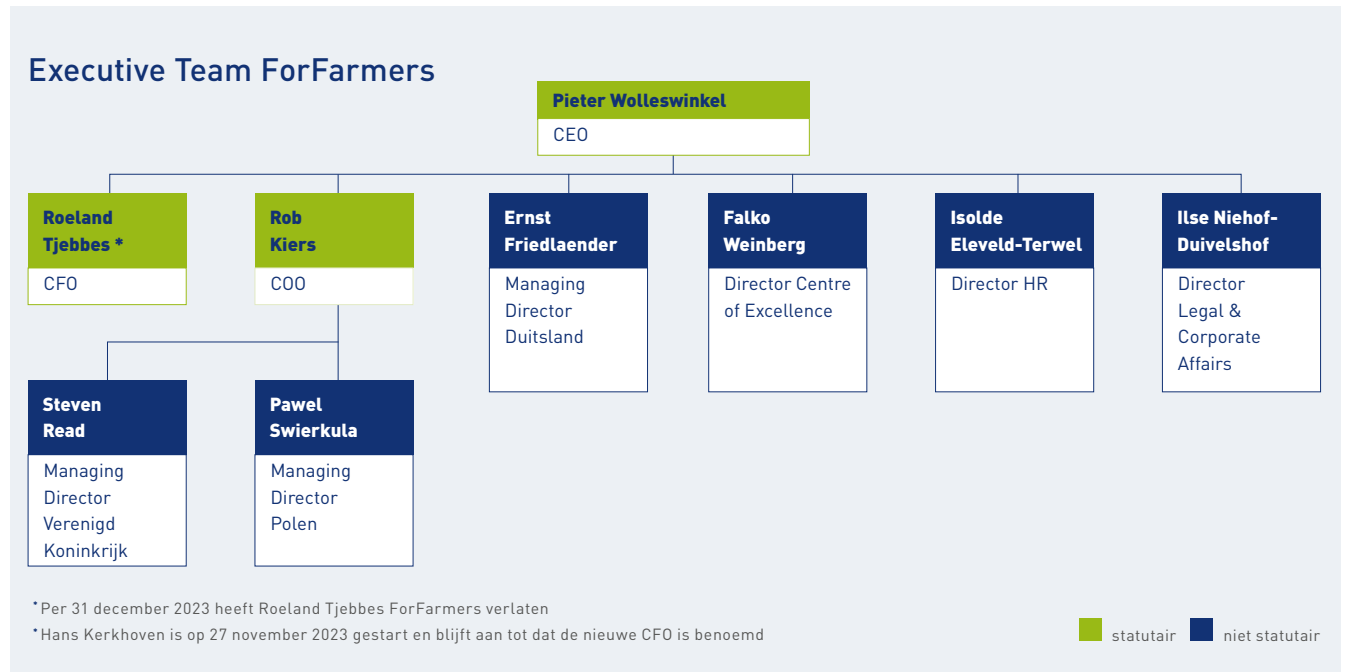


Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen

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 bij de klant, ondersteund door centraal', zodat er snel en adequaat kan worden ingespeeld op lokale commerciële kansen en bedreigingen. Iedere opco wordt aangestuurd door een directeur (managing director), die integraal verantwoordelijk is voor de lokale prestaties.



Samenstelling Raad van Bestuur

De raad van bestuur van ForFarmers bestaat uit drie leden: de CEO, CFO en COO. Op 17 januari 2023 trad Theo Spierings aan als lid van de raad van bestuur en CEO. Op 3 april 2023 kondigde hij aan wegens gezondheidsredenen zijn functie als lid van de raad van bestuur en CEO neer te leggen. Tegelijkertijd werd Pieter Wolleswinkel door de raad van commissarissen benoemd tot CEO. De vacante positie van COO die daardoor ontstond werd op 5 juni 2023 vervuld met de benoeming van Rob Kiers.

Sindsdien bestaat de raad van bestuur uit Pieter Wolleswinkel (CEO), Roeland Tjebbes (CFO) en Rob Kiers (COO). Op 31 augustus 2023 kondigde Roeland Tjebbes aan dat hij per 31 december 2023 vertrekt bij ForFarmers. Voor zijn positie wordt de komende tijd naar invulling gezocht. De Raad van Commissarissen heeft een interim CFO aangetrokken. Hans Kerkhoven is op 27 november 2023 gestart en zal uiterlijk aanblijven tot het moment dat een nieuwe CFO door de aandeelhoudersvergadering is benoemd.



Pieter Wolleswinkel

*CEO
(Algemeen 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 werd ook ForFarmers België onderdeel van zijn portefeuille. Op 14 april 2022 werd hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en COO van ForFarmers. Op 3 april 2023 werd hij benoemd tot CEO van ForFarmers. Zijn huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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 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).



Rob Kiers

*COO
(Operationeel directeur)*

Rob Kiers (1980, Nederlandse nationaliteit) startte in 2021 bij ForFarmers als Director Strategy en Mergers & Acquisitions (M&A) en werd in september 2021 lid van het executive team. Op 5 juni 2023 is hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en COO van ForFarmers. Zijn huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2027. Op dat moment is hij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Rob Kiers is afgestudeerd in International Business aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Na zijn studie startte hij zijn carrière als business en project control consultant. Vervolgens heeft hij brede internationale ervaring opgedaan in verschillende commerciële en leidinggevende posities die hij bekleedde bij Nutreco International, onder meer in Oost-Europa, Midden-Oosten, Latijns Amerika en meest recent in Afrika en Azië.

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), Risicomanagement en Investor Relations aan. Roeland Tjebbes heeft ForFarmers per 31 december 2023 verlaten om zijn carrière elders voort te zetten.

Roeland Tjebbes is afgestudeerd in bedrijfs-economie 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.

* Per 31 december 2023 heeft Roeland Tjebbes ForFarmers verlaten

	Pieter Wolleswinkel	Rob Kiers	Roeland Tjebbes*
Geboortejaar	1977	1980	1969
Geslacht	Man	Man	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2022	2023	2020
Herbenoembaar in	2026	2027	n.v.t

Kennis en ervaring:

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

* Per 31 december 2023 heeft Roeland Tjebbes ForFarmers verlaten

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies

In 2023 bestond de raad van commissarissen uit zes leden. Tijdens de AvA van 13 april 2023 is Erwin Wunnekink herbenoemd.

De raad is nu als volgt samengesteld:



Sinds 2021 is Jan van Nieuwenhuizen lid van de raad van commissarissen. Hij is in 2025 herbenoembaar. 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. In 2023 is hij benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen van Basic-Fit in Hoofddorp en tot commissaris bij CED in Alphen aan de Rijn. Daarnaast is hij in 2023 toetreden tot de raad van toezicht van de Hartstichting. Hij is ook lid van de auditcommissie bij het Leids Universiteitsfonds. In het verleden heeft hij ook 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.



Sinds 2015 is Erwin Wunnekink, op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers, toetreden tot de raad van commissarissen. Bij de Algemene vergadering van aandeelhouders van 13 april 2023 is hij herbenoemd tot en met 2027. 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 is op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers in 2022 toetreden tot de raad. Zij is herbenoembaar in 2026. Ze is eigenaar van akkerbouw-, pluimvee- en varkensbedrijf Mevar Meeden en werkte eerder als hoofd inkoop bij Nedmag Industries Mining and Manufacturing. Ze is 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. Hij 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	Erwin Wunnekink	Marijke Folkers-in 't Hout	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter
Geboortejaar	1961	1970	1983	1972	1962	1979
Geslacht	Man	Man	Vrouw	Man	Man	Vrouw
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2021	2023	2022	2022	2022	2020
Herbenoembaar in	2025	–	2026	2026	–	2024
Onafhankelijk	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
Kern Commissies (zie hieronder)	RC en S&BC	AC en RC	S&BC	AC en RC	S&BC	AC

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 D&I beleid 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 belangenverstremgeling 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: mevrouw 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 op grond van het [reglement voor de raad van commissarissen](#) voor iedere kerncommissie een [reglement](#) opgesteld. In 2023 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 [toezichhoudende taken en verantwoordelijkheden](#) op het gebied van externe financiële en niet-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 governance structuur van ForFarmers is gebaseerd op het gemitigeerd structuurregime voor grote (beursgenoteerde) ondernemingen. De raad van bestuur en raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de corporate governance-structuur van ForFarmers. Deze structuur wordt bepaald door de wet, de [Nederlandse corporate governance-code](#), onze statuten en reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de laatste versie van de [Nederlandse corporate governance-code](#), zoals deze laatstelijk is gepubliceerd in december 2022.

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 [duurzame 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.

2.1.5 Beleid inzake Diversiteit en Inclusie (D&I beleid)

De raad heeft een Diversiteit & Inclusiebeleid vastgesteld en gepubliceerd voor de raad en het bestuur. Het bestuur heeft streefcijfers vastgesteld voor het executive team (subtop). Het Diversiteit & Inclusiebeleid voor het executive team (subtop) en overige werknemersbestand in verband daarmee is nog in ontwikkeling en zal naar verwachting in 2024 na voorafgaande goedkeuring door de raad door het bestuur worden vastgesteld.

2.1.7 Onafhankelijkheid van commissarissen

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 duurzame langetermijnwaardecreeatie en in overleg met de raad een bijpassende strategie geformuleerd. In het [waardecreeatiemodel](#) wordt de bijdrage beschreven die ForFarmers levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak.

ForFarmers voert een doorlopende dialoog met stakeholders over de uitvoering van de strategie en thema's die meer of juist minder aandacht behoeven. De belangrijkste thema's zijn als materiële onderwerpen opgenomen in een dubbele materialiteitsmatrix, te vinden op pagina 23. 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 het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Polen en de directeuren voor HR, Legal & Corporate Affairs en Centre of Excellence & Procurement. 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.

Het bestuur zorgt er bij de uitvoering van haar taken voor dat zij over voldoende informatie beschikt voor een goede besluitvorming en in dat licht het nodige doet om haar kennis en vaardigheden op peil te houden, door bijvoorbeeld training en opleiding op actuele thema's zoals de wereldwijde transitie op het gebied van duurzaamheid en de digitalisering.

In 2023 kende het bestuur wisselende samenstellingen. Op 17 januari 2023 trad Theo Spierings aan als lid van de raad van bestuur en CEO. Op 3 april 2023 kondigde Theo Spierings aan wegens gezondheidsredenen zijn functie als lid van de raad van bestuur en CEO neer te leggen. Tegelijkertijd werd Pieter Wolleswinkel door de raad van commissarissen benoemd tot CEO. De vacante positie van COO die daardoor ontstond werd op 5 juni 2023 vervuld met de benoeming van Rob Kiers. Rob Kiers is benoemd voor een periode van 4 jaar eindigend op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2027.

Sindsdien bestaat de raad van bestuur uit Pieter Wolleswinkel (CEO), Roeland Tjebbes (CFO) en Rob Kiers (COO). Op 31 augustus 2023 kondigde Roeland Tjebbes aan dat hij per 31 december 2023 vertrekt bij ForFarmers. Voor zijn positie wordt de komende tijd naar invulling gezocht. De Raad van Commissarissen heeft Hans Kerkhoven als interim CFO aangetrokken.

Herbenoeming van leden van het bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. In 2023 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	–*
P.E. Wolleswinkel	2022	2026
R. Kiers	2023	2027

* Roeland Tjebbes heeft 31 december 2023 ForFarmers verlaten

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 [profielchets van de raad](#). In deze profielchets staat onder meer beschreven wat de raad verwacht op het gebied van kennis, achtergrond en ervaring. Daarnaast evalueert de raad jaarlijks de behoefte aan training en opleiding om de kennis op peil te houden, inclusief training op actuele thema's als digitalisering, duurzaamheid en ESG. Daar zijn ook de [reglementen te lezen van de raad en zijn commissies](#).

Diversiteit

Conform de Code heeft de raad een Diversiteit & Inclusiebeleid opgesteld voor de samenstelling van het bestuur en de raad. Het bestuur heeft op haar beurt in het kader van het te ontwikkelen Diversiteits & Inclusiebeleid streefcijfers geformuleerd voor het Executive Team. Mede op basis van deze streefcijfers zal naar verwachting in 2024 een Diversiteit & Inclusiebeleid voor het ET (subtop) en werknemersbestand worden vastgesteld.

De raad vindt diversiteit van belang voor ForFarmers omdat diversiteit bijdraagt aan een gevarieerd perspectief in de gedachtevorming en daarmee innovatie ondersteunt. Ook draagt het bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming. Ook dragen ze bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming. De door de raad vastgestelde streefcijfers zien (vooreerst) op genderdiversiteit en leeftijd. Het streefcijfer met betrekking tot genderdiversiteit is daarbij voor zowel raad van bestuur en raad van commissarissen vastgesteld op tenminste 30% man en tenminste 30% vrouw. Ten aanzien van leeftijd is het streven om te komen tot een gebalanceerde mix tussen jong en oud. Deze streefcijfers zullen als onderdeel van het D&I beleid jaarlijks worden geëvalueerd, ook rekening houdend met de wijzigingen in wet- en regelgeving. Daarbij zal bijvoorbeeld ook rekening gehouden worden met de Europese regels die vanaf 30 juni 2026 de eis van 40% vrouwen in de RvC stellen (wat voor ForFarmers feitelijk op 50% van de commissarissen zal neerkomen, gezien er 6 commissarissen zijn).

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur en de raad zorgen voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft een [beleid](#) geformuleerd over bilaterale contacten met de aandeelhouders c.q. stakeholders. 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 33 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 €892.838,18, bestaande uit 89.283.817 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. Certificaathouders kunnen besluiten of en wanneer zij hun certificaten willen omwisselen voor aandelen en of ze de aandelen willen verkopen waarvoor certificaten zijn uitgegeven.

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 [administratie-](#)

[voorwaarden, 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 van ForFarmers ondersteunen een cultuur die gericht is op langetermijnwaardecreatie. Deze kernwaarden 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 medewerkersbetrokkenheid 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. Voor vragen of advies over juridische en ethische dilemma's kunnen medewerkers terecht bij de afdeling legal & compliance.

Incidentmeldingen

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

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

Voor het realiseren van onze strategische, operationele en financiële doelen legt ForFarmers de nadruk op het belang van intern risicobeheer. In de gehele organisatie, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur (het bestuur) en onder het toezicht van de Raad van Commissarissen (de raad), identificeren en beheren we risico's op een proactieve manier. We houden voortdurend toezicht op risicomanagement en frauderisico's, nemen

initiatieven om bewustzijn te vergroten en stellen sleutelfiguren aan die verantwoordelijk zijn voor het beheer van belangrijke risico's en de uitvoering van beheersmaatregelen.

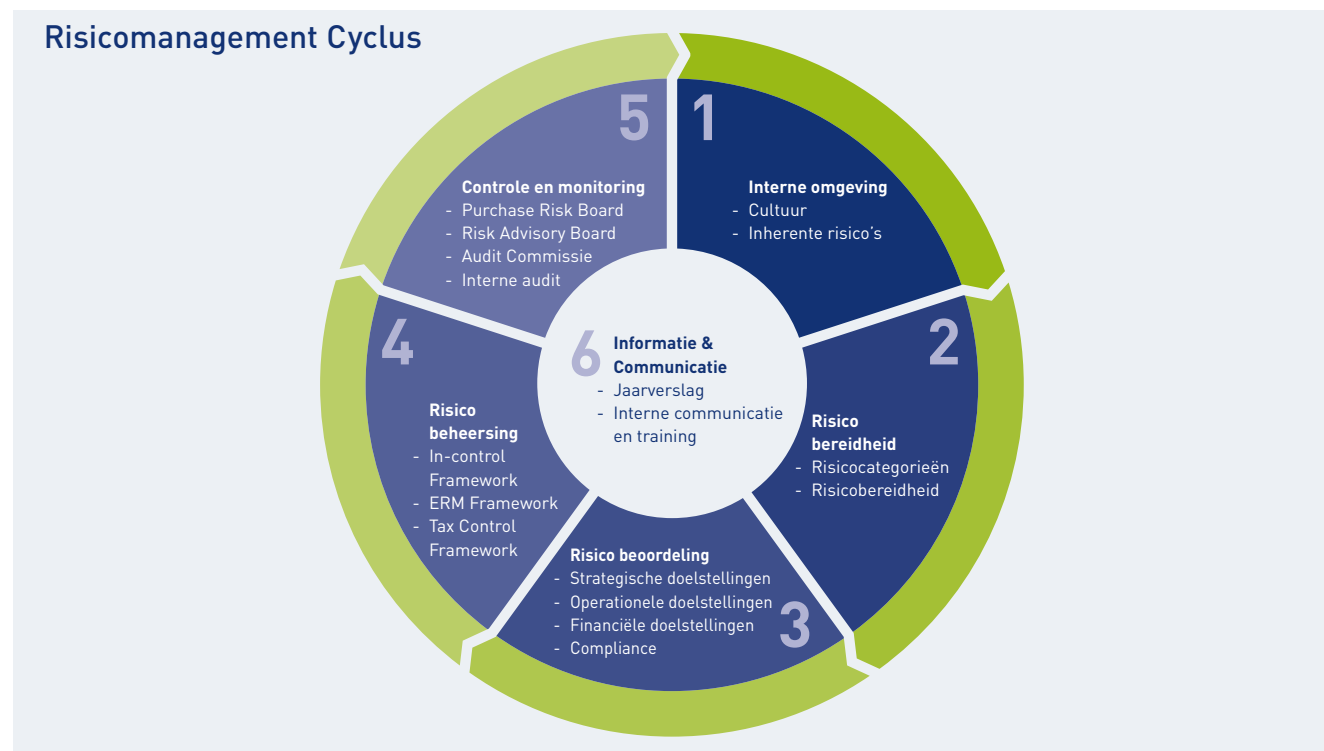
Bij ForFarmers volgen we een dynamisch risicoproces gebaseerd op de COSO-methodologie. Een visueel overzicht van dit proces is te vinden in de bijgevoegde illustratie.

Interne omgeving

In onze interne omgeving passen we effectieve risico-beheersingsmaatregelen toe met behulp van verschillende organen, waaronder de Risk Advisory Board (RAB) en de Purchase Risk Board (PRB). Daarnaast handhaven we maatregelen zoals de Code of Conduct, de Klokkenluiders-regeling, en de Planning & Control-cyclus. Het bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor risicomanagement en legt verantwoording af aan de raad.

De RAB, samengesteld door het bestuur met een afvaardiging van twee Managing Directors namens de opco's, bewaakt en rapporteert over risico's. De PRB moet goedkeuring geven 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. Beide boards bestaan uit leden van het bestuur, de Center of Excellence Director en de Group Controller. De Internal Auditor neemt als waarnemer deel aan de RAB-vergaderingen.

Bij ForFarmers waarborgen we ethisch handelen via onze [Code of Conduct](#) en hebben we een [Klokkenluiders-regeling](#). De Planning & Control-cyclus minimaliseert financiële, commerciële, duurzaamheids- en frauderisico's. Deze cyclus omvat maandrapportages, voortschrijdende prognoses, duurzaamheids-KPI rapportages, jaarlijkse budgetten, vijfjarenplanningen inclusief scenarioanalyses en een strategische planupdate elke vijf jaar. Bestuur en lokale managementteams bespreken deze rapporten, terwijl het bestuur met de raad de financiële prestaties en alle KPI's (inclusief de niet-financiële) grondig bespreekt.



Risicobereidheid en beoordeling

Het bestuur en risicomangers evalueren periodiek het risicoprofiel en de risicoacceptatie. Deze worden indien nodig aangepast aan veranderende marktomstandigheden of herijking van de strategie, en de uitkomsten worden gerapporteerd aan de Auditcommissie en de raad.

We streven naar een optimale balans tussen commerciële/strategische/ESG doelen en de bijbehorende risico's en kansen bij besluitvorming. Hierbij maken we onderscheid tussen operationele bedrijfsrisico's, die we actief kunnen beïnvloeden, en andere risico's (waaronder ook bepaalde ESG-gerelateerd) die minimaal beïnvloedbaar zijn. In beide gevallen zorgen we voor een grondige evaluatie van risicobereidheid en -beoordeling, waarbij de effectiviteit van beheersmaatregelen en scenarioanalyses van mogelijke gevolgen centraal staan.

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					
Continuïteit van de bedrijfsprocessen					
Cyberveiligheid					
Aantrekken van medewerkers en behoud van talent					
Financieel					
Valuta- en renterisico's					
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen					
Liquiditeitsrisico's					
Pensioenrisico's					
Compliance					
Wijzigingen in (milieu) wet- en regelgeving					
Belastingen					

Toelichting op de risicobereidheid

Strategische doelstellingen

- We investeren in groei, waarbij overnames een belangrijke rol spelen. Hierbij hanteren we een hoge risicobereidheid, op voorwaarde dat deze overnames voldoen aan onder andere onze duurzaamheids- en ROACE-normen.
- Going Circular, een kernpunt in onze strategie, streeft naar circulariteit in grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. Rekening houdend met de gezondheid van dieren en het toekomstperspectief van veehouders wordt hiermee de milieu-impact in de hele keten verminderd, waarbij wij een lage risicobereidheid hanteren. Hoe we dit beheersen, is beschreven in het hoofdstuk [Going Circular](#).
- We leggen sterke nadruk op twee gebieden met een laag risico-acceptatieniveau: reputatie en diergezondheid/dierenwelzijn.
 - Reputatie is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en de samenleving in ForFarmers stellen.
 - ForFarmers vindt het bijdragen aan het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn een basisvoorwaarde voor de ontwikkeling van voeders en in het geven van advies. Het leveren van duurzame voedingsoplossingen draagt bij aan rendement voor veehouders, met de focus op gezonde dieren en dierenwelzijn.

Operationele doelstellingen

- We streven naar een veilige werkomgeving met ambitieuze doelen voor het verminderen van ongevallen, dus we hebben een zeer lage risicobereidheid voor gezondheid & veiligheid.
- Inkooprisico's voor grondstoffen en energie hebben een gemiddelde risicobereidheid, met vastgestelde limieten en risicogrenzen op bedrijfsniveau.
- Voor de herkomst van grondstoffen hanteren we een lage risicobereidheid, terwijl we een zeer laag risico-acceptatieniveau handhaven voor de kwaliteit van producten en voer, essentieel voor voedselveiligheid.
- ForFarmers is alert op cyber-criminaliteit, dus een zeer lage risicobereidheid. Hetzelfde geldt voor onze bedrijfscontinuïteit.
- We hanteren een gemiddelde tot lage risicobereidheid bij het aantrekken van medewerkers en behoud van talent, waarbij we bereid zijn risico's te nemen in een competitieve arbeidsmarkt, maar een lage risicobereidheid handhaven met betrekking tot de bedrijfscultuur, normen en waarden.

Financiële doelstellingen

- We hanteren een laag tot zeer laag risico-acceptatieniveau voor risico's met aanzienlijke impact op onze financiële resultaten.

Compliance

- We handhaven een zeer laag risico-acceptatieniveau voor naleving van wet- en regelgeving, inclusief belastingen.
- We handhaven de [Code of Conduct](#) en de [Sedex](#)-code voor ethisch zakendoen met onze leveranciers.

Risicobeoordeling en -beheersing

Algemeen

We hebben diverse instrumenten gebruikt, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework, In-Control Framework (ICF), en Tax Control Framework (TCF), om risico's te beoordelen en beheersmaatregelen jaarlijks te testen. De RAB en het bestuur bespreken en evalueren deze tests. De uitkomsten hiervan worden vervolgens in de Auditcommissie en vergaderingen van de raad besproken. Jaarlijkse evaluaties van ICF-controles omvatten zelfbeoordeling door managers, gevolgd door beoordeling door de risk controller en deelwaarnemingen door de Internal Auditor. ERM-risico's en beheersmaatregelen worden geëvalueerd door risicomangers en -eigenaren, in samenwerking met de risk controller en Internal Auditor. Het Tax Control Framework (TCF) beheerst risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting. Dankzij de implementatie van TCF in Nederland heeft ForFarmers horizontaal toezicht met de Nederlandse belastingautoriteiten.

In 2023 bevonden we ons voornamelijk in een transitiejaar, waarbij de nadruk lag op de implementatie van onze strategie. De focus was met name gericht op de herstructurering van de organisatie. Ondanks dat de standaard beheersmaatregelen grotendeels onveranderd bleven, hebben we aanzienlijke inspanningen geleverd om de organisatiestructuur te transformeren en de lokale betrokkenheid te versterken.

Tijdens dit transitiejaar zijn er ook procesverbeteringen doorgevoerd, waaronder de invoering van een hernieuwde RACI- en autorisatiematrix binnen de nieuwe organisatiestructuur. Dit werd vooral gedaan met als doel procesrisico's te verminderen. Daarnaast lag er speciale nadruk op het aanscherpen van maatregelen met betrekking tot grondstoffeninkoop, energieprijzen en kredietrisico's, allemaal in lijn met onze strategische herijking.

Zie **Toelichting op de risico's** aan het einde van dit hoofdstuk voor een gedetailleerde analyse per risico van wat deze inhoudt, hoe we deze beheersen en welke ontwikkelingen zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan in combinatie met de genomen maatregelen.

Controle en monitoring

Gedurende het afgelopen jaar heeft het bestuur systematisch de interne risicobeheersings- en controle-systemen geëvalueerd met behulp van rapporten van de Internal Auditor en de risk controller, als onderdeel van het goedgekeurde interne auditprogramma voor 2023. De effectiviteit werd besproken met de Auditcommissie, de raad en de externe accountant.

De Internal Auditor voert (met goedkeuring van de raad) interne audits uit op risico's, beheersmaatregelen en procedures. De externe accountant controleert de jaarrekening, externe deskundigen voeren due diligence-onderzoeken uit, en externe juridische ondersteuning wordt ingehuurd voor complexe juridische vraagstukken.

Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de Internal Auditor zijn taak uitvoert. Het functioneren van de Internal Auditor wordt, in overeenstemming met de Code, ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij.

ForFarmers' opcodirecties ondertekenen tweemaal per jaar een Letter of Representation (LOR), waarin zij verklaren te voldoen aan wetgeving, interne beheersregels en de Code of Conduct. De LOR en de Klokkeluidersregeling worden gebruikt voor het melden van mogelijke fraude en incidenten. In 2023 werden 5 meldingen ingediend via de Klokkeluidersregeling, een daling van 4 meldingen vergeleken met 2022. Deze incidenten zijn individueel besproken en opgelost indien gegrond.

Toelichting op de risico's

Hieronder delen we de belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen, inclusief klimaatrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen op het gebied van Environmental (E), Social (S) en Governance (G). Tevens hebben we waar van toepassing de TCFD¹-classificatie aangegeven. Het risicomanagement-beleid functioneerde adequaat in 2023, waarbij we enkele verbeterpunten hebben geïdentificeerd. Deze hebben we indien nodig toegelicht in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar per onderwerp, inclusief eventuele genomen maatregelen. De risicotrends beschrijven wij ten opzichte van het voorgaande jaar.

Financiële risico's met betrekking tot pensioenen lichten we toe in noot 14 van de jaarrekening, en krediet-, valuta- en renterisico's, in noot 29 van de jaarrekening.

¹ TCFD = Task force on Climate-related Financial Disclosures



Strategische risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit	Trend
--------------------	------------------------	---	---------------	-------

Fusies & overnames (M&A)

Bij het aangaan van fusies & overnames nemen we inherente risico's. Er kunnen integratie-uitdagingen ontstaan en het verlies van cruciale medewerkers en klanten vormt een potentieel risico. Ook de goedkeuring van de betrokken mededingingsautoriteiten kunnen het proces bemoeilijken.

We hebben een toegewijd M&A-team dat nauw samenwerkt met het bestuur en andere belanghebbenden. Consultants voeren grondige due diligence uit, en integratie volgt een zorgvuldig opgesteld draaiboek, beoordeeld door het bestuur en de raad.

Stabiel. We blijven voortdurend leren en verbeteren door inzichten uit eerdere overnames te integreren.

We hebben in 2023 afgezien van onze intentie om ForFarmers UK en het pluimveevoederbedrijf 2Agriculture te laten opgaan in een joint venture. De UK-mededingingsautoriteit (CMA) besloot de geplande joint venture door te verwijzen naar een uitgebreid Fase 2 onderzoek. Rekening houdend met de impact op de onderneming en de duur en de kosten die ermee gemoeid zijn is toen besloten af te zien van de voorgestelde joint venture.



Waarschijnlijkheid
Gemiddeld

Impact
Hoog

TCFD-classificatie:

- geen directe relatie met TCFD risico's

Reputatieschade

We erkennen als ForFarmers specifiek of vanuit de veevoeder- en voedselsector in het algemeen de gevolgen van reputatieschade door schandalen of veranderende publieke opinie.

We monitoren voortdurend de traditionele media en de social media en hebben een opendialoog met onze stakeholders. Waar nodig treden we naar buiten.

Toenemend, omdat de groeiende invloed van sociale media en veranderende publieke opinie de reactiesnelheid vereist. We blijven alert, screenen sociale en traditionele media continu op ontwikkelingen met betrekking tot ForFarmers en/of de sector, en reageren snel op veranderende omstandigheden.



Waarschijnlijkheid
Gemiddeld

Impact
Hoog

TCFD-classificatie:

- geen directe relatie met TCFD risico's

Omvang veestapel en dierziektes

Veranderingen in de veestapel door dierziektes of wetgeving kunnen de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer beïnvloeden. Uitbraken van ziektes, zoals vogelgriep en Afrikaanse varkenspest, kunnen de dieraantallen beïnvloeden en leiden tot tijdelijke export- en vervoersbeperkingen.

We diversifiëren geografisch over verschillende diersoorten volgens onze strategie voor 2025, gericht op een betere balans tussen markten en regio's. Bij een dierziekte-uitbraak activeren we direct een (internationaal) crisisteam. Ons vijfjarenplan bevat scenario's en maatregelen voor dergelijke uitbraken. Door onze voerproductie te spreiden over diverse landen en diersoorten, beheren we effectief de impact van lokale dierziekten.

Stabiel. We passen ons aan veranderende omstandigheden aan en monitoren voortdurend de veestapelontwikkelingen. Dierziekte-uitbraken, zoals de vogelgriep in Polen en het VK in het eerste halfjaar van 2023, hebben het afgelopen jaar invloed gehad op onze klanten (en in Duitsland ook vervoersbeperkingen op onze eigen opgezette legpluimveestapels) en activiteiten, zij het zonder een verhoogd risico ten opzichte van vorig jaar. Exportbeperkingen voor varkensvlees uit Duitsland hebben net als vorig jaar zowel binnen als buiten Duitsland invloed gehad op de varkensvleesprijzen. Voor specifieke gevolgen met betrekking tot omvang veestapels als gevolg van verandering in wetgeving, zie risico (Milieu)wet- en regelgeving.



Waarschijnlijkheid
Gemiddeld

Impact
Gemiddeld

TCFD-classificatie:

- Transitie reputatie risico



Trend

→ Stabiel risico ↗ Toenemend risico ↘ Afnemend risico

Effectiviteit

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




Strategische risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit Trend
<p>Klimaat</p> <p>De opwarming van de aarde brengt potentiële economische en maatschappelijke schade met zich mee, inclusief de stijging van CO₂-prijzen die kostenverhogend werkt in de volledige voerketen, inclusief ForFarmers.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fysiek, acuut en chronisch risico • Marktransitierisico 	<p>ForFarmers monitort de effecten van klimaatverandering op grondstoffen en waarborgt energieprijsstabiliteit middels een hedging strategie. Indien nodig voeren we (inkoop)prijsfluctuaties door in onze verkoopprijzen. Om de sectorimpact op het klimaat te verminderen, streven we naar aanzienlijke verlaging van broeikasgasemissies in onze eigen productie, logistiek, supply chain en boerderijen. We hebben specifieke doelen gesteld voor 2025 en 2030 om deze ambitie te realiseren. Zie volgende paragraaf "Toelichting op beheersing van klimaat risico's en kansen", voor een nadere uiteenzetting hiervan.</p>	<p>Toenemend. Specifieke gebeurtenissen, aanvoerlogistiek en prijsontwikkeling op de grondstoffenmarkt in het jaar, lichten wij verder toe bij Operationele en maatschappelijke risico's onder 'Prijsontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)'.</p>	<p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p>   

(Milieu)wet- en regelgeving

<p>Veranderingen in wet- en regelgeving kunnen impact hebben op operaties, inclusief milieu, voer- en voedselveiligheid, productieprocessen en HR-aspecten. Toenemende politieke druk, zoals de EU Green Deal en stikstofmaatregelen in Nederland, benadrukt de noodzaak om de impact van veehouderij op klimaat en natuur te verminderen. Schaalvergroting en innovatie worden steeds belangrijker.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overgangsbeleid risico • Transitie juridisch risico 	<p>We volgen nauwlettend de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die relevant zijn voor ons bedrijf en passen onze processen aan indien nodig. ForFarmers werkt nauw samen met ketenbelangenorganisaties en partners om de belangen van de veehouderij in thuismarkten te behartigen. Gezamenlijke innovatie-inspanningen worden ingezet om de milieueffecten van de sector te verminderen. Ons Technisch Innovatieteam en bedrijfsontwikkelingsadviseur FarmConsult zijn voortdurend bezig met het ontwikkelen van concepten ter bevordering van duurzame veehouderij. Daarnaast houden de lokale teams goed contact met bevoegde instanties in onder andere vergunningstrajecten en zoeken indien nodig samen met hen naar oplossingen.</p>	<p>Toenemend. Met toenemende veranderingen in wet- en regelgeving is het cruciaal voor ons om proactief en flexibel te blijven bij het aanpassen van processen en het bevorderen van innovatie. Met de inwerkingtreding van de EU-taxonomie in 2022 en de definitieve CSRD-standaarden in 2023, die vanaf 2024 van kracht zijn, hebben we organisatorische maatregelen genomen. We hebben onze activiteiten op het gebied van Corporate affairs / ESG en Corporate Communicatie, samengevoegd in één team, te weten Corporate affairs, aangestuurd door de director corporate & legal affairs, met de specifieke nadruk op ESG. Daarnaast hebben we een apart CSRD-team opgezet dat reeds in 2023 een vernieuwde dubbele materialiteitsbeoordeling heeft uitgevoerd op basis van de CSRD-standaarden. In 2024 zullen we dit team uitbreiden en voorbereiden op vervolgstappen. We onderhouden contact met de sector en voedingsbranche voor standpuntbepaling en maatregelen naast rapportagevereisten, met ondersteuning van consultants en externe experts waar nodig.</p>	<p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p>   
---	--	--	---


Strategische risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit Trend
<p>Consumententrends</p> <p>De groeiende vraag naar vleesvervangers en mogelijke afname van dierlijke eiwitten in West-Europa kunnen de vraag naar traditionele diervoeders verminderen. Daarnaast zal consument vaker kiezen voor voedsel dat op duurzame wijze tot stand is gekomen.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Markttransitierisico	<p>In ons vijfjarenplan rekenen we verschillende scenario's door en definiëren we specifieke maatregelen om in te spelen op veranderende consumententrends. We streven naar 100% verantwoorde inkoop van palmolie en soja in 2025, met de ambitie dit voor alle grondstoffen te doen tegen 2030. Ons onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen is een investering in duurzame voederstrategieën.</p>	<p>Toenemend. We richten ons op ontwikkelingen in de agrarische sector, met specifieke aandacht voor zowel traditionele diervoeders als Non-Human Edible voedselbronnen en alternatieve eiwitbronnen. Dit streven is gericht op een verdere verduurzaming van diervoeding in lijn met de ontwikkeling van consumententrends.</p>	<p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p>   


Operationele en maatschappelijke risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit	Trend
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)				
<p>Onze medewerkers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen directe relatie met TCFD risico's 	<p>We hebben veiligheidsplannen voor al onze locaties, bevorderen veiligheidsbewustzijn met trainingen, voeren regelmatig risico-inventarisaties uit en monitoren veiligheidsaspecten.</p>	<p>Stabiel. We blijven voortdurend aandacht besteden aan veiligheidsaspecten en implementeren verbeteringen. Met ingang van 2023 monitoren we ook de risicobeoordelingen lokaal in plaats van centraal, waardoor we een beter inzicht hebben in waar de specifieke risico's en problemen zich voordoen. We hebben hiervoor lokale risicomangers- en eigenaren benoemd. Dit stelt ons in staat om directer te reageren op deze zaken.</p>	<p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p>	




Prijzontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)

<p>De performance van ForFarmers is sterk beïnvloedbaar door externe factoren zoals prijs-schommelingen, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen, evenals veranderingen in energie- en brandstofprijzen. Deze variabelen hebben invloed op zowel onze productiekosten als transportkosten. Klimaatverandering kan de beschikbaarheid van grondstoffen beïnvloeden door extreme weersomstandigheden, wat leidt tot verhoogde (logistieke aanvoer) kosten.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fysiek, acuut en chronisch risico 	<p>Om dit risico te beheersen, implementeren we actieve monitoring, uitgebreid risicomanagement en streven we naar verantwoorde inkoop van grondstoffen. Voor de energie- en brandstofprijzen monitoren we voortdurend marktontwikkelingen en passen we ons inkoopbeleid dynamisch aan, waarbij we financiële instrumenten gebruiken indien nodig. Daarnaast mitigeren we de gevolgen van klimaat-schommelingen door geografische en tijdgebonden spreiding van grondstoffenaankoop. Inkooplogistiek bewaakt voortdurend risico's zoals lage waterstanden met noodplannen, waarbij wekelijks monitoring van waterstanden is geïntegreerd in onze financiële doelstellingen.</p>	<p>Stabiel. Ondanks voortdurende aanpassingen van ons inkoopbeleid aan marktveranderingen in grondstoffen, energie, en brandstofprijzen, hebben we aanzienlijke prijsdalingen ervaren als gevolg van de stabilisatie op de grondstoffen- en energiemarkt. Deze prijzen waren eerder sterk gestegen, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne. De dalingen in het eerste halfjaar van 2023 vonden plaats terwijl we nog openstaande posities hadden om de voerbeschikbaarheid te waarborgen vóór de prijsdaling. Dit had een impact op de winstgevendheid. Dit gold ook met name voor onze meststoffenpositie. Tegelijkertijd hebben we, indien er een beperkte liquiditeit was in de grondstoffenmarkt en indien dit ook mogelijk was, derivaten/futures ingezet om het prijsrisico te mitigeren. In 2022 brachten klimaatveranderingen uitdagingen met zich mee, zoals neerslagtekort en een verstoorde aanvoer. Ondanks een verminderde impact in 2023, zullen deze uitdagingen naar verwachting in de toekomst vaker voorkomen.</p>	<p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Gemiddeld</p>	
---	---	---	--	---

Voerkwaliteit

<p>De grondstoffenkwaliteit is cruciaal voor veilige en betrouwbare voeroplossingen. Er dreigt een risico op product- of kruisbesmetting tijdens productie, wat de naleving van gestelde eisen in gevaar brengt. Hieruit kunnen risico's voortkomen, zoals claims, terugroepingskosten en potentieel klantverlies.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen directe relatie met TCFD risico's 	<p>In diverse samenwerkingsverbanden, zoals SecureFeed, werken we aan maximale borging van voedselveiligheid. We monitoren voer veiligheidsincidenten als KPI en hanteren de Sedex-code, zowel intern als bij leveranciers. Kennisuitwisseling betreft monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing, en crisismanagement. We voeren analyses uit om besmetting vroegtijdig op te sporen en passende maatregelen te nemen.</p>	<p>Stabiel. Door voortdurende verbeteringen in processen en samenwerkingen blijft het risico op productbesmetting op een stabiel niveau. We blijven processen en samenwerkingsverbanden verbeteren voor continue risicovermindering.</p>	<p>Waarschijnlijkheid Laag</p> <p>Impact Hoog</p>	
---	---	--	---	---

Operationele en maatschappelijke risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit Trend
Continuïteit van de bedrijfsprocessen			
<p>Operationele verstoringen kunnen problemen veroorzaken in logistieke ketens, productie of personeel. Ook kan vertraging in, of het niet verlenen van vergunningen voor onze productielocaties leiden tot problemen in onze bedrijfsprocessen.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen directe relatie met TCFD risico's 	<p>We hebben calamiteitenherstelprotocollen, crisismanagers en fabrieksinspecties samen met de verzekeraar om verstoringen te minimaliseren.</p>	<p>Stabiel. We blijven echter actief onze bedrijfscontinuïteitsmaatregelen evalueren en verfijnen. Met onze 'local in the lead' aanpak decentraliseren we verantwoordelijkheden, waardoor we meer lokaal gericht zijn in het beheer en de planning, en zullen we ook onze aanpak hierop herijken. Onze groepsprocedures zullen dienovereenkomstig worden bijgewerkt. Onder andere als gevolg van de stikstofproblematiek in Nederland zijn vergunningstrajecten uitdagender geworden.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Laag</p> <p>Impact Hoog</p> 
Cyberveiligheid			
<p>Cybercriminaliteit kan leiden tot verstoring van bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of dataverlies.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen directe relatie met TCFD risico's 	<p>We verbeteren voortdurend onze cyberveiligheid met testen, toegangsbeheer ('PAM'), monitoring, veiligheidstrainingen, netwerksegmentatie, externe datacentra met back-up processen en voortdurende cyberveiligheidsscreening.</p>	<p>Toenemend ten opzichte van vorig jaar. We passen ons aan aan de voortdurende veranderingen in cyberdreigingen. Het afgelopen jaar is het Instagram account van onze Duitse PAVO-activiteiten gehackt. Bovendien hebben we ook dit jaar weer gemerkt dat er toenemende pogingen zijn gedaan tot CEO- en Executive phishing. Onder leiding van onze Information Security Manager werken we continu aan het verbeteren van de cyberveiligheid en hebben we onze medewerkers verplicht gesteld om drie cyberveiligheidsmodules te volgen.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Hoog</p> 
Aantrekken van medewerkers en behoud van talent			
<p>Het vormen en behouden van topteam vereist zorgvuldige werving, talentontwikkeling, opvolgingsplanning en medewerkersbegeleiding. Ook leggen (potentiële) werknemers steeds meer nadruk op duurzaamheid bij het kiezen van een werkgever. Een tekort aan cruciale kennis, vaardigheden en ervaringen kan de realisatie van ons bedrijfsmodel en het behalen van doelen belemmeren.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transitie reputatie Risico 	<p>Onze strategie voor 2025, met inbegrip van de duurzaamheidsagenda Going Circular en onze ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties in de veehouderij, spreekt (jonge) kandidaten aan.</p>	<p>Toenemend, voornamelijk als gevolg van de actualiteit in de maatschappij. Als actie hebben we extra aandacht besteed aan dit onderwerp in onze Employer Branding, bijvoorbeeld door de vraag te stellen 'Hoe draag jij bij aan de Future of Farming?'. Bovendien lag in 2022 al onze focus op het benutten van kansen voor CO₂-neutrale productie.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p> 

Financiële risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit Trend
<p>Liquiditeitsrisico's</p> <p>Onvermogen om financiële verplichtingen na te komen kan bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen directe relatie met TCFD risico's 	<p>We monitoren continu liquiditeit en bankconvenanten om tijdige nakoming van financiële verplichtingen te waarborgen.</p>	<p>Stabiel. We passen ons dynamisch aan op veranderende financiële omstandigheden. Dankzij de ontwikkelingen in grondstof- en energieprijzen, en de verbetering van onze werkkapitaalposities, hebben we onze cashpositie verder versterkt, wat een positieve invloed heeft gehad op onze Leverage ratio. Bovendien hebben we reeds in 2022 de financieringsovereenkomst verlengd tot en met juli 2026, zie noot 25 en 26 in de jaarrekening voor meer informatie.</p>	<p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Laag</p> <p>Impact Gemiddeld</p> 

Compliance risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2023?	Effectiviteit Trend
<p>Reporting vereisten</p> <p>Toenemende vraag naar niet-financiële rapportage, waaronder ESG-en CSRD-rapportages, kan de toegankelijkheid en overzichtelijkheid in verslaglegging verminderen.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overgangsbeleid risico 	<p>ForFarmers streeft naar jaarlijkse transparantere niet-financiële rapportage via Integrated Reporting, anticiperend op toekomstige richtlijnen. Deelname aan ESG-onderzoeken en certificeringen ondersteunen deze inspanningen.</p>	<p>Toenemend. Onder '(Milieu)wet- en regelgeving' binnen de categorie strategische risico's hebben we maatregelen beschreven met betrekking tot CSRD-rapportage en compliance. Deze maatregelen omvatten de oprichting van een speciaal CSRD-team in 2023 dat verantwoordelijk is voor het waarborgen van de implementatie van de CSRD-vereisten.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p> 
<p>Emissies</p> <p>Stringente regels met betrekking tot emissie-reductie kunnen leiden tot extra kosten en oneerlijke concurrentie.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overgangsbeleid risico • Transitie juridisch risico 	<p>In het kader van onze <u>Going Circular</u> agenda streven we continu naar een vermindering van het energie-verbruik en de bijbehorende broeikasgasemissies. Ons doel is om tegen 2030 een 75% lagere CO₂-uitstoot per ton voer (scope 1 en 2) te realiseren in vergelijking met 2015.</p>	<p>Toenemend, voornamelijk als gevolg van de actualiteit in de maatschappij en de groeiende vraag naar duurzame oplossingen. Als reactie hierop nemen we maatregelen om onze Carbon Footprint te verminderen en hebben we ons inmiddels aangesloten bij SBTi¹ om concrete stappen te zetten naar het behalen van onze doelen voor het verhogen van het gebruik van duurzame energie en het verminderen van broeikasgasemissies. Bovendien zullen we volgend jaar over dit onderwerp uitgebreider rapporteren bij de invoering van CSRD.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Gemiddeld</p> 
<p>Belastingen & transparantie</p> <p>We opereren in landen met diverse belasting-stelsels, wat het risico op non-conformiteit met lokale vereisten met zich meebrengt.</p> <p>Toenemende vereisten en sociale druk voor maatschappelijk verantwoord belasting betalen kunnen reputatierisico's veroorzaken.</p> <p>TCFD-classificatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overgangsbeleid risico 	<p>We beschouwen belastingbetaling als maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarborgen naleving via ons Belastingbeleid, anticiperen op veranderingen en onderhouden open communicatie met belastingautoriteiten.</p> <p>ForFarmers benadrukt de maatschappelijke verantwoordelijkheid in belastingbetalingen en biedt transparantie in het <u>'Tax Strategy'</u>-document op de corporate site.</p>	<p>Toenemend. We monitoren continu belastingregelgeving en onderhouden proactieve communicatie met belastingautoriteiten. De wereldwijde winstbelastinghervorming met Pillar Two (BEPS² 2.0) is gepland voor wereldwijde invoering in 2024, en brengt mogelijk een herverdeling van heffingsrechten en een wereldwijd minimumniveau van winstbelasting met zich mee. Hoewel we verwachten dat de impact voor ForFarmers beperkt zal zijn, volgen we deze ontwikkelingen actief, evalueren we de impact en passen we waar nodig onze Tax policy aan op de nieuwe normen.</p>	<p>ESG</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p> 

¹ Science Based Targets initiative

² Base Erosion and Profit Shifting

Toelichting op beheersing van klimaatrisico's en -kansen

Naast de beheersbare risico's hebben we effectieve maatregelen voor inherente risico's die moeilijk te beïnvloeden zijn. Het voortdurend monitoren van externe trends en bedreigingen in de sector blijft essentieel. We identificeren en analyseren nieuwe risico's, waarbij we het concept van dubbele materialiteit toepassen. Hierbij wordt zowel de impact van ForFarmers op klimaatverandering in brede zin in ogenschouw genomen als de financiële gevolgen die het veranderend klimaat op bijvoorbeeld de activa en winstgevendheid van ForFarmers kan hebben.

Klimaatrisico's

Veranderingen in het klimaat en extreme weersomstandigheden kunnen de volatiliteit van grondstofprijzen beïnvloeden, met name door veranderingen in oogstverwachtingen en schaarste van bepaalde grondstoffen. In de landen waarin wij actief opereren kunnen hete zomers de voerconsumptie van dieren beïnvloeden, terwijl warme winters en zachte lentes de hoeveelheid en kwaliteit van gras kunnen beïnvloeden, wat op zijn beurt de vraag naar krachtvoerders kan beïnvloeden. Extreme weersomstandigheden kunnen ook onze aanvoerkosten beïnvloeden, met name wanneer de waterstanden in de rivieren laag zijn, wat de logistieke aanvoerkosten in landen zoals Nederland en Duitsland negatief kan beïnvloeden. Onze afdeling Inkooplogistiek bewaakt voortdurend het risico van lage waterstanden en voorraadposities.

Hoewel we momenteel geen betrouwbare kwantitatieve inschatting kunnen maken van de mogelijke impact van klimaatverandering op onze toekomstige resultaten, monitoren we nauwlettend de fluctuerende grondstofprijzen, afhankelijk van onze inkoopposities ten opzichte van concurrenten. Belangrijk is op te merken dat de inschatting van toekomstige klimaatverandering net als in 2022 geen invloed heeft op de jaarrekening van 2023. Tot nu toe zijn er geen aanwijzingen dat individuele activa aan het einde van 2023 het risico lopen op bijzondere waardevermindering als gevolg van onvoldoende continuïteit van toekomstige economische activiteit door klimaatverandering.

Klimaatkansen

In de huidige klimaatdiscussie en -verandering zien wij als ForFarmers niet alleen risico's, maar ook aanzienlijke kansen. We streven naar een leidende rol in klimaatimpactvermindering door innovatie in grondstoffen en voer-efficiëntie. Dankzij onze financiële slagkracht en de expertise van onze Centers of Excellence zijn we goed gepositioneerd om de voer-efficiëntie te verbeteren en minder belastende grondstoffen te gebruiken. Dit biedt kansen ten opzichte van kleinere concurrenten en draagt bij aan een duurzamere agrarische sector in Noordwest-Europa. Onze focus op reststromen uit de voedselindustrie bieden de kans om te groeien naar een meer circulaire voedselketen. Met onze financiële slagkracht, technische expertise en omvang van de fabrieken kunnen we kapitaalintensieve investeringen realiseren, waardoor we samen met ketenpartners nieuwe concepten kunnen ontwikkelen die gericht zijn op het verminderen van de

klimaatimpact van dierlijke eiwitten. Ook zijn we in staat aan de steeds strenger wordende regelgeving te voldoen.

Scenario analyse klimaatverandering

De impact van deze risico's en kansen hangt af van de frequentie en het effect ervan onder diverse klimaatveranderings-scenario's. We hanteren hierbij twee scenario's:

1. 1,5 tot 2°C opwarming van de aarde: In de gunstigste IPCC-scenario's worden de doelen van het klimaatakkoord van Parijs gehaald in 2050 of kort daarna. Ondanks dit succes zal een verdere opwarming van de aarde nieuwe uitdagingen met zich meebrengen, zoals versnelde regelgeving in de agrarische sector, mogelijk verminderde eetlust van dieren, aanpassingen in stalrichtingen, wijzigingen in de regelgeving voor dierentransport op warme dagen, en vaker voorkomende wateroverlast of waterschaarste, met mogelijke gevolgen voor lage waterstanden in rivieren. Dit scenario biedt echter ook kansen, zoals innovatie en bijdragen aan het verminderen van de milieu-impact van de agrarische sector. Bovendien kunnen landbouwgewassen zich verplaatsen 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 minst gunstige IPCC-scenario's worden de klimaatdoelen niet behaald en blijft de CO₂-uitstoot stijgen, wat resulteert in versnelde klimaatverandering. De kans en impact van de genoemde risico's nemen beide toe, inclusief mogelijk langere en intensere hittegolven. Bij het globale falen van het behalen van klimaatdoelen, zal lokale invoering van strengere regelgeving in de

agrarische sector in Noordwest-Europa voornamelijk resulteren in extra risico's voor ForFarmers, eerder dan extra kansen. Er kunnen echter bijkomende kansen ontstaan, zoals gewassen die beter bestand zijn tegen droogte, boerderijdieren die beter tegen hoge temperaturen kunnen, en de adoptie van innovatie en kennisoverdracht op het boerenerf.

Voor deze klimaat gerelateerde risico's en kansen heeft het bestuur een kwalitatieve beoordeling gemaakt voor beide scenario's, die wordt meegenomen in strategische en kapitaalbeslissingen. De strategie en investeringsbesluiten worden aangepast op basis van de verwachting van het meest waarschijnlijke klimaatscenario in de toekomst.



Getoonde positie onder scenario 1,5-2°C opwarming, richting pijl positie onder scenario 3,5-4,5°C opwarming.

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 reststromen 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.

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 2023 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2023 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, 21 februari 2024

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Rob Kiers, COO

Verlag van de Raad van Commissarissen

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	90
Verlag van de Raad van Commissarissen	92
Remuneratierapport	95



Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen



In 2023 heeft de aangekondigde transitie van ForFarmers van een meer centraal geleide organisatie naar een decentrale organisatie grotendeels haar beslag gekregen, waarbij de verantwoordelijkheden veel meer lokaal belegd zijn. Deze aanpassingen hebben een grote impact gehad op de organisatie en ik wil dan ook beginnen met mijn dank uit te spreken aan alle medewerkers voor hun inzet en veerkracht om de transitie naar 'local in the lead' te realiseren. De lokale teams kunnen met hun specialistische kennis nog beter inspelen op de lokale markten en weten nog beter waar onze klanten behoefte aan hebben. In uitdagende omstandigheden, waarbij inflatie, volatiele grondstofprijzen en de onzekerheid rondom de stikstofdiscussie in Nederland een duidelijke impact hebben gehad op de volumes, is ForFarmers dan ook in staat geweest haar onderliggende resultaat in de tweede helft van het jaar te verbeteren.

We hebben diverse keren strategisch overleg gevoerd met het bestuur en zijn zo nauw betrokken geweest bij de strategische uitgangspunten en de verdere implementatie van de structurering van de organisatie. De voortgang van de implementatie, de opzet van CirQlar Nutrition en de uitwerking van de strategie zijn onderwerpen die ook aan bod zijn gekomen tijdens een meerdaags bezoek aan de fabriek in Zelhem en een ketenpartner in de pluimveesector.

Het afgelopen jaar stond ook in het teken van wijzigingen in de raad van bestuur. Aan het begin van het jaar startte Theo Spierings als CEO, om begin april aan te moeten kondigen dat hij wegens gezondheidsredenen zijn functie neer moest leggen. Graag dank ik Theo voor zijn bijdrage aan ForFarmers. Op basis van ons vertrouwen in zijn kwaliteiten als bestuurder, hebben wij Pieter Wolleswinkel, op dat moment reeds lid van de raad van bestuur en verantwoordelijk voor ForFarmers Nederland, benoemd tot CEO. Tegelijkertijd hebben wij Rob Kiers voorgedragen als COO, waarmee we, na zijn benoeming door de aandeelhouders in juni, weer een voltalige raad hadden. Helaas heeft Roeland Tjebbes, CFO sinds april 2020, aangekondigd zijn carrière elders te willen voorzetten en heeft hij ForFarmers eind 2023 verlaten. Wij zijn Roeland zeer erkentelijk voor zijn inzet voor ForFarmers en wensen hem alle goeds in zijn nieuwe positie. Wij zijn als raad direct gestart met het zoeken van een nieuwe CFO, waarbij met nadruk diversiteit is meegenomen in de zoekopdracht. We hebben eind november een interim CFO aangetrokken in de persoon van Hans Kerkhoven. Hij zal, tot aan de benoeming van een nieuwe CFO, de taken waarnemen. Erwin Wunnekink is herbenoemd als commissaris tijdens de aandeelhoudersvergadering in 2023, waarmee de samenstelling van de raad in het afgelopen jaar niet gewijzigd is.

Wij hebben als raad afgelopen jaar aandacht besteed aan het formuleren van het Diversiteits- en inclusiebeleid voor de raad en het bestuur. Hierbij hebben we naast de genderdoelstellingen voor de raad en het bestuur, in overleg met het bestuur, ook doelstellingen bepaald voor het executive team. Behalve gender zijn diversiteit op het gebied van nationaliteit en leeftijd binnen het executive team als speerpunten gedefinieerd. Ook voor de brede ForFarmers organisatie ondersteunen wij het belang van diversiteit. Dit is een onderwerp dat mij zeer aan het hart gaat. Ik realiseer mij dat het binnen de agrarische omgeving uitdagend is om diversiteit en inclusie te vergroten maar het begint met het uitspreken van de ambitie. Het verheugt me dan ook dat de implementatie van het organisatie brede diversiteitsbeleid voor het komende jaar voor ForFarmers een speerpunt is.

Ook zien we dat duurzaamheid een steeds centralere rol inneemt in de ForFarmers organisatie. Er zijn vele initiatieven om zowel de grondstoffen voor onze voeroplossingen als onze eigen productie steeds duurzamer te maken. De ontwikkeling naar een duurzaam voedselsysteem in brede zin, met goed en betaalbaar eten, met een zo minimaal mogelijke impact op het milieu en tegelijkertijd een gezond boerenbedrijf is van essentieel belang. Als een van de grotere spelers in de voedselketen heeft ForFarmers de ambitie en de mogelijkheden om daar een belangrijke rol in te spelen.

Boeren stonden ook in 2023 weer voor veel uitdagingen met volatiele markten, margedruk en onzekerheid over de toekomst van de sector. Als organisatie staan wij naast de boeren en wij zijn hen dankbaar voor het vertrouwen in onze organisatie en onze oplossingen. Ook aan alle andere betrokkenen bij ForFarmers wil ik, namens de raad, mijn dank uitspreken, in het bijzonder aan alle collega's van ForFarmers. Onder leiding van Pieter, Rob en Roeland is door iedereen hard gewerkt om onze klanten goed voer te leveren tegen competitieve prijzen en om bij te dragen aan een duurzame en toekomstbestendige sector. Dat is waar 'For the Future of Farming' uiteindelijk om draait.

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 2023, steeds in aanwezigheid van het bestuur, 12 keer bijeengekomen. Voor of na deze bijeenkomsten vergaderde de raad zonder aanwezigheid van de leden van het bestuur. Daarnaast kwam de raad nog zes keer zonder (vertegenwoordigers van) het bestuur bijeen. Tijdens de bijeenkomsten heeft de raad zich onder meer

beziggehouden met enkele actuele thema's. 2023 stond in het teken van de blijvende volatiliteit op de grondstoffenmarkt, de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten aan Arvesta en de uitbreiding van de activiteiten in Polen door de voorgenomen acquisitie van Piast.

Vergadering	Jan van Nieuwenhuizen	Erwin Wunnekink	Marijke Folkers	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter
Raad van Commissarissen	18/18	17/18	17/18	3/18	3/18	14/18
Auditcommissie		6/6		0/6		6/6
Remuneratiecommissie	3/3	2/3		1/3		
Selectie- en benoemingscommissie	5/5		5/5		1/5	

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. Dit jaar heeft een aantal *deep dives* plaatsgevonden over het Centre of Excellence, Reudink B.V. en uitleg over CirQlar Nutrition, het nieuwe merk voor reststromen binnen ForFarmers, en HR (inclusief het diversiteits- en inclusiebeleid). Ook zijn alle opco's herkauwers en varkens & pluimvee als *deep dive* behandeld en is er een terugkoppeling geweest van de duurzaamheidsstrategie. Daarnaast heeft de raad in juli een meerdaags bezoek gebracht aan de fabriek in Zelhem en een ketenpartner van ForFarmers. Zo was de raad actief betrokken bij de strategische uitgangspunten en de verdere implementatie daarvan waarbij zij oog hadden voor de langetermijn waardecreatie.

Jaarlijkse evaluatie

Eens in de drie jaar bespreekt de raad haar functioneren met een externe adviseur. Dit is in 2022 het geval geweest dus dit jaar heeft de raad de evaluatie zonder adviseur gedaan. In dit kader heeft de raad gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de raad als geheel als de individuele leden, en voor wat betreft de afzonderlijke commissies. Hierbij is onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur, zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken en het gewenste profiel, de samenstelling, diversiteit, competenties en deskundigheid van de raad. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge een-op-een gesprekken. De raad

heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, goed functioneert en is samengesteld in lijn met de Profielschets van de Raad van Commissarissen. Verder heeft de raad haar vergaderingen in het afgelopen jaar geëvalueerd en is de ontwikkeling en strategie van de onderneming en de rol van de raad daarbij aan de orde geweest. De conclusies van de zelfevaluatie zijn gebruikt om de werkwijze van de raad verder te verbeteren.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2023 6 keer bijeen in een reguliere vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen aanwezig, net zoals de CFO, de internal auditor, de group controller en de corporate legal counsel en (deels) de legal director.

De auditcommissie heeft met het bestuur en de externe accountant gesproken over het jaarverslag 2022, de halfjaarcijfers 2023, de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan voor 2023.

In het kader van de jaarrekening 2023 heeft de auditcommissie meermaals 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-effectiviteitscore. Uit de interne auditreview zijn geen significante bevindingen naar voren gekomen. Daarnaast heeft de commissie aandacht besteed aan CSRD en de implementatie daarvan in de verslaglegging, health and

safety, cybersecurity en is een introductie op het gebruik van hedging tools gegeven.

Ook in 2023 zijn verschillende leden van het senior-managementteam uitgenodigd om een nadere toelichting te geven op onderwerpen als internal audit, group control, 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 2024 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 2023 drie keer vergaderd, alle keren in het bijzijn van de groepsdirecteur HR en de CEO. De commissie heeft het remuneratierapport opgesteld, overleg gevoerd over de beloning van bestuurs- en executive-teamleden en gesproken over doelstellingen voor de kortetermijn- en langetermijn 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 2023.

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. De belangrijkste elementen van de contracten met de leden van het bestuur zijn gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid voor het bestuur werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022 vastgesteld. Het remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2023 vastgesteld.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2023 vijf keer vergaderd. Er zijn dit jaar geen wijzigingen geweest in de raad. De selectie- en benoemingscommissie heeft de herbenoeming als commissaris van Erwin Wunnekink voorbereid. Voorgesteld is om hem ter herbenoeming voor te dragen op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers. De raad heeft aan de AvA de voordracht gedaan om hem te herbenoemen als lid van de Raad. Tijdens de AvA van 13 april 2023 is hij herbenoemd voor een periode van vier jaar.

In het bestuur zijn in 2023 wel de nodige wisselingen geweest. Helaas heeft Theo Spierings, die op 17 januari 2023 tijdens een buitengewone vergadering van aandeelhouders was benoemd als lid van de raad van bestuur en CEO, op 3 april 2023 wegens gezondheidsredenen zijn functie neer moeten leggen. Per diezelfde datum is Pieter Wolleswinkel, op dat moment COO van ForFarmers, op voorstel van de selectie- en benoemingscommissie, door de raad van commissarissen benoemd tot CEO. Daardoor werd de positie van COO vacant. De raad heeft op voorstel van de commissie de voordracht gedaan aan de AvA om Rob Kiers te benoemen als COO.

Tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 5 juni 2023 werd hij benoemd voor een periode van vier jaar.

Op 31 augustus 2023 kondigde CFO Roeland Tjebbes aan dat hij per 31 december 2023 vertrekt bij ForFarmers. De commissie is direct gestart met de zoektocht naar een nieuwe CFO. De raad heeft de heer Hans Kerkhoven aangetrokken als interim CFO. De heer Kerkhoven is eind november gestart en zal uiterlijk aanblijven tot het moment dat een nieuwe CFO door de aandeelhoudersvergadering is benoemd.

Verder hebben functioneringsgesprekken plaatsgevonden met het bestuur.

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 2023.

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 eens in de drie jaar door een externe adviseur toetsen om te waarborgen dat het voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. De laatste toetsing heeft aan het begin van 2022 plaatsgevonden en omvatte onder meer scenario-analyses om het voorgenomen remuneratiepakket te vergelijken met het bestaande pakket. Het voorgenomen 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 remuneratiebeleid, dat in 2022 is voorgelegd aan en goedgekeurd door de AvA. In deze herziening zijn belangrijke wijzigingen doorgevoerd, zoals de uitbetaling van de langetermijnbonus. Deze wordt voor de plannen die na 2021 zijn gestart niet langer uitgekeerd in geldmiddelen, maar in (certificaten van) aandelen ForFarmers. Deze benadering sluit aan bij de gangbare

marktpraktijk en komt tegemoet aan de langetermijnbelangen van aandeelhouders. Daarnaast is de prestatiebandbreedte en beloningsrange van de variabele beloning aangepast. De lange-termijnvariabele beloningsplannen gestart vóór 2022 worden nog in geldmiddelen uitbetaald.

In het beleid zijn doelstellingen rondom ESG (Environmental, Social & Governance) gekoppeld 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 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 overzicht van alle bepalingen is te lezen in het [remuneratiebeleid](#) op onze website.

Remuneratie 2023

Jaarsalaris raad van bestuur

Het vaste salaris van Roeland Tjebbes werd per 1 januari 2023 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 2023 als volgt.

In euro	Per jaar	Stijging ⁽¹⁾
Chris Deen ⁽²⁾	565.000	0,0%
Theo Spierings ⁽³⁾	670.000	N/A
Pieter Wolleswinkel ⁽⁴⁾	584.775	N/A
Roeland Tjebbes ⁽⁵⁾	439.875	11,7%
Rob Kiers ⁽⁶⁾	372.600	N/A

¹ Verhoging per 1 januari 2023 in vergelijking met 1 januari 2022

² Uit dienst per 31 januari 2023

³ Bestuurslid van 17 januari 2023 tot en met 3 april 2023

⁴ Jaarsalaris per 3 april 2023.

⁵ Uit dienst per 31 december 2023

⁶ Bestuurslid en jaarsalaris per 5 juni 2023

In 2023 heeft de raad geen extra beloning toegekend aan leden van het bestuur in verband met de vervulling van extra taken. Er zijn tevens geen vertrekvergoedingen aan bestuursleden verstrekt.

Variabele beloning raad van bestuur

De raad en het bestuur hebben kortetermijndoelstellingen afgesproken voor 2023 en lange-termijndoelstellingen voor 2021-2023. 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 (2023)

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 (2021-2023) 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 (2021-2023) 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 2023 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 de ontwikkeling van grondstof- en energieprijzen en de stikstofdiscussie in Nederland.

Korte-termijnvariabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijnvariabele beloning voor 2023 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 heren Theo Spierings en Chris Deen zijn respectievelijk in 2023 en 2022 tussentijds toetreden, maar hebben beiden voortijdig hun contract met ForFarmers beëindigd. Hierdoor vindt, conform het remuneratiebeleid, geen toekenning van variabele beloning plaats.

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) werd bepaald door de realisatie ten opzichte van het budget voor het jaar zoals voorafgaand aan het boekjaar goedgekeurd door de Raad. Voor 2023 bedroeg de gebudgetteerde onderliggende nettowinst €21,8 miljoen. Hierbij is, indien van toepassing, gecorrigeerd voor valutatranslatie-effecten van

buitenlandse activiteiten, niet-gebudgetteerde fusies en overnames, en niet-gebudgetteerde belastingeffecten als gevolg van additionele wijzigingen in belastingtarieven.

Informatie over korte termijn 2023 prestatie ⁽¹⁾

Prestatie criterium	Pieter Wolleswinkel		Roeland Tjebbes ⁽³⁾		Rob Kiers	
	Target 52,5%	Max 78,75% ⁽²⁾	Target 45%	Max 67,50%	Target 40%	Max 60% ⁽²⁾
	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk
Onderliggende nettowinst ⁽⁴⁾	31,5%	35,2%	27,0%	30,2%	24,0%	26,8%
Werkkapitaaldagen					4,0%	0,0%
Uitvoering strategie	7,9%	11,8%	4,5%	6,8%	3,0%	4,5%
Operationele effectiviteit	2,6%	2,6%	4,5%	4,5%	3,0%	3,8%
ESG	10,5%	13,1%	9,0%	13,5%	6,0%	6,0%
Totaal korte termijn '23	52,5%	62,8%	45,0%	54,9%	40,0%	41,1%

¹ Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

² De target en het maximum betreft het gewogen gemiddelde percentage van het gehele jaar

³ Uit dienst per 31 december 2023

⁴ Verwezen wordt naar noot 16 van de jaarrekening betreffende de Alternative Performance Measures (APM)

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

Bestuurslid	Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Pieter Wolleswinkel	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke stappen vooruit gezet in het transitiejaar en herstructurering succesvol uitgevoerd met sterke betrokkenheid • Vooruitgang op organisatieverbetering met talentbenoemingen in de nieuwe organisatiestructuur • Sterke focus op CSRD-uitrol in 2024 met gedefinieerde KPI's en toekomst van Landbouw bepaald via Round Table-sessies met leiderschapscommitment
Roeland Tjebbes	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Succesvolle implementatie van nieuwe budget- & reporting-organisatiestructuur in systemen, inclusief nieuwe overheadkostenallocatiesystematiek voor 2024 • Doeltreffende uitvoering van M&A-activiteiten (Piast in Polen en verkoop Belgische mengvoederactiviteiten) • Sterke betrokkenheid binnen het financiële team en creatie van nieuwe rollen binnen de nieuwe organisatiestructuur, met specifieke focus op business controllers • Aanzienlijke vooruitgang geboekt in CSRD, met leidende positie ten opzichte van peers en actieve betrokkenheid bij ESG-initiatieven, met succesvolle samenwerking in CirQlar Nutrition
Rob Kiers	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Succesvolle implementatie van de strategie in de nieuwe organisatiestructuur • Lancering van de transformatiedesk, met inbegrip van de implementatie van de Business Balanced Scorecards en de doorvoering van wijzigingen in de organisatiestructuren in Nederland en het Verenigd Koninkrijk • Start van het Innovatie Fonds in Nederland • Voortgang in de lopende transformatie in Nederland is positief, waarbij enkele personeelwisselingen in het team hebben plaatsgevonden.

Lange-termijnvariabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de lange-termijnvariabele beloning in 2021-2023 bestaan uit 60% financiële en 40% kwalitatieve elementen, welke geldt gedurende de driejarige periode. Na afloop beoordeelt de raad de mate van realisatie van de doelstellingen gekoppeld aan deze beloning voor elk bestuurslid.

Informatie over lange termijn 2021-2023 prestatie

Prestatie criterium

	Pieter Wolleswinkel ⁽¹⁾		Roeland Tjebbes ⁽²⁾	
	Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	Doelstelling (at target)	Werkelijk	Doelstelling (at target)	Werkelijk
Ontwikkeling van de winst per aandeel ⁽³⁾	7,2%	2,1%	7,2%	2,1%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) ⁽⁴⁾	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽⁵⁾	8,4%	6,1%	8,4%	6,1%
Uitvoering van de strategie	6,0%	7,2%	6,0%	7,2%
M&A	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid/ESG	4,0%	4,4%	4,0%	4,4%
Totaal lange termijn '23	40,0%	26,4%	40,0%	26,4%

¹ Het prestatieplan 2021-2023 is toegekend in de functie van COO

² Uit dienst per 31 December 2023

³ Earnings Per Share (EPS) (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen)

⁴ Total Shareholder Return (TSR) volgens de in dit rapport opgenomen schaal

⁵ Return on Average Capital Employed (ROACE)

De raad beoordeelt de kwalitatieve lange-termijnprestatiecriteria als volgt.

Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Uitvoering van de strategie	<ul style="list-style-type: none"> Sterke focus op alle pijlers: herstructurering, overname in Polen, verkoop van activa in België, kostenverlagingsprogramma, ESG-agenda en proactieve ketenaanpak Herstructurering van de organisatie gedefinieerd en geïmplementeerd Bij organisatieherstructurering zijn meerdere interne promoties gemaakt Barrett-enquête uitgevoerd in Nederland en andere landen leidend tot een verbeterplan
M&A	<ul style="list-style-type: none"> Meerdere acquisities gedaan ter versterking van positie in alle bestaande markten (De Hoop in Nederland, Mühldorfer in Duitsland, Piast in Polen en Thunderbrook Equestrian in het Verenigd Koninkrijk) Mengvoederactiviteiten België verkocht en opbrengst gebruikt om investeringen te doen in groeiemarkten (Piast) Uitvoering M&A-beleid in lijn met herziene strategie
Uitvoering duurzaamheidsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> Sterke focus op circulariteit in de strategie met sterke nadruk op CSRD en SBTi in 2024 Leeftijdverdeling en diversiteit binnen de organisatie verbeterd, met nu twee vrouwelijke leden in het Executive Team. Daarnaast nog twee andere vrouwelijke benoemingen gedaan voor senior posities binnen de organisatie 4 van de 6 ESG-doelen bereikt, waaronder LTI (Lost Time Injury) en diversiteitsuitdaging

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 2021-2023 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 groeidoelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.

Voor de reeds gestarte lange-termijnvariabele beloningsplannen 2022-2024 en 2023-2025 is ten minste 50% van de kwalitatieve criteria gekoppeld aan ESG en zijn de uitbetalingsbandbreedtes net als bij de korte-termijnvariabele beloning 2023 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 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 in lock-up (5 jaar, vrijval 2028)	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Pieter Wolleswinkel	6.944	6.250	11.200			75.813	100.207
Roeland Tjebbes ⁽¹⁾		26.041	30.241			17.500	73.782
Rob Kiers			1.120				1.120

¹ Uit dienst per 31 december 2023

Totale beloning van het bestuur

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

Beloning bestuur in 2023

In euro	Vaste beloning		Variabele beloning				Totale beloning	Ratio vast/ variabel
	Salaris	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Korte termijn (1 jaar) ⁽²⁾	Lange termijn (3 jaar) ⁽²⁾	Bijzondere beloningen	Pensioen bijdragen		
Chris Deen ^(3, 4)	47.083	3.056	-	-	-	9.417	59.556	100%-0%
Theo Spierings ^(3, 5)	223.333	14.122	-	-	-	44.667	282.122	100%-0%
Pieter Wolleswinkel	531.731	32.374	117.593	33.696	-	106.346	821.741	82%-18%
Roeland Tjebbes ⁽³⁾	439.875	106.598	193.323	77.667	-	87.975	905.438	70%-30%
Rob Kiers ⁽⁶⁾	214.527	20.836	-	-	-	42.905	278.268	100%-0%

¹ Betreft sociale lasten, leaseauto en pensioenvergoeding eigen regeling en voor Roeland Tjebbes de derde termijn voor vervallen uitgestelde beloningen uit eerdere dienstbetrekking zoals in dit rapport nader toegelicht

² De bedragen betreffen de 2022 korte - en 2020-2022 lange-termijnvariabele beloning uitbetaald in 2023. De 2023 korte - en 2021-2023 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2023

³ Er zijn geen vertrekvergoedingen verstrekt of toegekend gedurende 2023

⁴ De bedragen voor Chris Deen hebben betrekking op de periode 1 januari 2023 tot en met 31 januari 2023

⁵ De bedragen voor Theo Spierings hebben betrekking op de periode 1 januari 2023 tot 3 april 2023

⁶ De bedragen voor Rob Kiers hebben betrekking op de periode 5 juni 2023 tot 31 december 2023

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

	Toekennings- jaar	Aantal	Waarde (certificaten	Aantal vervallen (certificaten van) aandelen	Vestigings- datum	Aantal (certificaten	Aantal (certificaten	Einde lock-up periode (datum beschikbaar)	Waarde (certificaten
		voorwaardelijk toegekende (certificaten) van aandelen	van) aandelen voorwaardelijke toegekend op toekenningsdatum (€)			van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (vóór belasting)	van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (ná belasting)		van) aandelen op balansdatum (31-12-23) - niet-gevestigd of in lock-up (€)
Pieter Wolleswinkel	2023	123.105	358.236	-	5-jun-2026	-	-	5-jun-2028	292.990
	2022	65.131	197.998	-	29-apr-2025	-	-	29-apr-2027	155.012
Totaal		188.236	556.234	-		-	-		448.002
Roeland Tjebbes ¹⁾	2023	83.137	241.929	83.137	5-jun-2026	-	-	5-jun-2028	-
	2022	71.237	216.560	71.237	29-apr-2025	-	-	29-apr-2027	-
Totaal		154.374	458.489	154.374		-	-		-
Rob Kiers	2023	58.251	169.510	-	5-jun-2026	-	-	5-jun-2028	138.637
	2022	-	-	-	29-apr-2025	-	-	29-apr-2027	-
Totaal		58.251	169.510	-		-	-		138.637

¹⁾ Uit dienst per 31 december 2023

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.

Vanwege de voortijdige beëindiging van het contract door de heer Roeland Tjebbes, zal de laatste termijn conform het contract niet van toepassing zijn in 2024.

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	2019	2020	2021	2022	2023
CEO ⁽¹⁾	979	1.101	1.611	854	892
CFO	610	781	621	681	905
COO ⁽²⁾	622	597	979	559	549

¹ In 2023 heeft dit betrekking op de gezamenlijke beloning van Chris Deen, Theo Spierings en Pieter Wolleswinkel (met ingang van 3 april 2023)

² In 2023 heeft dit betrekking op de gezamenlijke beloning van Pieter Wolleswinkel (tot 3 april 2023) en Rob Kiers (vanaf 5 juni 2023)

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2019	2020	2021	2022	2023
CEO	-22,7%	12,5%	46,3%	-47,0%	4,5%
CFO	-17,6%	28,0%	-20,5%	9,7%	32,9%
COO	-19,8%	-4,0%	64,0%	-42,9%	-1,8%

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2019	2020	2021	2022	2023
CEO ⁽¹⁾	2,5%	2,5%	0,0%	3,5%	n.a.
CFO	2,5%	2,5%	0,0%	5,0%	11,7%
COO ⁽²⁾	2,5%	2,5%	0,0%	n.a.	3,5%

¹ De jaarlijkse verandering in 2023 is niet van toepassing voor de CEO functie aangezien per 1 januari 2023 geen van de huidige bestuursleden aangesteld waren als CEO

² De jaarlijkse verandering in 2023 is niet van toepassing voor de COO aangezien de COO is aangesteld op de aandeelhoudersvergadering van 5 juni 2023

Prestaties ForFarmers

in duizenden euro (tenzij anders vermeld)	2019	2020	2021	2022	2023
Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾	88.520	96.232	78.199	76.112	70.045
Mutatie in % jaar-op-jaar	-11,5%	8,7%	-18,7%	-2,7%	-8,0%
Onderliggende winst ⁽¹⁾	42.139	46.266	28.353	30.024	22.650
Mutatie in % jaar-op-jaar	-31,8%	9,8%	-38,7%	5,9%	-24,6%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers ⁽²⁾	66.281	65.119	67.893	70.486	75.639
Mutatie in % jaar-op-jaar	3,8%	-1,8%	4,3%	3,8%	7,3%
Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning ⁽³⁾	14,8	16,9	14,9	12,1	11,8

¹ Verwezen wordt naar noot 16 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM)

² Betreft de berekening zoals hiervoor omschreven onder "Beloningsverhoudingen"

³ Exclusief eventuele vertrekgoedingen

Beloning ten laste van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen

In 2023 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 basisbeloning 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.

Conform het remuneratiebeleid voor de raad heeft in 2022 een externe adviseur de totale beloning van de raad geëvalueerd en geconstateerd dat de vaste beloning lager was dan het beoogde niveau, vastgesteld op basis van de mediaan van de referentiegroep. In de afgelopen zes jaar heeft er geen aanpassing van de beloning voor de raad plaatsgevonden, zoals toegelicht in de AvA van 13 april 2023.

Gezien de huidige markt en sectoromstandigheden vond de raad het echter niet passend om direct naar de mediaan over te stappen. Om op langere termijn in lijn te blijven met het remuneratiebeleid, is daarom voorgesteld om het verschil geleidelijk te overbruggen. Voor de periode van

2023 tot en met 2025 is voorgesteld de basisbeloning met gemiddeld 50% van het verschil met de mediaan te verhogen, terwijl er geen aanpassingen zijn voorgesteld voor de beloning van commissies.

Beloning raad van commissarissen in 2023

	Raad van Commissarissen	Commissies	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	65.000	12.000	1.640	78.640
Erwin Wunnekink	49.000	16.000	500	65.500
Roger Gerritzen	45.000	14.500	500	60.000
Vincent Hulshof	45.000	6.000	1.544	52.544
Annemieke den Otter	45.000	7.000	500	52.500
Marijke Folkers - In 't Hout	45.000	7.500	2.581	55.081

¹ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

in duizenden euro	2019	2020	2021	2022	2023
Voorzitter	77	73	74	73	79
Vicevoorzitter	63	64	64	61	65
Overige leden ⁽¹⁾	54	55	52	54	55

¹ Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen

In 2023 heeft de raad geen extra beloning toegekend aan leden van de raad in verband met de vervulling van extra taken. Per 31 december 2023 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.

In overeenstemming hiermee zijn in 2023 de volgende beloningen toegekend aan leden van de raad van commissarissen.

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ⁽¹⁾	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen			
Erwin Wunnekink			
Roger Gerritzen			
Vincent Hulshof		8.640	8.640
Annemieke den Otter			
Marijke Folkers - In 't Hout		24.243	24.243

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 2022 is aan de AvA van 13 april 2023 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	58.826.761	99,3%
Tegen	416.331	0,7%
Onthouding	165.968	

Dit remuneratierapport wordt voorgelegd aan de AvA van 11 april 2024 voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over 2024 lichten we toe hoe we met deze adviserende stem zijn omgegaan.

Lochem, 21 februari 2024

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Jaarrekening 2023

Geconsolideerde jaarrekening



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	107	Activa	146	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	218
Geconsolideerde balans	108	17. Materiële vaste activa	146	38. Algemeen	219
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	109	18. Immateriële activa en goodwill	153	39. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	219
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	110	19. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	157	40. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	219
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	111	20. Handels- en overige vorderingen	159	41. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	219
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	113	21. Voorraden	159	42. Financiële instrumenten	220
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	115	22. Biologische activa	159	43. Winstbelastingen	220
Basis voor opstelling	116	23. Geldmiddelen en kasequivalenten	160	44. Eigen vermogen	220
1. ForFarmers N.V.	116	Eigen vermogen en verplichtingen	161	45. Netto financieringsresultaat	220
2. Toegepaste accounting standaarden	116	24. Eigen vermogen	161	46. Kredietfaciliteiten	220
3. Functionele valuta en presentatie valuta	117	25. Kapitaalmanagement	166	47. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	220
4. Gebruik van schattingen en oordelen	117	26. Leningen en overige financieringsverplichtingen	167	48. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	221
Resultaten voor het jaar	120	27. Voorzieningen	171	Overige gegevens	222
5. Operationele segmenten	120	28. Handelsschulden en overige verplichtingen	171	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	223
6. Bedrijfscombinaties	123	Financiële instrumenten	172	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	225
7. Desinvesteringen	123	29. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	172	Nevenvestigingen	227
8. Omzet	124	Groepssamenstelling	185	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	228
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	124	30. Lijst met belangrijkste deelnemingen	185	Meerjarenoverzicht	240
10. Bedrijfslasten	124	31. Minderheidsbelangen	186	Begrippenlijst	243
11. Netto financieringsresultaat	126	Overige toelichtingen	188	Corporate governance verklaring 2023	247
12. Winst per aandeel	127	32. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	188	Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers in 2023	254
Personeelsbeloningen	128	33. Verbonden partijen	188	Overzicht groepsmaatschappijen	266
13. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	128	34. Gebeurtenissen na balansdatum	191		
14. Personeelsbeloningen	129	Grondslagen voor financiële verslaggeving	193		
Winstbelastingen	136	35. Basis voor waardering	193		
15. Winstbelastingen	136	36. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	193		
Alternatieve prestatie maatstaven	143	37. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	212		
16. Alternatieve prestatie maatstaven	143	Enkelvoudige jaarrekening	213		
		Enkelvoudige balans	214		
		Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	215		
		Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	216		

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Activa			
Materiële vaste activa	17	304,4	311,8
Immateriële activa en goodwill	18	90,0	105,2
Vastgoedbeleggingen		0,6	0,6
Handels- en overige vorderingen	20	1,5	3,4
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	19	36,4	32,0
Uitgestelde belastingvorderingen	15	4,7	2,5
Personeelsbeloningen	14	-	5,8
Vaste activa		437,6	461,3
Vorraden	21	98,8	152,1
Biologische activa	22	9,9	6,1
Handels- en overige vorderingen	20	244,7	330,7
Actuele belastingvorderingen	15	3,3	1,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	46,5	68,4
Activa aangehouden voor verkoop		-	0,3
Vlottende activa		403,2	559,1
Totaal activa		840,8	1.020,4

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		0,9	0,9
Agio		143,6	143,6
Reserve eigen aandelen		-	-
Reserve omrekeningsverschillen		-5,9	-10,5
Reserve kasstroomafdekkingen		-1,6	-1,2
Overige reserves en ingehouden winsten		175,5	184,3
Onverdeeld resultaat		-1,0	18,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	24	311,5	335,1
Minderheidsbelangen	31	8,9	9,1
Totaal eigen vermogen		320,4	344,2
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	26	92,0	118,0
Personeelsbeloningen	14	16,4	16,7
Voorzieningen	27	2,7	2,5
Handelsschulden en overige verplichtingen	28	28,2	24,2
Uitgestelde belastingverplichtingen	15	9,6	14,2
Langlopende verplichtingen		148,9	175,6
Bankschulden	29	8,0	42,1
Leningen en overige financieringsverplichtingen	26	8,5	6,7
Voorzieningen	27	3,1	1,7
Handelsschulden en overige verplichtingen	28	349,7	449,9
Actuele belastingverplichtingen		2,2	0,2
Kortlopende verplichtingen		371,5	500,6
Totaal verplichtingen		520,4	676,2
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		840,8	1.020,4

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Omzet	8	2.974,7	3.315,0
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-2.497,4	-2.820,2
Brutowinst		477,3	494,8
Overige bedrijfsopbrengsten		3,0	0,7
Bedrijfsopbrengsten		480,3	495,5
Personeelskosten	14	-174,7	-167,7
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	17,18	-58,2	-48,1
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen		1,3	-3,4
Overige bedrijfskosten	10A	-244,1	-251,9
Bedrijfslasten	10	-475,7	-471,1
Bedrijfsresultaat		4,6	24,4
Netto financieringsresultaat	6,11	-9,7	-6,5
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	19	5,2	4,3
Winst (verlies) vóór belastingen		0,1	22,2
Winstbelastingen	15	1,8	-4,0
Winst (verlies) over de periode		1,9	18,2
Winst (verlies) toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		-1,0	18,0
Minderheidsbelangen	31	2,9	0,2
Winst (verlies) over de periode		1,9	18,2
Winst (verlies) per aandeel in euro ⁽¹⁾			
Gewone winst (verlies) per aandeel	12	-0,01	0,20
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	12	-0,01	0,20

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

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Winst (verlies) over de periode		1,9	18,2
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	14	-9,9	4,7
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	19	-0,0	0,1
Gerelateerde belastingen		2,5	-0,9
		-7,4	3,9
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		5,0	-5,8
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		-0,7	-0,9
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-	-
Gerelateerde belastingen		-0,1	0,7
		4,2	-6,0
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-3,2	-2,1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-1,3	16,1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		-4,2	15,9
Minderheidsbelangen	31	2,9	0,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-1,3	16,1

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ⁽¹⁾	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2023		0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	184,3	18,0	335,1	9,1	344,2
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	18,0	-18,0	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Resultaat		-	-	-	-	-	-	-1,0	-1,0	2,9	1,9
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,6	-0,4	-7,4	-	-3,2	-	-3,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,6	-0,4	-7,4	-1,0	-4,2	2,9	-1,3
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	24	-	-	-	-	-	-17,9	-	-17,9	-3,1	-21,0
Inkoop eigen aandelen	24	-	-	-	-	-	-1,7	-	-1,7	-	-1,7
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	0,2	-	0,2	-	0,2
Belasting direct in het eigen vermogen		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisitie van een deelneming		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	-19,4	-	-19,4	-3,1	-22,5
Stand op 31 december 2023		0,9	143,6	-	-5,9	-1,6	175,5	-1,0	311,5	8,9	320,4

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 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ¹	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 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										
Resultaat	24	-	-	-	-	-	18,0	18,0	0,2	18,2
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	24	-	-	-	-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	24	-	-	-	-	-25,9	-	-25,9	-0,5	-26,4
Inkoop eigen aandelen	24	-	-	-	-	-15,4	-	-15,4	-	-15,4
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-	-	-	-	-0,0	-	-0,0	-	-0,0
Belasting direct in het eigen vermogen	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Acquisitie van een deelneming	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	3,6
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-	-	-	-	-	-41,3	-	-41,3	3,2	-38,1
Stand op 31 december 2022	24	0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	184,3	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 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst (verlies) over het boekjaar		1,9	18,2
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	17	34,8	35,1
Amortisatie	18	9,6	10,4
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies	18	13,8	2,6
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)		-1,1	1,7
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen		-1,3	3,4
Netto financieringsresultaat	11	9,7	6,5
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	19	-5,2	-4,3
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		-2,1	-0,3
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	13	0,3	0,6
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		0,7	1,0
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	14F	0,7	-
Winstbelastingen	15	-1,8	4,0
		60,0	78,9
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		49,7	-34,6
Handels- en overige vorderingen		82,3	-65,4
Handelsschulden en overige verplichtingen		-88,7	82,7
Voorzeningen en personeelsbeloningen		-5,3	-9,8
		98,0	51,8
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		-7,3	-3,5
Betaalde winstbelastingen		-4,2	-0,1
		86,5	48,2
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2023	2022
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		0,9	0,7
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode		2,1	2,2
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		3,9	1,0
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	6	25,8	-
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-5,5	-3,4
Verwerving van materiële vaste activa		-31,4	-33,4
Verwerving van immateriële activa		-3,0	-1,9
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-7,2	-34,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen		-	-15,4
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		-	0,2
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		-1,7	-0,4
Leasebetalingen		-9,6	-8,8
Opname leningen	26	30,0	75,0
Terugbetaling leningen	26	-65,0	-43,0
Transactiekosten in verband met leningen	26	-0,1	-0,1
Betaald dividend	24	-20,5	-25,3
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-66,9	-17,8
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari		26,3	33,8
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		-0,2	-3,1
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	23	38,5	26,3

¹ Na aftrek van kortlopende bankschulden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 37 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening



Basis voor opstelling

1. ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. (de 'Vennootschap') is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem.

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2023 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.

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voer-onderneming die complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij.

ForFarmers is ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 081.59.661.

2. Toegepaste accounting standaarden

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS, hierna vermeld als IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen op 21 februari 2024.

De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 april 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

ForFarmers heeft een sterke balans en een solide financiële positie met voldoende geldmiddelen en ruimte binnen de kredietfaciliteiten.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2023

Een aantal wijzigingen met betrekking tot bestaande standaarden is effectief per 1 januari 2023, echter deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de jaarrekening van de Groep.

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is effectief voor boekjaren die aanvangen na 1 januari 2024 en eerdere toepassing is toegestaan. Deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de Groep. Tevens heeft de Groep geen van deze standaarden eerder toegepast.

Pijler 2-wetgeving (Global minimum Top-Up tax)

De Groep is actief in landen waarin de nieuwe Pijler 2-wetgeving van kracht is per 1 januari 2024. De Groep heeft de impact van de Pijler 2-wetgeving intern beoordeeld. De uitkomst van deze beoordeling op basis van de financiële gegevens van 2023 is dat Pijler 2-wetgeving niet van toepassing zal zijn omdat een beroep wordt gedaan op de veilighavenregel. In lijn met 2023 verwacht het bestuur van de Groep op dit moment niet dat de Groep getroffen zal worden door deze Pijler 2-wetgeving op basis van de veilighavenregel in 2024.

De Groep heeft voor het huidige boekjaar (2023) gebruik gemaakt van de tijdelijke verplichte vrijstelling om geen latente belastingen te verwerken die verband houden met Pijler 2-wetgeving en verstrekt de vereiste nieuwe toelichtingen.

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 35 en 36.

3. Functionele valuta en presentatie valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Groep. 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
2021	£ 0,8403	zł 4,5969
2022	£ 0,8869	zł 4,6808
2023	£ 0,8691	zł 4,3395
<hr/>		
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2022	£ 0,8528	zł 4,6861
2023	£ 0,8698	zł 4,5420

4. Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft de Raad van Bestuur 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 30).

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 14);
- economische levensduur van materiële vaste activa en immateriële vaste activa (noot 17 en 18);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 18);
- waardering van vorderingen op handelsdebiteuren (noot 20);
- waardering van put optie verplichting en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 28 en 29).

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 niet 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 bieden 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. Als voor de waardering tegen reële waarde gebruik wordt gemaakt van informatie van derden, zoals broker quotes en prijsbepalingsdiensten, beoordeelt en documenteert de groep 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. Daarnaast beoordeelt de groep op iedere rapporteringsdatum de belangrijkste niet-waarneembare inputs en waarde(correctie)s.

Meer informatie over de veronderstellingen van de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende toelichtingen:

- Bedrijfscombinaties (noot 6)
- Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 13)
- Materiële vaste activa (noot 17)
- Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 18)
- Derivaten (noot 29)
- Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 29)

D. Klimaatverandering

De Groep houdt rekening met de impact van klimaatverandering bij het maken van schattingen en veronderstelling. De volgende impacts zijn beoordeeld in de geconsolideerde jaarrekening:

- De impact van klimaatverandering op de restwaarden en de gebruiksduur van activa bij het bepalen van de boekwaarde van vaste activa (noot 17);
- De impact van klimaatverandering bij het inschatten van indicaties van bijzondere waardeverminderingen en het inschatten van toekomstige kasstromen bij de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen van vaste activa, inclusief goodwill (noot 18).

Voor het jaar eindigend op 31 december 2023 zijn geen materiële impacts geïdentificeerd die voortvloeien uit klimaatverandering. Als gevolg daarvan is de waardering van activa en passiva niet aanzienlijk beïnvloed door klimaat gerelateerde risico's.

Resultaten voor het jaar

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.

De resultaten van de verkochte mengvoeractiviteiten in België zijn, als gevolg van de desinvestering in 2023, in de segmentcijfers opgenomen tot oktober 2023. Activa, passiva en eigen vermogen van de Belgische mengvoeractiviteiten zijn niet opgenomen in de geconsolideerde cijfers per 31 december 2023.

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 voeroplossingen 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	2023	2022
Bedrijfsresultaat segmenten		4,6	24,4
Netto financieringsresultaat	11	-9,7	-6,5
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	19	5,2	4,3
Winst (verlies) voor belastingen		0,1	22,2

2023

in miljoenen euro	Nederland / België ⁽²⁾	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsoli- deerd
Mengvoer omzet	1.117,5	695,4	565,9	–	2.378,8
Overige omzet	338,8	75,8	181,3	–	595,9
Externe omzet	1.456,3	771,2	747,2	–	2.974,7
Omzet uit transacties tussen segmenten	44,2	1,7	–	–45,9	–
Omzet	1.500,5	772,9	747,2	–45,9	2.974,7
Brutowinst	244,0	106,5	126,3	0,5	477,3
Overige bedrijfsopbrengsten	1,8	0,9	0,1	0,2	3,0
Bedrijfslasten	–229,1	–88,6	–141,1	–16,9	–475,7
Bedrijfsresultaat	16,7	18,8	–14,7	–16,2	4,6
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	19,8	9,4	24,3	4,7	58,2
EBITDA	36,5	28,2	9,6	–11,5	62,8
Materiële vaste activa	129,0	76,2	93,7	5,5	304,4
Immateriële activa en goodwill	67,7	12,5	4,7	5,1	90,0
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	–	35,2	1,2	–	36,4
Overige vaste activa	0,2	9,7	2,0	–5,1	6,8
Vaste activa	196,9	133,6	101,6	5,5	437,6
Vlottende activa	243,5	194,7	126,0	–161,0	403,2
Totaal activa	440,4	328,3	227,6	–155,5	840,8
Eigen vermogen	–215,3	–78,8	–84,1	57,8	–320,4
Verplichtingen	–225,1	–249,5	–143,5	97,7	–520,4
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	–440,4	–328,3	–227,6	155,5	–840,8
Werkkapitaal	–35,2	39,2	6,7	–8,8	1,9
Investerings ⁽¹⁾	14,8	9,1	6,2	2,5	32,6

¹ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa

² Resultaten mengvoeractiviteiten België zijn, als gevolg van de desinvestering in 2023, in de 2023 segmentcijfers opgenomen tot oktober. Activa, passiva en eigen vermogen van de Belgische mengvoeractiviteiten zijn niet opgenomen in de 2023 cijfers

	2022				
in miljoenen euro	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsoli- deerd
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

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2023

Gedurende 2023 hebben geen acquisities plaatsgevonden.

Ontwikkelingen eerdere acquisities

Acquisitie De Hoop Mengvoeders B.V.

Op 14 februari 2023 is de tweede en laatste vergoeding ter hoogte van €5,5 miljoen betaald. Per 31 december 2023 resteert daarmee geen resterende verplichting.

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 2023 bedraagt de put optie verplichting €27,7 miljoen (31 december 2022: €23,2 miljoen). De toename wordt veroorzaakt door oprenting ter hoogte van €3,3 miljoen, deels ongedaan gemaakt door een herwaarderingsbate van €0,8 miljoen (beide als niet- operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord, zie noot 11) en een wisselkoerseffect (toename €2,0 miljoen, opgenomen in de niet gerealiseerde resultaten).

Acquisitie gerelateerde kasstromen

De acquisitie gerelateerde kasstromen bedroegen in 2023 €5,5 miljoen en hebben betrekking op de voorwaardelijke vergoedingen De Hoop van €5,5 miljoen (2022: €3,4 miljoen met betrekking tot de voorwaardelijke vergoeding De Hoop en twee acquisities in Nederland).

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

Desinvesteringen 2023

Gedurende 2023 heeft de volgende desinvestering plaatsgevonden.

Desinvestering mengvoeractiviteiten ForFarmers België

In 2023 heeft ForFarmers de mengvoeractiviteiten van ForFarmers België verkocht aan Arvesta. De verkoop van reststromen, de activiteiten in België van de biologische voerproducent Reudink en de paardenvoerproducent Pavo vormen geen onderdeel van de transactie. De transactie is goedgekeurd door de Belgische mededingingsautoriteit en is afgerond in 2023. De verkoopprijs voor aftrek van verkoopkosten bedraagt €26,0 miljoen en is voldaan in contanten. Als gevolg van de transactie zijn de gerelateerde activa en passiva in het eerste halfjaar van 2023 overgeboekt naar Activa aangehouden voor verkoop en heeft in het eerste halfjaar een bijzondere waardevermindering op goodwill van België plaatsgevonden ter hoogte van €4,7 miljoen. Na afronding van de desinvestering zijn de gerelateerde activa en passiva niet langer op de balans opgenomen. Het uiteindelijke verkoopresultaat op de transactie bedraagt € 0,2 miljoen positief. Het resultaat op desinvestering in het boekjaar 2023 is daarmee €4,5 miljoen

negatief. Materiële boekwaardes van gerelateerde gedesinvesteerde vaste activa zijn toegelicht in noot 17 (materiële vaste activa) en 18 (immateriële vaste activa).

Er hebben zich geen andere desinvesteringen voorgedaan in 2023.

Desinvesteringen 2022

In 2022 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

in miljoenen euro	2023	2022
Nederland	1.176,0	1.313,9
Verenigd Koninkrijk	747,4	788,9
Duitsland	619,9	666,9
Polen	294,5	324,3
België	121,2	202,3
Overige landen binnen EU	13,7	18,2
Overige landen buiten EU	2,0	0,5
Totaal	2.974,7	3.315,0

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

in miljoenen euro	2023	2022
Mengvoer	2.378,8	2.728,7
Overige omzet	595,9	586,3
Totaal	2.974,7	3.315,0

De afname van de omzet van €340,3 miljoen is inclusief een negatief valuta-effect van €5,2 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor

een afname van de omzet met €11,0 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen bevat een daling van €51,1 miljoen als gevolg van desinvestering mengvoeractiviteiten België in 2023. De autonome afname van de omzet bedraagt €324,1 miljoen. Deze autonome afname wordt met name verklaard door een afname van het volume alsmede gedaalde grondstofprijzen.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De overige omzet ligt in lijn met voorgaand jaar.

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De daling van de kosten van grond- en hulpstoffen van €322,8 miljoen bevat een valuta-effect van €4,0 miljoen (afname). Het effect van acquisities en desinvesteringen betreft een afname van €6,7 miljoen. Dit resulteert in een afname van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €312,1 miljoen. Deze daling wordt veroorzaakt door gedaalde grondstofprijzen evenals een afname van het volume.

10. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €4,6 miljoen en bevat een daling van €1,5 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt een daling van €5,0 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €11,1 miljoen. Deze stijging is vooral veroorzaakt door bijzondere waardeverminderingen op goodwill (€4,7 miljoen, zie noot 7) en materiële vaste activa (€9,1 miljoen, zie noot 17), alsmede hogere personeelskosten. De personeelskosten stijgen met name door hogere herstructureringskosten en door loon-indexatie, ondanks een daling van het aantal fte's.

A. Overige bedrijfskosten

in miljoenen euro	2023	2022
Transportkosten	83,8	80,2
Energiekosten	70,8	76,6
Overige	53,9	55,8
Onderhoudskosten	28,2	29,4
Verkoopkosten	7,4	9,9
Totaal	244,1	251,9

De overige bedrijfskosten daalden met €7,8 miljoen, door een daling van €0,8 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten en een daling van €2,7 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome daling van de overige bedrijfskosten bedroeg derhalve €4,3 miljoen. Dit komt met name door gedaalde energiekosten.

De Overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT-licenties (2022: idem).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2023 €12,5 miljoen (2022: €10,7 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van gebruikte grondstoffen en 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
2023			
Onderzoek van de jaarrekening	0,9	0,7	1,6
Andere controleopdrachten	0,0	0,0	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	0,9	0,7	1,6

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

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 specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging en bonusdoelstellingen.

11. Netto financieringsresultaat

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Rentebaten		1,2	0,9
Rentelasten		-6,5	-3,9
Overige financiële lasten		-1,2	-0,7
Netto rente op leningen¹⁾		-6,5	-3,7
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		1,0	-0,3
Rentelasten pensioen	14	0,0	-0,1
Rente op leaseverplichtingen		-1,5	-1,3
Verandering in fair value instrumenten		-0,2	-
Netto overig financieringsresultaat		-0,7	-1,7
Onderliggend netto financieringsresultaat		-7,2	-5,4
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	6, 29	0,1	-0,3
Verandering in put optie verplichting	6, 29	-2,6	-0,8
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		-2,5	-1,1
Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-9,7	-6,5

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

Het netto niet-operationeel financieringsresultaat van €2,5 miljoen (negatief) (2022: €1,1 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 verslechtering van het financieringsresultaat in 2023 ten opzichte van 2022 is het gevolg van aangepaste assumpties in de berekening van de put-optie verplichting, alsmede hogere rentelasten. De rentelasten waren hoger door de gestegen variabele rentetarieven en de hogere schuldpositie, met name in de eerste helft van het jaar.

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.

12. 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	2023	2022
Winst (verlies) over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	-1,0	18,0

Gewogen gemiddeld aantal aandelen:

	Noot	2023	2022
Uitstaande aandelen per 1 januari	24	95.218.822	95.218.822
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-6.130.046	-5.413.103
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		89.088.776	89.805.719

Gewone winst per aandeel:

In euro	2023	2022
Gewone winst (verlies) per aandeel	-0,01	0,20

De daling van de gewone winst per aandeel is als gevolg van een lager 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 2023 en 2022 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 24.

Personeelsbeloningen

13. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent de volgende op aandelen gebaseerde beloningsplannen: lange termijn variabele beloning participatieplannen voor de leden van het Executive Team (toepasselijk vanaf 2022) en overige participatieplannen voor overig senior management en overige medewerkers (respectievelijk toepasselijk vanaf 2014 en 2015).

A. Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen 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, ROACE en duurzaamheids-KPI's en zijn nader beschreven in het Remuneratierapport.

Voor de deelnemers geldt dat zowel in 2023 als in 2022 toekenning heeft plaatsgevonden en de vestigingsperiode in beide gevallen 3 jaar is. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar, waarmee de aandelen beschikbaar zijn op respectievelijk 29 april 2027 en 5 juni 2028. Er wordt geen dividend toegekend aan de aandelen in de periode tussen toekenningsdatum en vestigingsdatum.

Het aantal (voorwaardelijke rechten op) aandelen of certificaten van aandelen over het jaar van het participatieplan voor de leden van het Executive Team en het verloop over het jaar is als volgt:

	2023	2022
Aantal (certificaten van) aandelen	Totaal	Totaal
Openstaand per 1 januari	312.761	–
Voorwaardelijk toegekend	434.965	452.097
Vervallen	–192.314	–139.336
Gevestigd	–	–
Prestatie-aanpassingen	–	–
Overige mutaties	–	–
Openstaand per 31 december	555.412	312.761
Aandelenprijs per 31 december	2,38	2,93

De in 2023 en 2022 vervallen voorwaardelijke rechten op (certificaten van) aandelen zien toe op het vertrek van leden van het Executive Team.

De gemiddelde gewogen aandelenprijs van de in 2023 voorwaardelijk toegekende aandelen bedraagt €2,91 (2022: €3,04). De gemiddelde gewogen resterende looptijd van de aandelenplannen op 31 december 2023 bedraagt 2,0 jaar (31 december 2022: 2,8 jaar).

De boekwaarde van de (voorwaardelijke) verplichting per balansdatum bedraagt € 0,4 miljoen (2022: €0,3 miljoen). De kosten gerelateerd aan dit plan bedragen voor 2023 €0,3 miljoen (2022: € 0,3 miljoen). Deze kosten zien volledig toe op toekenning van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan.

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). Voor beide plannen geldt dat de korting

op (certificaten van) aandelen onvoorwaardelijk zijn na een periode van drie jaar dienstverband na moment van toekenning. De medewerkers hebben het recht om (certificaten van) aandelen te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20% (senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning.

In 2023 heeft de Groep geen participatieplannen aangeboden aan haar medewerkers en geen (certificaten) van aandelen toegekend aan overig senior management en overige medewerkers (2022: respectievelijk 40.753 en 76.983 certificaten van aandelen). De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar), zie noot 14F. De boekwaarde van de plannen per 31 december 2023 is nihil (31 december 2022: €0,1 miljoen).

14. Personeelsbeloningen

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

in miljoenen euro	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		11,8	12,2
Vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		-	-5,8
Netto vordering / verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		11,8	6,4
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	14E	4,6	4,5
Totaal		16,4	10,9

Voor meer informatie over de personeelskosten, zie noot 14F.

A. Pensioenplannen en financiering

De Groep draagt bij aan de volgende pensioenplannen welke per te rapporteren segment zijn beschreven.

Nederland

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een 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 2023 €8,5 miljoen (31 december 2022: €9,0 miljoen). De daling van de netto-verplichting wordt met name veroorzaakt door een positief rendement op fondsbeleggingen (€4,7 miljoen), deels ongedaan gemaakt door negatieve herwaarderingen als gevolg van aanpassing in de financiële en ervaringsveronderstellingen (€4,4 miljoen negatief). Dit betreft met name een lagere disconteringsvoet. De waarde mutatie 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 €66.956 (2023). 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 geadmistreerd wordt.

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 verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2023 €0,1 miljoen (31 december 2022: netto vordering van €5,8 miljoen). De daling van de netto vordering naar een netto verplichting wordt met name veroorzaakt door het gecombineerde effect van wijziging in veronderstellingen en rendement op fondsbeleggingen (€10,1 miljoen) verminderd met werknemersbijdragen (€4,0 miljoen).

Overige

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 2023 €3,2 miljoen (31 december 2022: €3,2 miljoen).

Bij de Poolse deelnemingen is geen sprake van een pensioenregeling. In overeenstemming met lokale wetgeving hebben de medewerkers recht op één maandsalaris bij pensionering.

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.

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)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (niet- gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen
Stand op 1 januari	214,7	-211,5	3,2	3,2	6,4
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	0,2	-	0,2	-	0,2
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	0,5	0,5	0,1	0,6
Rentelasten (baten)	9,8	-9,9	-0,1	0,1	-0,0
	10,0	-9,4	0,6	0,2	0,8
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-1,0	-	-1,0	-	-1,0
financiële veronderstellingen	8,2	-	8,2	0,2	8,4
aanpassingen op grond van ervaringen	0,8	-	0,8	-0,1	0,7
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	1,8	1,8	-	1,8
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	8,0	1,8	9,8	0,1	9,9
Effect wisselkoerswijzigingen	2,9	-3,0	-0,1	-	-0,1
	10,9	-1,2	9,7	0,1	9,8
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-4,9	-4,9	-	-4,9
Desinvestering groepsmaatschappijen	-3,7	3,7	-	-	-
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-0,3	-0,3
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10,7	10,7	-	-	-
	-14,4	9,5	-4,9	-0,3	-5,2
Stand op 31 december	221,2	-212,6	8,6	3,2	11,8

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)	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

Het verlies in verband met herwaardering (de actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €9,9 miljoen (2022: winst €4,7 miljoen) bedraagt na belastingen €7,4 miljoen (2022: winst €3,8 miljoen), zie noot 15B. De verandering in het actuariële resultaat ten opzichte van voorgaand jaar is het gevolg van aanpassingen in de financiële veronderstellingen, met name als gevolg van een lagere disconteringsvoet ten opzichte van 2022. In het jaar 2022 was sprake van een sterke stijging van de disconteringsvoet, gecompenseerd door een sterke stijging van het rendement op fondsbeleggingen in vergelijking met het jaar 2021.

Het actuariële resultaat België is opgenomen tot het moment van verkoop (zie noot 7). Per 31 december 2023 zijn de pensioenplannen van België niet langer opgenomen in de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenregeling en fondsbeleggingen.

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 2023	31 december 2022
Aandelen	27,3	34,3
Vastgoed	14,4	9,5
Obligaties	101,5	71,2
Liquide middelen en overige activa	1,3	30,6
Overig (verzekeringscontracten)	68,0	65,8
Totaal	212,6	211,5

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

	2023	2022
Disconteringsvoet	3,46% – 4,75%	4,10% – 4,90%
Toekomstige salarisgroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioengroei	2,20% – 2,60%	2,00% – 2,60%
Inflatie	2,20% – 2,70%	2,00% – 2,70%
Salarisverhoging ⁽²⁾	n.a.	3,0%

¹ Niet van toepassing

² Alleen van toepassing voor België, per 31 december 2023 niet langer onderdeel van de groep

Gewogen gemiddelde veronderstellingen

om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen

	2023	2022
Disconteringsvoet	3,59% – 4,90%	1,06% – 4,22%
Toekomstige salarisgroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioengroei	2,00% – 2,60%	1,50% – 2,80%
Inflatie	2,00% – 2,95%	1,50% – 2,90%
Salarisverhoging ⁽²⁾	n.a.	2,75%

¹ Niet van toepassing

² Alleen van toepassing voor België, per 31 december 2023 niet langer onderdeel van de groep

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2022 (2022: idem)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2022: idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2022' (2022: CMI Mortality Projects Model 'CMI_2021')

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

	2023	2022
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,0	21,1
Vrouwen	23,3	23,4
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,4	23,4
Vrouwen	25,5	25,7

Op 31 december 2023 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 12,1 jaar (31 december 2022: 12,7 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 €224,4 miljoen (31 december 2022: €217,9 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Daling rekenrente met 0,25%	6,7	6,7
Stijging rekenrente met 0,25%	-6,4	-6,4
Daling inflatie met 0,25%	-3,8	-4,3
Stijging inflatie met 0,25%	3,9	4,5
Stijging levensverwachting met 1 jaar	2,6	2,7

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €4,9 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2024 (verwachting voor 2023 was: €5,1 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 en Duitsland en op de lange termijn beloningsplannen.

F. Personeelskosten

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Lonen en salarissen		144,4	139,1
Sociale lasten		19,4	19,0
Pensioenkosten		9,9	9,0
Kosten van lange termijn beloningsplannen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	13	0,3	0,6
Kosten van overige langetermijnbeloningsplannen	13	0,7	-
Totaal		174,7	167,7

De personeelskosten stijgen met €7,0 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,5 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en daling van €1,8 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De herstructureringskosten zijn ten opzichte van vorig jaar met €1,3 miljoen toegenomen. De autonome stijging bedraagt derhalve €8,0 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van loon-indexatie, ondanks een daling van het aantal fte's.

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 plannen voor het Executive Team.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	14B	0,2	0,5
Pensioenkosten van verstreken dienstdtijd	14A, B	-	-
Administratieve kosten	14B	0,6	0,5
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		0,8	1,0
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		9,1	8,0
Pensioenkosten		9,9	9,0

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen in 2023 zijn nihil en (2022: €0,1 miljoen) zijn verantwoord onder het netto financieringsresultaat, zie noot 11. Zie noot 14A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2023:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	359	893	1.252
Ondersteunend en management	360	380	740
Overig	164	113	277
Stand op 31 december	883	1.386	2.269

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

Winstbelastingen

15. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		5,3	7,8
Aanpassing voorgaande boekjaren	15C	-2,4	-0,5
Totaal		2,9	7,3
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		-5,9	-3,4
Wijziging belastingtarief	15C	-	-0,1
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		-	0,1
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	15C	1,2	0,1
Totaal	15D	-4,7	-3,3
Totale belastinglast (-bate)		-1,8	4,0

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2023 en in 2022, voor zowel de actuele belastinglast alsmede de uitgestelde belasting, heeft betrekking op aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in Polen en Nederland en op het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren in diverse landen (netto-effect een bate van €1,2 miljoen in 2023 en een bate van €0,4 miljoen in 2022 - zie noot 15C). De bate in 2023 is met name het gevolg van aangepaste inschattingen in de actuele belastingposities in Polen en tevens een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in 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 €1,1 miljoen (2022: €1,0 miljoen), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 15G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

in miljoenen euro	2023			2022		
	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	-9,9	2,5	-7,4	4,7	-0,9	3,8
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-0,0	-	-0,0	0,1	-	0,1
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	5,0	-0,3	4,7	-5,8	0,5	-5,3
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	-0,7	0,2	-0,5	-0,9	0,2	-0,7
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-	-	-	-	-	-
Totaal	-5,6	2,4	-3,2	-1,9	-0,2	-2,1
Actuele belastingbete (-last)		-0,3			0,2	
Uitgestelde belastingbete (-last)		2,7			-0,4	
Totaal		2,4	-	-	-0,2	

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 (€0,9 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 2023 bedroeg dit bedrag €0,3 miljoen negatief (2022: €0,5 miljoen positief).

Informatie over het niet gerealiseerde resultaat van €9,9 miljoen inzake de herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting is weergegeven in noot 14.

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

in miljoenen euro	Noot	2023		2022	
Winst vóór belastingen			0,1		22,2
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-5,2		-4,3
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-5,1		17,9
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,8%	-1,3	25,8%	4,6
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		3,1%	-0,2	-1,8%	-0,3
Wijziging in belastingtarief	15A	0,0%	-	-0,4%	-0,1
Belastingeffect van:					
Niet-aftrekbare kosten/ niet-belastbare baten		-56,7%	2,9	3,5%	0,6
Fiscale subsidies		39,0%	-2,0	-3,4%	-0,6
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		0,0%	-	0,9%	0,2
Aanpassingen van vorige jaren	15A	23,4%	-1,2	-2,4%	-0,4
Totaal belastinglast (-bate)		34,6%	-1,8	22,2%	4,0

2023

De niet-aftrekbare kosten hebben met name betrekking op de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting (zie noot 16) en niet-aftrekbare kosten in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk. De niet-aftrekbare kosten betreffen met name de bijzondere waardevermindering van goodwill in België die fiscaal niet aftrekbaar is. De aanpassingen van vorige jaren betreft met name aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in Polen en Nederland.

2022

De niet-aftrekbare kosten hebben met name betrekking op de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting en earn-out verplichting in Nederland 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.

D. Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

2023

in miljoenen euro	Netto balans- positie op 1 januari 2023	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 2023	Uitgestelde belasting- vorderingen	Uitgestelde belasting- verplichtingen
Materiële vaste activa	-11,1	2,3	-	0,3	-	-8,5	4,3	-12,8
Activa met gebruiksrecht	-7,4	-0,3	-	0,4	-2,8	-10,1	-	-10,1
Immateriële activa	-7,7	1,3	-	0,4	-0,1	-6,1	-	-6,1
Voorraden en biologische activa	0,1	-	-	-	-	0,1	0,1	-
Vorderingen en andere activa	0,3	-0,1	-	-	-	0,2	0,4	-0,2
Derivaten	0,2	-	0,2	-	-	0,4	0,4	-
Personeelsbeloningen	1,7	-1,1	2,5	-	-	3,1	3,1	-
Leaseverplichtingen	7,8	0,3	-	-0,4	2,7	10,4	10,4	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	3,2	-0,5	-	-	0,2	2,9	3,1	-0,2
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1,2	2,8	-	-1,2	-0,1	2,7	2,7	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-19,8	19,8
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-11,7	4,7	2,7	-0,5	-0,1	-4,9	4,7	-9,6

¹ Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden en Poolse zloty's

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	0,0	-7,7
Voorraden en biologische activa	-0,0	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 belasting vorderingen (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

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 2023 bedragen daardoor de niet gewaardeerde fiscale verliezen €6,2 miljoen (31 december 2022: €6,1 miljoen), met een belastingeffect van €1,5 miljoen (31 december 2022: €1,5 miljoen). De niet gewaardeerde verliezen in Nederland bedragen eind 2023 € 0,4 miljoen (31 december 2022: € 6,4 miljoen), met een belastingeffect van € 0,1 miljoen (31 december 2022: €1,2 miljoen). De mutatie in Nederland betreft met name een waardering van eerder niet gewaardeerde belastingvorderingen door een bijgestelde prognose..

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.

	2023	2022
Belastingtarieven		
Nederland	25,80%	25,80%
Duitsland (gemiddeld)	27,41%	27,37%
België	25,00%	25,00%
Polen	19,00%	19,00%
Verenigd Koninkrijk	23,50%	19,00%

	2023	2022
Effectieve belastingdruk		
Nederland	32,95%	36,03%
Duitsland	34,14%	30,65%
België	4,41%	40,52%
Polen	-6,84%	19,17%
Verenigd Koninkrijk	18,56%	50,84%

De genoemde effectieve belastingdruk wijkt af van het wettelijke vennootschapsbelastingtarief onder andere door de volgende onderwerpen:

Nederland

De effectieve belastingdruk in 2023 is hoger dan het wettelijke belastingtarief, met name vanwege de waardering van eerder niet gewaardeerde belastingvorderingen door een bijgestelde prognose bij een verlies voor belastingen. 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.

Duitsland

De effectieve belastingdruk in 2023 is hoger dan het wettelijke belastingtarief met name door afwikkeling ingediende aangiften vennootschapsbelasting voorgaande jaren (2022: idem).

België

De effectieve belastingdruk in 2023 is lager vanwege niet aftrekbare kosten bij een verlies voor belastingen. Deze fiscaal niet-aftrekbare kosten betreffen met name de bijzondere waardevermindering van goodwill in België (2022: hoger vanwege baten vanwege afwikkeling ingediende aangiften vennootschapsbelasting voorgaande jaren bij een verlies voor belastingen).

Polen

De effectieve belastingdruk in 2023 is negatief en lager dan het wettelijke belastingtarief als gevolg een aangepaste inschatting van actuele belastingposities in huidige en voorgaande jaren door terug te ontvangen belastingen in verband met kwalificerende innovatiekosten (2022: hoger als gevolg van fiscaal niet aftrekbare lasten).

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk in 2023 is lager dan het wettelijke belastingtarief met name door fiscaal niet-aftrekbare kosten en een last vanwege aanpassing van de uitgestelde belastingpositie bij een verlies voor belastingen (2022: 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).

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 2023 €1,1 miljoen (2022: €1,0 miljoen).

Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

Alternatieve prestatemaatstaven

16. 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 gecorrigeerde incidentele posten vallen binnen vier categorieën: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen en aan (des)investering 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 geanticiperde 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.

2023

in miljoenen euro	IFRS	Bijzondere waarde- verminderingen	Bedrijfs- combinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA ⁽¹⁾	62,8		-0,2	-7,2	0,2	-7,2	70,0
EBIT	4,6	-13,8	-7,3	-7,2	0,2	-28,1	32,7
Netto financieringsresultaat			-2,4		-	-2,4	
Belastingeffect		1,8	1,8	1,9	1,3	6,8	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	-1,0	-12,0	-7,9	-5,3	1,5	-23,7	22,7
Winst per aandeel in euro ⁽²⁾	-0,01	-0,13	-0,09	-0,06	0,02	-0,26	0,25

2022

in miljoenen euro	IFRS	Bijzondere waarde- verminderingen	Bedrijfs- combinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	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

¹ EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

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

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2023 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €4,7 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in België en €9,1 miljoen afwaardering met betrekking tot materiële vaste activa in het Verenigd Koninkrijk.
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: Het netto EBIT effect (last) van €7,3 miljoen heeft betrekking op de amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa (€7,0 miljoen), M&A gerelateerde activiteiten (€1,8 miljoen), resultaat op verkochte grondposities in Nederland (€1,3 miljoen bate) en resultaat desinvestering mengvoer activiteiten België (€0,2 miljoen bate). Daarnaast is er €2,4 miljoen financieringsresultaat (last) heeft met name betrekking tot de oprentings- en herwaarderingslast van de put optie verplichting van de overname van Tasomix.
- iii. Herstructurering: €7,2 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma.

Het belastingeffect in Overig is het gevolg van aangepaste inschatting van actuele belastingposities in voorgaande jaren in Polen (zie noot 15F).

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2022 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €2,6 miljoen met betrekking tot de afwaardering ten gevolge van de in 2022 aangekondigde sluiting van de fabriek in Oosterhout (Nederland).
- ii. 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.

- iii. 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.
- iv. 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.

Rekening houdend met de APM items is de onderliggende effectieve belastingdruk voor 2023 19,9% (2022: 22,7%). In 2023 werd de lagere effectieve belastingdruk met name veroorzaakt door een belastingverlichting met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling kosten in Polen. In 2022 werd de lagere onderliggende effectieve belastingdruk veroorzaakt door afwikkeling aangiften voorgaande jaren en een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in met name het Verenigd Koninkrijk.

Activa

17. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa bestaan uit activa in eigendom en activa met gebruiksrecht:

in miljoenen euro	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Activa			
Materiële vaste activa, in eigendom	17A	264,9	283,2
Activa met gebruiksrecht	17C	39,5	28,6
Materiële vaste activa		304,4	311,8

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 2023		222,3	306,3	75,9	19,1	623,6
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-
Desinvestering Groepsmaatschappijen	7	-13,0	-14,9	-0,4	-	-28,3
Verworven		2,1	10,9	1,9	14,6	29,5
Herclassificatie		6,9	9,9	0,6	-17,4	-
Afgestoten		-2,7	-7,4	-9,5	-	-19,6
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2,6	2,4	0,8	-	5,8
Stand op 31 december 2023		218,2	307,2	69,3	16,3	611,0
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervers verliezen						
Stand op 1 januari 2023		-108,0	-181,3	-51,1	-	-340,4
Desinvestering Groepsmaatschappijen	7	7,0	7,6	0,2	-	14,8
Afschrijvingen		-4,8	-14,8	-7,3	-	-26,9
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervers verliezen materiële activa		-5,0	-4,0	-0,1	-	-9,1
Afgestoten		1,9	7,3	8,6	-	17,8
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-0,6	-1,1	-0,6	-	-2,3
Stand op 31 december 2023		-109,5	-186,3	-50,3	-	-346,1
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2023		114,3	125,0	24,8	19,1	283,2
Stand op 31 december 2023		108,7	120,9	19,0	16,3	264,9

in miljoenen euro	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
Verworven	2,0	14,3	2,4	15,6	34,3
Herclassificatie	1,9	13,7	0,8	-16,4	-
Herclassificatie naar immateriële activa	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-	0,3	-	-	0,3
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	-	-	0,2	-	0,2
Afgestoten	-0,1	-1,2	-3,1	-	-4,4
Overige mutatie	-	-	-	-	-
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 waardeverminderv verliezen					
Stand op 1 januari 2022	-103,0	-167,6	-46,8	-	-317,4
Afschrijvingen	-5,1	-14,6	-7,6	-	-27,3
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderv verliezen materiële activa	-0,6	-2,0	-	-	-2,6
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	-	-	-0,1	-	-0,1
Afgestoten	-	1,1	2,6	-	3,7
Overige mutatie	-	-	-	-	-
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

De investeringen in 2023 van €29,5 miljoen (2022: €34,3 miljoen) bestaan uit uitgaven om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren. Dit betreffen voornamelijk investeringen in een productielocatie in Duitsland alsmede diverse kleinere investeringen in fabrieken in Nederland, Duitsland en Verenigd Koninkrijk.

De desinvestering groepsmaatschappijen in 2023 betreft de desinvestering van de mengvoeractiviteiten in België (zie noot 7). De afgestoten activa betreffen overige desinvesteringen.

De daadwerkelijke betaling in het boekjaar 2023 met betrekking tot verwerving van materiële vaste activa bedraagt €31,4 miljoen (2022: €33,4 miljoen).

B. Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

Het bijzonder waardeverminderingsverlies in 2023 ter hoogte van €9,1 miljoen heeft betrekking op afwaarderingen in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van toetsing van de boekwaarde van productielocaties tegen de (lagere) reële waarde, zijnde indirecte opbrengstwaarde. Hierbij is gerekend met een disconteringsvoet van 9,25%. Aanleiding voor het bijzonder waardeverminderingsverlies is een lagere bezetting in enkele productielocaties. Het volledige bijzonder waardeverminderingsverlies is ten laste van het resultaat 2023 gebracht.

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 volledige bedrag is ten laste van het resultaat 2022 gebracht.

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 2023		17,0	0,4	28,0	45,4
Nieuwe leasecontracten		-	0,4	19,4	19,8
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	-1,4	-	-2,1	-3,5
Afgelopen leasecontracten		-0,6	-0,1	-4,5	-5,2
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom		-	-	-	-
Herwaardering		0,2	-	0,1	0,3
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		0,7	-	0,4	1,1
Stand op 31 december 2023		15,9	0,7	41,3	57,9
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen					
Stand op 1 januari 2023		-4,1	-0,2	-12,5	-16,8
Afschrijvingen		-1,1	-0,1	-6,7	-7,9
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingverlies materiële activa		-	-	-	-
Desinvesteringen groepsmaatschappijen	7	0,5	-	1,3	1,8
Afgelopen leasecontracten		0,6	0,1	4,5	5,2
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom		-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-0,6	-	-0,1	-0,7
Stand op 31 december 2023		-4,7	-0,2	-13,5	-18,4
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2023		12,9	0,2	15,5	28,6
Stand op 31 december 2023		11,2	0,5	27,8	39,5

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	17A	–	–	–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 waardevermindervingsverliezen					
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 waardevermindervingsverlies materiële activa		–	–	–	–
Afgelopen leasecontracten		0,9	–	2,3	3,2
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	17A	–	–	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

De desinvestering groepsmaatschappijen in 2023 betreft de desinvestering van de mengvoeractiviteiten in België (zie noot 7).

De nieuwe leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's en trucks in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Polen. De afgelopen leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's in meerdere landen.

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 €1,3 miljoen (2022: €1,2 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	2023	2022
Kortlopende leases	0,4	0,3
Leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	0,1	0,1
Variabele leasebetalingen	14,6	17,1
Totaal	15,1	17,5

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 2022 is met name het gevolg van daling van de productie bij derden.

F. Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

In 2023 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht (2022: idem).

18. 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 2023		119,0	84,6	4,2	27,2	0,3	235,3
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-	-
Verworven		-	1,0	-	1,6	0,5	3,1
Herclassificatie		-	-	-	0,6	-0,6	-
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	-6,4	-5,2	-0,1	-0,2	-	-11,9
Afgestoten		-	-	-	-1,0	-	-1,0
Overige mutatie		-	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		3,2	1,8	0,1	0,2	-	5,3
Stand op 31 december 2023		115,8	82,2	4,2	28,4	0,2	230,8
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen							
Stand op 1 januari 2023		-57,6	-48,3	-3,5	-20,7	-	-130,1
Amortisatie		-	-6,9	-0,2	-2,5	-	-9,6
Bijzondere waardevermindingsverlies op immateriële activa		-4,7	-	-	-	-	-4,7
Herclassificatie		-	-	-	-	-	-
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	4,7	2,4	0,0	0,0	-	7,1
Afgestoten		-	-	-	0,8	-	0,8
Overige mutatie		-	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3,2	-1,0	-0,2	0,1	-	-4,3
Stand op 31 december 2023		-60,8	-53,8	-3,9	-22,3	-	-140,8
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2023		61,4	36,3	0,7	6,5	0,3	105,2
Stand op 31 december 2023		55,0	28,4	0,3	6,1	0,2	90,0

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	-	0,0	-	6,5
Verworven		-	-0,1	-	1,6	0,4	1,9
Herclassificatie van materiële activa	17A	-	-	-	0,7	-0,7	-
Afgestoten		-	-	-	-	-	-
Overige mutatie		-	-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-2,0	-1,8	-0,0	-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 waardeverminderingverliezen							
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 waardeverminderingverlies op immateriële activa		-	-	-	-	-	-
Herclassificatie van materiële activa	17A	-	-	-	-	-	-
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 2023 heeft ForFarmers de Belgische mengvoeractiviteiten aan Arvesta verkocht. De verkoop heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van €4,7 miljoen op goodwill als gevolg van waardering tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde verminderd met verkoopkosten (directe opbrengstwaarde). De in 2023 verantwoorde desinvestering groepsmaatschappijen is tevens het gevolg van bovengenoemde verkoop. Zie noot 7 voor een nadere toelichting.

De in 2023 en in 2022 verrichte investeringen in software houden hoofdzakelijk verband met het optimaliseren van het IT landschap.

De immateriële vaste activa en goodwill verworven via bedrijfscombinaties in 2022 hebben betrekking op verschillende overnames in Nederland, zie noot 6 voor meer informatie.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €9,6 miljoen (2022: €10,4 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 2023	31 december 2022
Nederland	46,7	46,7
België	-	6,4
Duitsland	3,7	3,7
Overige	4,6	4,6
Totaal	55,0	61,4

De goodwill van kasstroomgenererende eenheid België is in 2023 deels afgewaardeerd (€4,7 miljoen) als gevolg van de verkoop van de mengvoeractiviteiten België aan Arvesta. Het restant is gedesinvesteerd als gevolg van bovengenoemde verkoop. Zie tevens noot 18A.

Uitkomst van de goodwill impairment test 2023

De goodwill impairment test 2023 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland en de Overige kasstroomgenererende eenheden overstijgen.

Het management maakt jaarlijks als onderdeel van de goodwill impairment test onder meer een beste inschatting van de impact van diverse maatregelen op de resultaten in Nederland, waaronder in 2023 de inschatting van de gevolgen van de Landelijke

beëindigingsregeling veehouderijlocaties (Lbv). Deze vrijwillige opkoopregeling biedt varkens-, rund- en pluimveehouders een compensatie als ze stoppen met hun bedrijf. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland is vergelijkbaar met de realiseerbare waarde in 2022. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen.

Zowel in 2023 als in 2022 overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland per balansdatum dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Sensitiviteit

Voor alle kasstroomgenererende eenheden met goodwill per 31 december 2023 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 2022

De goodwill impairment test 2022 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 2023 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel. De kasstroomgenererende eenheid Overige kent dezelfde aannames als kasstroomgenererende eenheid Nederland:

In procenten	Nederland	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	11,01%	10,90%
Eindwaarde groeivoet	1,75%	2,00%
Verwachte totaal volume CAGR in de prognoses tot en met 2027	1,95%	1,51%

Het verwachte totaal volume in de prognoses (CAGR), dit betreft mengvoer en reststromen, 2023 ligt voor zowel Nederland als Duitsland boven het niveau van 2022. De procentuele CAGR stijging in totaal volume in de kasstroomgenererende eenheid Nederland wordt met name veroorzaakt door een verwachte stijging in de ontwikkeling van reststromen bij een verwacht licht dalend of gelijkblijvend niveau binnen het mengvoer. Daarnaast wordt de procentuele stijging in de totaal volume CAGR veroorzaakt door lagere volumes in het basisjaar van de 2023 test ten opzichte van het basisjaar in de 2022 test (CAGR effect +1,0%-punt).

De procentuele CAGR stijging in totaal volume in de kasstroomgenererende eenheid Duitsland wordt veroorzaakt door lagere volumes in het basisjaar in de berekening van 2023 in vergelijking tot 2022.

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2022 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	10,05%	9,71%	10,69%
Eindwaarde groeivoet	1,51%	1,59%	1,75%
Verwachte totaal volume CAGR in de prognoses tot en met 2025	-1,05%	2,16%	-2,86%

De toename van de eindwaarde groeivoet is het gevolg van de hogere rente en inflatie in 2023 ten opzichte van 2022 en is niet het gevolg van een verwachte volumeontwikkeling.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van de laatste forecast 2023 (2022: laatste forecast 2022) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren (2022: 3 jaren). De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2027 is gelijk aan de eindwaarde groeivoet.

De belangrijkste aannames in de prognoses zijn de verwachte CAGR voor totaal 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 5 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, externe marktinformatie, een analyse van de marktontwikkelingen en managementvooruitzichten.

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 en de verkoopprijzen volgen de ontwikkeling van de grondstofprijzen. 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 2023 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op andere immateriële activa dan goodwill (2022: idem).

19. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

Onderstaande tabel geeft het belang in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode weer:

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
HaBeMa	35,2	30,8
Overig	1,2	1,2
Totaal	36,4	32,0

Onderstaande tabel geeft het aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen, weer:

in miljoenen euro	2023	2022
HaBeMa	5,2	4,1
Overig	-	0,2
Totaal	5,2	4,3

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 2023 €1,1 miljoen (2022: €1,0 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 2023	31 december 2022
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	62,2	61,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,6	-
Overige vlottende activa	42,0	63,0
Vlottende activa	46,6	63,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-16,0	-12,5
Overige langlopende verplichtingen	-9,7	-9,0
Langlopende verplichtingen	-25,7	-21,5
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-1,7	-24,9
Overige kortlopende verplichtingen	-11,0	-16,8
Kortlopende verplichtingen	-12,7	-41,7
Netto-activa (100%)	70,4	61,6
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	35,2	30,8
Boekwaarde belang joint venture	35,2	30,8

in miljoenen euro	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Omzet		470,9	369,9
Afschrijvingen en amortisatie		-7,6	-6,0
Netto financieringsresultaat		-0,1	0,1
Belastinglast		-2,5	-2,0
Gerealiseerd resultaat (100%)		13,1	10,2
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-	0,2
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		13,1	10,4
Gerealiseerd resultaat (50%)		6,5	5,1
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	15A	-1,3	-1,0
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		5,2	4,1
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	15B	-	0,1
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		5,2	4,2
Door Groep ontvangen dividenden		2,1	2,2

20. Handels- en overige vorderingen

in miljoenen euro	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Vorderingen op handelsdebiteuren		205,2	281,2
Vorderingen op verbonden partijen	33	9,9	11,3
Leningen aan medewerkers		0,1	0,2
Overige beleggingen		-	-
Derivaten	29	-	-
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		4,8	6,4
Vooruitbetalingen		3,6	3,4
Overlopende activa		22,6	31,6
Totaal		246,2	334,1
Langlopend		1,5	3,4
Kortlopend		244,7	330,7
Totaal		246,2	334,1

De daling van de vorderingen op handelsdebiteuren en vorderingen op verbonden partijen wordt met name verklaard door lagere volumes en lagere verkoopprijzen als gevolg van gedaalde grondstofprijzen.

De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers. De afname is veroorzaakt met name door dalende 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 29.

21. Voorraden

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Grond- en hulpstoffen	77,2	117,1
Gereed product	13,3	19,9
Overige voorraden	8,3	15,1
Totaal	98,8	152,1

De afname van de voorraad wordt hoofdzakelijk verklaard door de lagere 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.

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 32.

22. Biologische activa

in miljoenen euro	2023	2022
Stand op 1 januari	6,1	8,5
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	43,5	42,6
Verkopen van pluimvee	-39,0	-43,3
Wijziging in reële waarde	-0,7	-1,7
Stand op 31 december	9,9	6,1

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 2,8 miljoen dieren (2022: 1,5 miljoen dieren) met een waarde van €9,9 miljoen (2022: €6,1 miljoen). De stijging van de boekwaarde is met name het gevolg van deze stijging in de pluimveestapel.

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 vermeerderaars. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

23. 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 2023	31 december 2022
Deposito's	-	1,3
Banksaldi	46,5	67,1
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	46,5	68,4
Bankschulden	-8,0	-42,1
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	38,5	26,3

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep.

Eigen vermogen en verplichtingen

24. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

in miljoenen euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2023	31 december 2022	31 december 2023	31 december 2022
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	89.283.817	95.218.821	144,5	144,5
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	89.283.818	95.218.822	144,5	144,5

Op 31 december 2023 bestaat het aandelenkapitaal uit 89.283.817 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel (31 december 2022: 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.

Op basis van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 april 2021 verleende machtiging voor het inkoopprogramma van eigen aandelen zijn in de periode van 2 december 2021 tot 15 maart 2022 in totaal 5.935.004 gewone aandelen ingekocht. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 13 april 2023 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot intrekking van deze aandelen. Op 27 juni 2023 heeft ForFarmers 5.935.004 aandelen ingetrokken. De intrekking van betreffende aandelen heeft geen invloed op de stemverhouding of op het aantal dividendgerechtigde aandelen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 13 april 2023 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 2023 is ForFarmers op 18 april 2023 gestart eigen aandelen in te kopen. Het gaat om een maximaal van 625.000 aandelen, voor een maximaal bedrag van € 3,1 miljoen.

ForFarmers heeft in 2023 625.000 aandelen (2022: 4.060.958) ingekocht voor een bedrag van €1,7 miljoen (2022: €15,9 miljoen). Hiervan zijn 16.659 aandelen (2022: 138.541) voor een bedrag van €0,1 miljoen (2022: €0,5 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen, welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten, €1,6 miljoen bedraagt per 31 december 2023 (2022: €22,8 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 2024 voor 48,3% 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 (9,1%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 57,4% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

- i. een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
- ii. na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor minder dan 50% kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

B. Aard en doel van reserves

(i) Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs op de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Per 31 december 2023 hield de Groep 507.363 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom (31 december 2022: 5.834.026).

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2023	2022	2023	2022
Stand op 1 januari	5.834.026	1.911.609	58	19
Terugkoop werknemersparticipatieplan	625.000	138.541	6	1
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-16.659	-138.541	-0	-1
Inkoop eigen aandelen	-	3.922.417	-	39
Intrekking eigen aandelen	-5.935.004	-	-59	-
Stand op 31 december	507.363	5.834.026	5	58

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De afname van deze (negatieve) reserve per 31 december 2023 is het gevolg van de revaluatie 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 kasstroomafdekkingsinstrumenten, 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, diesel hedges en rente hedges.

(iv) Overige wettelijke reserves

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen. De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste 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.

(v) Ingehouden winsten

De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Op basis van de statuten van de Vennootschap zal een besluit tot uitkering van dividend uitsluitend worden genomen indien en voor zover het eigen vermogen het bedrag van het aandelenkapitaal plus de wettelijke reserves overschrijdt.

Verwezen wordt naar de Overige gegevens waarin de statutaire resultaatbestemmingsregeling is weergegeven.

C. 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	2023	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	22,7	
Pay-out ratio van ongeveer 60% van de onderliggende nettowinst	13,3	0,15
Dividend	13,3	0,15

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,15 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 88.776.454 in omloop zijnde aandelen). De Algemene vergadering van Aandeelhouders van 11 april 2024 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 24 april 2024.

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balans-structuur. Via deze principes streeft ForFarmers naar een stabiele ontwikkeling van het contante dividend dat wordt betaald aan haar aandeelhouders. De Vennootschap zal uitsluitend uitkeringen doen aan haar aandeelhouders voor zover:

- de Vennootschap in staat blijft haar opeisbare schulden te kunnen betalen na de uitkering (de zogeheten uitkeringstest), en
- het eigen vermogen groter is dan het bedrag van de wettelijke reserves en statutaire reserves die krachtens de statuten moeten worden aangehouden (de zogeheten balanstest).

Indien de uitslag van de uitkeringstest of de balanstest negatief is, zal de Raad van Bestuur de uitkering van dividend niet goedkeuren (na overleg met de Raad van Commissarissen). Voorlopige tests gaven geen aanleiding te veronderstellen dat de voorgestelde dividenduitkering niet mogelijk zou zijn, maar deze tests zullen nog definitief moeten worden afgerond (en de Raad van Bestuur zal de uitkering moeten goedkeuren, na overleg met de Raad van Commissarissen) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

D. Dividend

De Vennootschap heeft in het jaar de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitgekeerd in het jaar

in miljoenen euro	2023	2022
€0,20 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2022: €0,29)	17,9	25,9
Totaal	17,9	25,9

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. (€0,5 miljoen in 2023), waardoor het in 2023 betaalde dividend uitkomt op €20,5 miljoen (inclusief €3,1 miljoen dividend aan de minderheidsaandeelhouders). 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 24 april 2024. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
€0,15 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2022: dividend van €0,20)	47	13,3	17,9
Totaal		13,3	17,9

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 88.776.454 (2022: 89.384.795). Het voorgestelde dividend over 2023 bedraagt €13,3 miljoen.

E. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Venootschap							
in miljoenen euro	Noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
2023							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	14B, 15B	-	-	-7,4	-7,4	-	-7,4
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	15B	4,6	-	-	4,6	-	4,6
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	15B	-	-0,4	-	-0,4	-	-0,4
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	15B	-	-	-	-	-	-
Totaal		4,6	-0,4	-7,4	-3,2	-	-3,2

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Venootschap							
in miljoenen euro	Noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
2022							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	14B, 15B	-	-	3,8	3,8	-	3,8
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	15B	-5,3	-	-	-5,3	-	-5,3
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	15B	-	-0,7	-	-0,7	-	-0,7
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	15B	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Totaal		-5,3	-0,7	3,9	-2,1	-	-2,1

25. 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 2023 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2022: idem).

De netto schuld-genormaliseerde EBITDA (volgens definitie bankconvenant) ratio per 31 december 2023 en 31 december 2022 wordt weergegeven in onderstaande tabel:

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Leningen en overige financieringsverplichtingen	26	59,9	94,9
Leaseverplichtingen	26,29	40,6	29,8
Bankschulden	29	8,0	42,1
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	23	-46,5	-68,4
Netto schuld		62,0	98,4
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-40,6	-29,8
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		21,4	68,6
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		62,8	72,5
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-9,5	-8,8
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		7,8	0,5
Genormaliseerde EBITDA		61,1	64,2
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		0,35	1,07
Interest coverage ratio (verhouding genormaliseerde EBITDA - netto rentelasten op leningen)		9,47	17,42

26. Leningen en overige financieringsverplichtingen

in miljoenen euro	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Bankleningen zonder zekerheden	26C	59,9	94,6
Leaseverplichtingen		32,1	23,1
Leningen van verbonden partijen		-	0,3
Totaal langlopend		92,0	118,0
Leaseverplichtingen		8,5	6,7
Leningen van verbonden partijen		-	-0,0
Totaal kortlopend		8,5	6,7

De bankleningen hebben geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2023 (31 december 2022: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot 26B.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 29.

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 2023	Boekwaarde 31 december 2023	Nominale waarde 31 december 2022	Boekwaarde 31 december 2022
in miljoenen euro		%					
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.95%	2026	60,0	59,9	95,0	94,6
Totaal rentedragende verplichtingen				60,0	59,9	95,0	94,6

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 2023 werd nominaal €60,0 miljoen (31 december 2022: €95,0 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% (2022: idem). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2023 bedraagt de Euro funding 0,95% (2022: 0,80%). In 2023 heeft de Groep voor een nominale waarde van €50 miljoen aan renteswaps afgesloten.

(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 (2022: 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 financieringsverplichtingen	Leaseverplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2023		94,9	29,8	-11,7	184,3	18,0	9,1	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	24	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	24	-	-	-	-	-	-	-
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	24	-	-	-	-1,7	-	-	-1,7
Leasebetalingen		-	-9,6	-	-	-	-	-9,6
Opname leningen	26	30,0	-	-	-	-	-	30,0
Terugbetaling lening	26	-65,0	-	-	-	-	-	-65,0
Transactiekosten in verband met leningen		-0,1	-	-	-	-	-	-0,1
Betaald dividend	24	-	-	-	-17,3	-	-3,2	-20,5
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		-35,1	-9,6	-	-19,0	-	-3,2	-66,9
Verwerving dochteronderneming		-	-	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		-	0,4	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	0,4	-	-	-	-	
Overige mutaties ¹⁾		0,1	19,6	4,2	10,2	-19,0	3,0	
Stand op 31 december 2023		59,9	40,6	-7,5	175,5	-1,0	8,9	

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 2022		62,5	34,7	(5,7)	209,7	12,0	5,7	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	24	-	-	-0,0	-15,4	-	-	-15,4
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	24	-	-	-	0,2	-	-	0,2
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	24	-	-	-	-0,4	-	-	-0,4
Leasebetalingen		-	-8,8	-	-	-	-	-8,8
Opname leningen	26	75,0	-	-	-	-	-	75,0
Terugbetaling banklening	26	-43,0	-	-	-	-	-	-43,0
Transactiekosten in verband met leningen		-	-	-	-0,1	-	-	-0,1
Betaald dividend	24	-	-	-	-24,8	-	-0,5	-25,3
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		32,0	-8,8	-0,0	-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

27. Voorzieningen

2023

in miljoenen euro	Ontmantelingskosten	Verlieslatende contracten	Herstructurering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2023	2,3	0,4	0,1	1,4	4,2
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-
Desinvestering groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	1,0	0,6	1,2	2,8
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-0,2	-	-0,1	-0,2	-0,5
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-0,2	-	-0,4	-0,6
Effect van discontering	-	-	-	-	-
Overige mutatie	0,1	-0,1	-	-0,1	-0,1
Stand op 31 december 2023	2,2	1,1	0,6	1,9	5,8
Langlopend	2,2	0,1	-	0,4	2,7
Kortlopend	-	1,0	0,6	1,5	3,1
Stand op 31 december 2023	2,2	1,1	0,6	1,9	5,8

Ontmantelingskosten hebben betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen en sloopkosten voor in gebruik zijnde activa die naar verwachting aan het einde van de economische levensduur worden aangewend.

De overige voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op lopende rechtszaken en claims tegen de Groep. De Groep is daarnaast 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 32 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

28. Handelsschulden en overige verplichtingen

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Handelsschulden aan verbonden partijen	33	4,5
Overige handelsschulden		270,8
Overlopende passiva		65,9
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		6,7
Voorwaardelijke vergoedingen	6	0,5
Derivaten	29	1,8
Put optie verplichting	6	27,7
Totaal	377,9	474,1
Langlopend		28,2
Kortlopend		349,7
Totaal	377,9	474,1

De daling in de overige handelsschulden is met name veroorzaakt door lagere grondstofprijzen.

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 verwachte resultaat- en netto schuld ontwikkeling van Tasomix, alsmede een aanpassing in de verwachte uitoefendatum. Zie noot 6, 16 en 29 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

De overlopende passiva hebben onder andere betrekking op nog te ontvangen facturen en nog te betalen personeelskosten.

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 29C.

Financiële instrumenten

29. 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 2023

	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 grondstofcontracten (derivaten)									
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)	29	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)		-	-	-	-	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	20	-	-	246,2	246,2	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	-	-	46,5	46,5	-	-	-	-
		-	-	292,7	292,7	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,29	-0,5	-	-	-0,5	-	-	-0,5	-0,5
Put optie verplichting	6	-27,7	-	-	-27,7	-	-	-27,7	-27,7
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	29	-	-0,4	-	-0,4	-	-0,4	-	-0,4
Voor afdekking gebruikte grondstofcontracten (derivaten)		-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)		-	-1,2	-	-1,2	-	-1,2	-	-1,2
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	29	-	-0,2	-	-0,2	-	-0,2	-	-0,2
		-28,2	-1,8	-	-30,0	-	-1,8	-28,2	-30,0
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	26	-	-	-8,0	-8,0	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	26	-	-	-59,9	-59,9	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	26	-	-	-40,6	-40,6	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	28	-	-	-347,9	-347,9	-	-	-	-
		-	-	-456,4	-456,4	-	-	-	-

¹ Reële waarde door winst- en verliesrekening

² Exclusief derivaten en overige beleggingen

³ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting

31 december 2022

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde					Reële waarde		
		Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkings-instrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	29	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)		-	-	0,0	0,0	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	20	-	-	334,1	334,1	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	-	-	68,4	68,4	-	-	-	-
		-	-	402,5	402,5	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,29	-6,5	-	-	-6,5	-	-	-6,5	-6,5
Put optie verplichting	6,29	-23,2	-	-	-23,2	-	-	-23,2	-23,2
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	29	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	29	-	-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	26	-	-	-42,1	-42,1	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	26	-	-	-94,9	-94,9	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	26	-	-	-29,8	-29,8	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	28	-	-	-443,6	-443,6	-	-	-	-
		-	-	-610,4	-610,4	-	-	-	-

¹ Reële waarde door winst- en verliesrekening

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, grondstofcontracten	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating en bij toonaangevende handelsplatformen. 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. • Uitoefendatum van de optie. <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. • de optie eerder (later) wordt uitgeoefend.

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 langetermijnverplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele markttrentetarieven van toepassing zijn.

C. Financieel risicomanagement

Risk management raamwerk

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Raad van 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 de Raad van Bestuur, de auditcommissie 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 schuld papier. De bruto boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 5 en 8 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

De Groep handelt met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgezet om de kredietwaardigheid vast te stellen. Daarnaast heeft de Groep richtlijnen gedefinieerd om de omvang van het kredietrisico van elke partij te limiteren. Bovendien bewaakt de Groep de vorderingen continu en past zij een strikte kredietprocedure toe. Op basis van deze procedure worden klanten gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel worden de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:

- betaling in overeenstemming met de betalingscondities per land;
- vooruitbetaling, betaling bij aflevering van de goederen of levering tegen verstrekking van zekerheden;
- hedging via letter of credit of bankgarantie;
- verzekering van het kredietrisico.

Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, zijn grotendeels rentedragend, en betreffen voornamelijk leningen aan klanten waarvoor indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen en/of onroerend goed.

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is in 2023 individueel verantwoordelijk voor meer dan 1,8% (2022: 1,7%) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 20.

Per 31 december 2023 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Bruto handels- en overige vorderingen	255,8	347,8
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-9,6	-13,7
Totaal	246,2	334,1
Langlopend (waaronder leningen)	1,5	3,4
Kortlopend	244,7	330,7
Totaal	246,2	334,1

Per 31 december 2023 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminderingen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	232,7	1,2	233,9
Overschrijding < 30 dagen	9,0	0,3	9,3
Overschrijding 31 - 60 dagen	1,9	0,8	2,7
Overschrijding 61 - 90 dagen	0,2	0,6	0,8
Overschrijding > 90 dagen	1,2	7,9	9,1
Bruto bedrag	245,0	10,8	255,8
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-9,6	-9,6
Totaal	245,0	1,2	246,2
Achterstallige vorderingen	5,0%	88,9%	8,6%

Het percentage achterstallige vorderingen (totaal van 8,6%) is afgenomen, ondanks blijvend uitdagende marktomstandigheden.

Per 31 december 2022 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminderingen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminderingen	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%

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	2023	2022
Stand op 1 januari	13,7	10,9
Desinvestering groepsmaatschappijen	-2,1	-
In het boekjaar afgeschreven	-1,0	-0,6
In het boekjaar vrijgevallen	-7,9	-2,8
In het boekjaar toegevoegd	6,6	6,2
Translatie verschillen	0,3	-
Stand op 31 december	9,6	13,7
Langlopend	0,6	0,7
Kortlopend	9,0	13,0
Stand op 31 december	9,6	13,7

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 32 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 26 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 2023 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, 29	0,5	0,5	-	0,5	-	-
Put optie verplichting	6, 29	27,7	61,7	-	-	-	61,7
Bankschulden	26	8,0	8,0	8,0	-	-	-
Bankleningen	26	59,9	60,0	-	-	60,0	-
Leaseverplichtingen	26	40,6	54,1	10,1	8,9	16,5	18,6
Leningen van verbonden partijen	26	-	-	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	28	343,4	343,5	343,4	0,1	-	-
Totaal		480,1	527,8	361,5	9,5	76,5	80,3

¹ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2023 ten bedrage van €46,5 miljoen.

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, 29	6,5	6,5	5,6	0,9	-	-
Put optie verplichting	6, 29	23,2	32,4	-	-	32,4	-
Bankschulden	26	42,1	42,1	42,1	-	-	-
Bankleningen	26	94,6	95,0	-	-	95,0	-
Leaseverplichtingen	26	29,8	42,1	7,8	6,5	9,7	18,1
Leningen van verbonden partijen	26	0,3	0,3	-	-	-	0,3
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	28	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.

Zoals toegelicht in noot 26 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 25.

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 marktrisico-beheer 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 2023 beperkte valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2022: geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken).

Met betrekking tot monetaire activa en verplichtingen in buitenlandse valuta is het beleid van de Groep om zeker te stellen dat de netto blootstelling binnen de overeengekomen limieten per bedrijfsonderdeel blijft.

Blootstelling aan valutarisico

De samenvatting van gegevens met betrekking tot de financiële activa en verplichtingen in functionele en vreemde valuta kan als volgt worden weergegeven:

in miljoenen

	31 december 2023			31 december 2022		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	109,3	84,4	173,0	173,1	101,5	218,2
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	28,2	3,0	29,7	39,4	5,4	-89,6
Bankleningen zonder zekerheden	-59,9	-	-	-94,6	-	-
Leningen van verbonden partijen	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	-13,4	-22,3	-7,0	-13,3	-14,2	-2,9
Handelsschulden en overige verplichtingen	-221,4	-92,5	-217,3	-294,7	-112,3	-246,4
Netto transactie-positie	-157,2	-27,4	-21,6	-190,1	-19,6	-120,7

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. In 2023 heeft de Groep voor een nominale waarde van €50 miljoen aan renteswaps afgesloten.

Blootstelling aan renterisico

Het profiel van de rentetarieven van de rentedragende financiële instrumenten kan als volgt worden weergegeven:

Boekwaarde

in miljoenen euro	31 december 2023	31 december 2022
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	1,5	3,4
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	59,9	94,6

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 2023				
Instrumenten met een variabele rente	-0,3	0,3	-4,2	4,2
31 december 2022				
Instrumenten met een variabele rente	-0,5	0,5	-0,4	0,4

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 2023 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 2024, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2024 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.

in miljoenen euro	2023		Verwachte kasstromen			2022		Verwachte kasstromen		
	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte renteswap										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-1,2	-1,2	-1,2	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-0,4	-0,4	-0,4	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-0,2	-0,2	-0,2	-	-	-0,8	-0,8	-0,8	-	-
Totaal	-1,8	-1,8	-1,8	-	-	-0,8	-0,8	-0,8	-	-

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.

	2023		Verwachte impact			2022		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 renteswap										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-1,2	-1,2	-1,2	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-0,4	-0,4	-0,4	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-0,2	-0,2	-0,2	-	-	-0,8	-0,8	-0,8	-	-
Totaal	-1,8	-1,8	-1,8	-	-	-0,8	-0,8	-0,8	-	-

Groepssamenstelling

30. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Coöperatie FromFarmers U.A. heeft een aandelenbelang (direct en indirect) van 48,1% (2022: 45,5%) in de Groep. De Coöperatie FromFarmers U.A. heeft door het geven van steminstructies voor de aandelen die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers een gezamenlijk stembelang van 57,1% (2022: 54,4%) op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen. Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2023 Belang ⁽¹⁾	2022 Belang ⁽¹⁾
Nederland			
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%	100%
ForFarmers Vleuten B.V. ⁽²⁾	Eindhoven	60%	60%
Vleuten Voeders B.V. ⁽²⁾	Eindhoven	60%	60%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%	100%
Duitsland			
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG ⁽³⁾	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ^(2, 3)	Rees	60%	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%	100%
België			
ForFarmers BE B.V.	Kasterlee	100%	100%

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2023 Belang ⁽¹⁾	2022 Belang ⁽¹⁾
Polen			
Tasomix Sp. z o.o ⁽⁵⁾	Biskupice Otoboczne	60%	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o ⁽⁵⁾	Pionki	60%	60%
Verenigd Koninkrijk			
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
ForFarmers UK Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
Joint venture			
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft ⁽⁴⁾	Hamburg	50%	50%

¹ Belangen in deelnemingen per 31 december

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 19

⁵ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden

31. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang, voor eventuele intra-groepseliminaties.

31 december 2023

in miljoenen euro	Totaal
Vaste activa	16,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,2
Overige vlottende activa	29,8
Vlottende activa	34,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-5,2
Overige langlopende verplichtingen	-2,1
Langlopende verplichtingen	-7,3
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-0,4
Overige kortlopende verplichtingen	-22,1
Kortlopende verplichtingen	-22,5
Netto activa	20,5
Boekwaarde van minderheidsbelang	8,9
Omzet	191,6
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	5,2
Niet-gerealiseerde resultaten	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	5,2
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	2,9
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-

Per 31 december 2023 bedraagt de totale boekwaarde van minderheidsbelangen 8,9 miljoen. De belangrijkste minderheidsbelangen bestaan uit ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG, ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH, ForFarmers Vleuten B.V. en Vleuten Voeders B.V. Voor alle minderheidsbelangen geldt dat het percentage minderheidsbelang 40% bedraagt (2022: 40%).

in miljoenen euro	2023 Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	4,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1,3
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-7,7
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-4,6

	31 december 2022
in miljoenen euro	Totaal
Vaste activa	16,6
Geldmiddelen en kasequivalenten	8,8
Overige vlottende activa	33,8
Vlottende activa	42,6
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-5,6
Overige langlopende verplichtingen	-2,3
Langlopende verplichtingen	-7,9
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-0,4
Overige kortlopende verplichtingen	-28,5
Kortlopende verplichtingen	-28,9
Netto activa	22,4
Boekwaarde van minderheidsbelang	9,1
Omzet	196,8
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-0,8
Niet-gerealiseerde resultaten	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-0,8
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	0,2
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-

	2022
in miljoenen euro	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	8,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-0,9
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3,6
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	4,3

Overige toelichtingen

32. 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:

in miljoenen euro				2023	2022
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	462,0	1,6	-	463,6	662,0
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	20,3	6,9	-	27,2	55,2
Koopverplichting materiële vaste activa	1,2	-	-	1,2	2,7
Koopverplichting overig	1,9	-	-	1,9	7,1
Totaal	485,4	8,5	-	493,9	727,0

Een daling van de grondstofprijzen heeft geresulteerd in een lagere inkooppositie voor grondstoffen op 31 december 2023 (€463,6 miljoen) ten opzichte van een jaar eerder (31 december 2022: €662,0 miljoen). De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

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 26.

33. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 30) en het pensioenfonds van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 14A 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 2023 en 2022 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 (2022: 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 2023 9,04% (31 december 2022: 8,91%) 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 2023 een direct belang van 20,72% (2022: 19,43%) en een indirect belang van 27,35% (2022: 26,02%) 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	2023	2022
Rentebaten	-	-
Rentelasten	-	-
Vorderingen op	-	0,2
Schulden aan	-	-

B. Raad van Bestuur en overig key management

De Raad van Bestuur bevat in 2023 gemiddeld 3,0 leden (2022: 2,8).

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Raad van Bestuur die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €2.9 miljoen (2022: €2,0 miljoen).

Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

in miljoenen euro	2023	2022
Salariskosten ⁽¹⁾	1,5	1,1
Prestatiebonus (korte termijn) ⁽²⁾	0,7	0,4
Overige vergoedingen ⁽³⁾	0,2	0,2
Pensioenkosten	0,3	0,2
Korte termijn personeelsbeloningen	2,7	1,9
Prestatiebonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	0,2	0,1
Langetermijn personeelsbeloningen	0,2	0,1
Totaal Raad van Bestuur ^(5, 6)	2,9	2,0
Overig key management	-	0,2
Totaal Raad van Bestuur en overig key management	2,9	2,2

¹ Inclusief werkgevers sociale lasten

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

³ Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht

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

⁵ 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

⁶ 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	2023	2022
(Certificaten van) aandelen	175.109	143.989

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 (2022: €0,4 miljoen). De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

in miljoenen euro	2023	2022
Vacatiegelden	0,3	0,3
Commissie vergoedingen	0,1	0,1
Overige vergoedingen ¹⁾	-	0,0
Totaal²⁾	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 remuneratie-rapport 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	2023	2022
Verkocht aan	0,9	1,0
Gekocht van	-	-
Vorderingen op	0,0	-
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	2023	2022
Certificaten/ Aandelen ¹⁾	-	-
Participatie- rekeningen ^{1, 2)}	32.883	32.883
Totaal	32.883	32.883

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 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	2023	2022
Verkocht aan	1,2	1,3
Gekocht van	-	-
Vorderingen op	-	0,1
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	31 december 2023	31 december 2022
Verkocht aan	27,6	23,7
Gekocht van	64,1	62,5
Vorderingen op	3,6	3,6
Schulden aan	5,2	3,0

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	31 december 2023	31 december 2022
Verkocht aan	31,2	36,3
Gekocht van	2,8	0,8
Vorderingen op	5,0	7,4
Schulden aan	-	-

34. Gebeurtenissen na balansdatum

Acquisitie Piast Pasze Sp. z.o.o.

ForFarmers heeft op 3 januari 2024 alle aandelen van de voeractiviteiten van Piast Pasze Sp. z.o.o. (Piast, Polen) overgenomen. Met de overname wordt het volume van ForFarmers/Tasomix in Polen met 410.000 ton uitgebreid en de positie in vooral de vleeskuikensector versterkt. Piast richt zich vooral op de productie van voeders voor vleeskuikens en in mindere mate op de melkvee- en varkenssector. Hiervoor heeft Piast ongeveer 220 mensen in dienst (management, commercie en productie) en 4 productie-locaties. Door de locaties van de fabrieken van Piast ten opzichte van die van ForFarmers/Tasomix is het mogelijk specifiek toegewijde productielijnen te creëren om efficiënter te kunnen produceren. De grotere geografische spreiding biedt kansen om het klantenbestand verder te doen groeien. Daarnaast is Piast eigenaar van twee unieke technologieën voor voerproductie die kostenefficiënt zijn, goed kunnen worden toegepast door ForFarmers/Tasomix en bovendien passen binnen het duurzaamheidsbeleid.

De totale overnamesom betreft een combinatie van betaling aan de aandeelhouders van Piast en over te nemen schuld en wordt voldaan in lokale valuta, wat ongeveer €30,6 miljoen bedraagt.

De voorlopige vastgestelde netto-omzet van Piast over 2023 bedraagt €138,0 miljoen en de EBITDA bedraagt €1,5 miljoen. Hiervan is geen deel opgenomen in de geconsolideerde omzet en resultaten van ForFarmers, aangezien de overname na balansdatum is afgerond.

De overgenomen activa en verplichtingen bestaan met name uit vier productielocaties inclusief bijbehorende machines en installaties, alsmede bankschulden. Gezien de recente overnamedatum is de initiële verwerking van de overname onvolledig en daarom zijn de voorlopige reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen op acquisitiedatum nog niet bepaald.

De acquisitie-gerelateerde kosten in 2023 bedragen €0,3 miljoen en zijn verantwoord ten laste van het resultaat boekjaar.

Overige acquisities

Op 11 januari 2024 heeft ForFarmers alle aandelen overgenomen van een kleine voeronderneming gericht op de paardensector in het Verenigd Koninkrijk. De acquisitie is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Overige

Er hebben geen andere significante gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

35. 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.

36. 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.

De Groep past de wijzigingen van IAS 1 met ingang van 1 januari toe. De wijzigingen vereisen de toelichting van materiële, in plaats van significante, grondslagen voor financiële verslaggeving. De wijzigingen hebben niet geleid tot wijzigingen in de grondslagen voor financiële verslaggeving of de grondslagen toegelicht in noot 36.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2023. 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 merkenamen. 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 merkenamen;
- 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 minderheids-

belang 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 waarden tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

De Groep beoordeelt de doelstelling van het bedrijfsmodel waarbinnen een financieel actief wordt aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop het bedrijf wordt aangestuurd en tevens hoe informatie aan het management wordt gerapporteerd. Gezien de aard van de activiteiten van ForFarmers is het houden van activa om contractuele kasstromen te ontvangen het belangrijkste bedrijfsmodel binnen de Groep.

Overdrachten van financiële activa aan derden bij transacties die niet in aanmerking komen voor verwijdering uit de balans, worden voor dit doel niet als verkopen beschouwd, in overeenstemming met de voortgezette verwerking van de activa door de Groep.

Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden of worden beheerd en waarvan de prestaties worden geëvalueerd op basis van de reële waarde worden gewaardeerd op basis van FVTPL.

Financiële activa - Beoordeling of contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn

Ten behoeve van deze beoordeling wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij eerste verwerking. 'Rente' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat is verbonden aan de uitstaande hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere elementaire kredietrisico's en kosten (bijvoorbeeld liquiditeitsrisico en administratieve kosten), evenals een winstmarge.

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn, neemt de Groep de contractuele bepalingen van het instrument in overweging. Dit omvat het beoordelen of het financiële actief een contractuele termijn kent die het tijdstip of bedrag van contractuele kasstromen zodanig zou kunnen wijzigen dat het niet aan deze voorwaarde zou voldoen.

Een vooruitbetalingsbepaling is consistent met het criterium 'uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente' als het vooruitbetalingsbedrag in hoofdzaak onbetaalde bedragen van hoofdsom en rente vertegenwoordigt op de uitstaande hoofdsom, die een redelijke aanvullende vergoeding voor vroegtijdige beëindiging van het contract kan omvatten.

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendbaten, worden verwerkt in winst of verlies.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt vermindert met bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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-vermogens-transacties 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 is in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de 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 Venootschap 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 waardevermindingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardevermindingsverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de KGE toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarden van de overige activa van de KGE.

Bijzondere waardevermindingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

Immateriële activa en goodwill

Verwerking en waardering

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere 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 eerste 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 waardeverminderingverliezen. 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 – 50jaar
Machines en installaties:	7 – 30jaar
Overige vaste bedrijfsmiddelen:	4 – 20jaar

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 waardeverminderingverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Winst of verlies op de afstoting van een vastgoedbelegging (berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst van de afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt verwerkt in het resultaat.

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 waardeverminderverslies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies 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 verrekend kan worden met toekomstige bijdragen.

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegd-pensioenregeling

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen

wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

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 landbouw. De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten over de tijd. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden, over het algemeen zal dit op basis van de bestede uren zijn.

Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de op zichzelf staande verkoopprijzen van deze diensten.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisies waarop de Groep recht heeft.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en

de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt 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 opbrengst-genererende 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 waardeverminderv verliezen op financiële activa,

verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

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

Winstbelastingen

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de 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 voeroplossingen. 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.

37. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2023.

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:

- Wijziging in de verwerkingswijze van sale en leaseback transacties (wijzigingen in IFRS 16);
- Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend (wijzigingen in IAS 1);
- Toelichtingen in de verwerkingswijze van financieringsovereenkomsten met afnemers, 'reverse-factoring' (wijzigingen in IAS 7 en IFRS 7).

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 2023	31 december 2022
Activa			
Overige vorderingen		-	-
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	40	395,6	421,1
Uitgestelde belastingvorderingen		0,9	0,2
Vaste activa		396,5	421,3
Overige vorderingen		1,8	3,5
Vorderingen op groepsmaatschappijen	41	21,1	20,3
Actuele belastingvorderingen		-	0,4
Geldmiddelen en kasequivalenten		-0,0	-
Vlottende activa		22,9	24,2
Totaal activa		419,4	445,5

in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	31 december 2023	31 december 2022
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		0,9	0,9
Agio		143,6	143,6
Reserve eigen aandelen		-	0,0
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-5,9	-10,5
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-1,6	-1,2
Overige wettelijke reserves		24,2	21,0
Ingehouden winsten		151,3	163,3
Onverdeeld resultaat		-1,0	18,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	24, 44	311,5	335,1
Verplichtingen			
Voorzieningen		-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	-
Langlopende verplichtingen		-	-
Bankschulden		-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen		1,7	1,7
Schulden aan groepsmaatschappijen	41	105,8	108,7
Actuele belastingverplichtingen		0,4	-
Kortlopende verplichtingen		107,9	110,4
Totaal verplichtingen		107,9	110,4
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		419,4	445,5

De toelichtingen onder noot 38 tot en met 48 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		0,2	-
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-0,6	-0,5
Bedrijfslasten		-0,6	-0,5
Bedrijfsresultaat		-0,4	-0,5
Netto financieringsresultaat	45	-2,8	-0,4
Winst (verlies) vóór belastingen		-3,2	-0,9
Winstbelastingen		0,9	0,2
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	43	1,3	18,7
Winst over het boekjaar		-1,0	18,0

De toelichtingen onder noot 38 tot en met 48 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Stand op 1 januari 2023		0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	21,0	163,3	18,0	335,1
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	18,0	-18,0	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	-1,0	-1,0
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	4,6	-0,4	-	-7,4	-	-3,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,6	-0,4	-	-7,4	-1,0	-4,2
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-17,9	-	-17,9
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-1,7	-	-1,7
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	0,2	-	0,2
Herclassificaties		-	-	-	-	-	3,2	-3,2	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	3,2	-22,6	-	-19,4
Stand op 31 december 2023		0,9	143,6	-	-5,9	-1,6	24,2	151,3	-1,0	311,5

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Agio	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	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	-	-	-0,0	-	-	-15,4	-	-15,4
Intrekken eigen aandelen	27	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-0,0	-	-0,0
Herclassificaties	-	-	-	-	-	2,0	-2,0	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-	-	-0,0	-	-	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

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening



38. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2023 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.

39. 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 35 en 36 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.

40. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

in miljoenen euro	Noot	2023	2022
Boekwaarde op 1 januari		421,1	403,8
Betaald dividend		-13,9	-83,1
Kapitaalstortingen		15,1	83,1
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		1,3	18,7
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen		4,6	-5,3
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen		-7,4	3,9
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	-25,2	-
Overige mutaties		-	-
Boekwaarde 31 december		395,6	421,1

Desinvesteringen groepsmaatschappijen betreft de vermogenswaarde van de verkochte mengvoeractiviteiten in België na bijzondere waardevermindering op goodwill van €4,7 miljoen.

41. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

42. Financiële instrumenten

De vennootschap 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 vennootschap aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de vennootschap, 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.

43. Winstbelastingen

De vennootschap en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de vennootschap 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.

44. Eigen vermogen

Een toelichting op het eigen vermogen van de vennootschap is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van ForFarmers N.V.

45. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €2,8 miljoen negatief (2022: €0,4 miljoen negatief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

46. 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 26 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

47. 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.

48. 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 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar, bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar volledige dienstverbanden 2,8 werknemers (2022: 3,3 werknemers), allen werkzaam in Nederland.

Lochem, 21 februari 2024

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Rob Kiers, 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



Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikelen 36, 37 en 38 van de statuten luiden als volgt:

Uitkeringen - Algemeen

Artikel 36

36.1 Een uitkering kan slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van haar kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

36.2 Het Bestuur kan besluiten om een tussentijdse uitkering te doen, indien aan het vereiste van Artikel 36.1 is voldaan blijkt een tussentijdse vermogensopstelling die is opgesteld overeenkomstig artikel 2:105 lid 4 BW en, indien het een tussentijdse winstuitkering betreft, met inachtneming van de volgorde zoals omschreven in Artikel 38.1.

36.3 Er is geen recht op uitkeringen verbonden aan preferente aandelen of het prioriteitsaandeel, anders dan zoals omschreven in de Artikelen 12.2, 38.1 en 39.3.

36.4 Uitkeringen worden gedaan naar evenredigheid van het totale nominale bedrag van de aandelen van de betreffende soort. In afwijking van de vorige volzin worden uitkeringen op preferente aandelen (of aan de voormalige houders van preferente aandelen) gedaan naar evenredigheid van de op die preferente aandelen gestorte (of voorheen gestorte) bedragen.

36.5 De gerechtigden tot een uitkering zijn de betreffende aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders, afhankelijk van de omstandigheden van het geval, op een daartoe door het Bestuur te bepalen datum. Deze datum zal niet eerder zijn dan de datum waarop de uitkering wordt aangekondigd.

36.6 De Algemene Vergadering kan besluiten, met inachtneming van Artikel 32, dat een uitkering geheel of deels in de vorm van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap of in natura, in plaats van in geld, wordt gedaan.

36.7 Een uitkering wordt betaalbaar gesteld op een door het Bestuur te bepalen datum en, indien het een uitkering in geld betreft, in een door het Bestuur te bepalen valuta.

36.8 Een vordering tot betaling van een uitkering vervalt na verloop van vijf jaren nadat de uitkering betaalbaar werd gesteld.

36.9 Bij de berekening van het bedrag of de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Aan de Vennootschap wordt geen uitkering gedaan op door haar gehouden aandelen in haar kapitaal.

Uitkeringen - Reserves

Artikel 37

37.1 Alle door de Vennootschap aangehouden reserves zijn uitsluitend verbonden aan de gewone aandelen, tenzij uitdrukkelijk anders wordt bepaald in dit Artikel 37.

37.2 De Algemene Vergadering is bevoegd om te besluiten tot het doen van een uitkering ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van Artikel 32.

37.3 Onverminderd het bepaalde in de Artikelen 37.4 en 38.2, worden uitkeringen ten laste van een reserve uitsluitend gedaan op de soort aandelen waaraan die reserve verbonden is.

37.4 Het Bestuur kan besluiten om op aandelen te storten bedragen ten laste te brengen van de reserves van de Vennootschap, ongeacht of die aandelen worden uitgegeven aan bestaande aandeelhouders.

Uitkeringen - Winst

Artikel 38

38.1 Met inachtneming van Artikel 36.1, wordt de winst die uit de jaarrekening van de Vennootschap over een boekjaar blijkt als volgt en in de onderstaande volgorde aangewend:

- a. voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering omschreven in Artikel 12.2 onderdeel b. volledig is betaald en zonder dat een dergelijk tekort vervolgens volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd aan degene(n) die preferente aandelen hield(en) op het moment waarop die intrekking van kracht werd;
- b. voor zover enige Preferente Uitkering (of enig deel daarvan) over voorgaande boekjaren nog niet volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd op de preferente aandelen;
- c. de Preferente Uitkering over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking 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.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

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

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

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2024 voor 48,3% 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 57,4% 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 Venootschap beschikt zelf niet over nevenvestigingen buiten Nederland. Voor de lijst met belangrijkste deelnemingen (inclusief buitenlandse deelnemingen) van de Venootschap wordt verwezen naar noot 30 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

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 2023 en van het resultaat en de kasstromen over 2023, in overeenstemming met de IFRS Accounting 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2023: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

Wij 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 continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving, klimaat en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 7,5 miljoen
- 0,25% van de omzet

Groepscontrole

- Audit coverage van 86% van totale activa
- Audit coverage van 82% van omzet

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR, Continuïteit en Klimaat

- Frauderisico's: veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management en veronderstelde risico opbrengstverantwoording geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak continuïteit'
- Klimaatrisico's: Wij hebben de impact op de jaarrekening van klimaat-gerelateerde risico's geëvalueerd en onze aanpak en observaties uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's'.

Kernpunten

- Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting
- Waardering van vaste activa in het Verenigd Koninkrijk

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 7,5 miljoen (2022: EUR 6,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van omzet als relevante benchmark. 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.

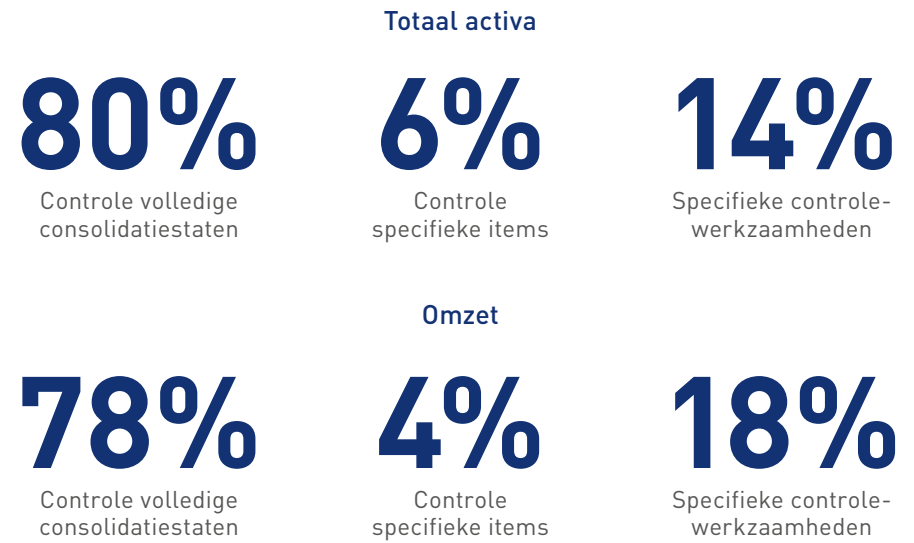
De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Dit zijn groepsonderdelen die (i) van individueel financieel belang zijn voor de groep, of (ii) die, door hun specifieke aard of omstandigheden, waarschijnlijk een aanzienlijk risico inhouden op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep. 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 12 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij de controle van volledige consolidatiestatistieken 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, verkoop van mengvoeractiviteiten van ForFarmers België, de Nederlandse belastingpositie waaronder de waardering van uitgestelde belastingvorderingen en daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht voor 1 groepsonderdeel;
- 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, 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 specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd, waaronder cijferanalyses, om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef. Geen van de resterende onderdelen vertegenwoordigde meer dan 5% van de totale groepsomzet of de totale groepsactiva.

Onze werkzaamheden kunnen als volgt worden samengevat:



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

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 en neemt de Raad van Commissarissen deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. 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 en hebben wij correspondentie met toezichthoudende autoriteiten en regelgevende instanties, zoals belastingdiensten en arbodiensten, evenals juridische bevestigingsbrieven in onze controle werkzaamheden betrokken.

We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen waaronder het uitvoeren van detailwerkzaamheden op klant specifieke kortingen en hebben wij forensisch specialisten in onze controle werkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse hebben wij de volgende gebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving: voedselveiligheid, omgevingsrecht en wetgeving inzake veiligheid en gezondheid.

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, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door de Raad van Bestuur (een verondersteld risico)

Risico:

- Volgens de controlestandaarden bevindt de Raad van Bestuur zich 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, inclusief de journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan omzet en kosten van grond- en hulpstoffen. Waar wij onverwachte handmatige 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 brondocumentatie.
- 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, de waardering van vaste activa in het Verenigd Koninkrijk en goodwill van de kasstroom genererende eenheid Nederland.
- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Het risico op een frauduleuze opbrengstverantwoording betreft een verondersteld risico op basis van de controlestandaarden.
- Op basis van onze evaluatie van frauderisicofactoren hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het te hoog verantwoorden van opbrengsten, onder andere door het verwerken van ongepaste handmatige journaalposten en, bij bepaalde groepsonderdelen, frauduleuze boekhoudkundige verwerking van klant specifieke kortingen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen geëvalueerd, welke betrekking hebben op handmatige journaalposten die in omzetrekeningen zijn geboekt en betrekking hebben op klant-specifieke kortingen.
- Wij hebben data-analyses uitgevoerd op de omzetrekeningen om handmatige journaalposten te identificeren die op omzetrekeningen zijn geboekt.
- We hebben handmatige journaalposten getoetst die zijn geboekt in omzetrekeningen op basis van criteria met een verhoogd risico, onder andere door inspectie van de brondocumentatie om de zakelijke rationale te beoordelen en door het toetsen aan de brondocumentatie.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van de in het grootboek geregistreerde materiële boekingen na de jaarafsluiting op omzet gerelateerde grootboekrekeningen.
- Wij hebben bij bepaalde groepsonderdelen detailwerkzaamheden uitgevoerd op omzet transacties met klant specifieke kortingen.

Onze procedures ten aanzien van de geïdentificeerde risico's op fraude hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak 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, op hoog niveau, geanalyseerd 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 verslaggeving, 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 2023 zijn geïdentificeerd, hetgeen is toegelicht in het hoofdstuk "Risicomanagement" van het jaarverslag en in noot 4d van de jaarrekening.

Als onderdeel van onze controle hebben wij een risico analyse 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 2024 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 risico analyse concluderen wij dat de klimaat gerelateerde risico's geen materiele impact hebben op de huidige jaarrekening onder toepassing van het toepasselijke kader voor financiële verslaggeving.

Verder hebben wij kennis genomen van de "Overige informatie" met betrekking tot klimaat-gerelateerde risico's zoals opgenomen in het jaarverslag en de materiële inconsistentie 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 Waardering van vaste activa in het Verenigd Koninkrijk toegevoegd, als gevolg van lager dan gebudgetteerde resultaten in combinatie met lagere (gebudgetteerde) bezettingsgraden in specifieke fabrieken wat resulteerde in een indicatie tot waardevermindering ten aanzien van de vaste activa.

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 2023 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 4,5 miljoen (stijging). Per 31 december 2023 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 27,7 miljoen. De aanpassing is opgenomen in de netto financieringskosten in de winst-en-verliesrekening en is toegelicht in de noten 6, 11, 16 en 29 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 gevalideerde, 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, 11, 16 en 29 bij de jaarrekening 2023.

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, 11, 16 en 29 bij de jaarrekening adequaat zijn.

Waardering van vaste activa Verenigd Koninkrijk

Omschrijving

Per 31 december 2023 bedragen de vaste activa van de groep EUR 437,6 miljoen, waarvan EUR 101,6 miljoen gerelateerd zijn aan de kasstroom genererende eenheid het Verenigd Koninkrijk. De vennootschap is verplicht om de waardering van vaste activa te beoordelen wanneer een indicatie bestaat dat de kasstroom genererende eenheid of een actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Lager dan gebudgetteerde resultaten voor het Verenigd Koninkrijk, in combinatie met lagere (gebudgetteerde) bezettingsgraden voor specifieke fabrieken, resulteerden in een trigger voor bijzondere waardevermindering van de vaste activa in het Verenigd Koninkrijk.

De waardering van vaste activa van het Verenigd Koninkrijk was significant in onze controle vanwege de inschattingen en aannames zoals gehanteerd in de toets op de bijzondere waardevermindering.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen met betrekking tot de toets op de bijzondere waardevermindering geëvalueerd. Wij hebben de realiseerbare waarde, zoals bepaald door de onderneming, beoordeeld door de kasstroomprognoses en de informatie over de reële waarde, zoals opgenomen in de toets op de bijzondere waardevermindering, te beoordelen, en wij hebben de geschiktheid van de gebruikte gegevens gevalideerd door ze te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals de externe marktgroei verwachtingen, en door de gevoeligheden in de waarderingsmodellen van de onderneming te analyseren.

In het kader van onze controlewerkzaamheden hebben wij een waarderingsspecialist ingeschakeld om ons te helpen bij het evalueren van de aannames, in het bijzonder het (oneindige)groeipercentage en de disconteringsvoet, die door de onderneming worden gebruikt. Wij hebben de rekenkundige juistheid van de waarderings-modellen van het bestuur vastgesteld.

Wij hebben sensitiviteits-analyses toegepast en assumpties van het bestuur beoordeeld. Wij hebben de overall uitkomst en consistentie en historische juistheid van schattingen door het bestuur en de retrospectieve beoordeling gevalideerd.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen in noot 17 van de jaarrekening 2023 beoordeeld.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste aannames en schattingen van het bestuur, gebruikt om de waardering van vaste activa in het Verenigd Koninkrijk te bepalen, binnen een redelijke bandbreedte vallen.

Wij zijn van mening dat de toelichting in toelichting 17 bij de jaarrekening 2023 toereikend is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het jaarverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2023 herbenoemd als accountant van de vennootschap voor de controle van het boekjaar 2023.

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 de Raad van Bestuur 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 haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 21 februari 2024

KPMG Accountants N.V.

A. el Hessaini RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de 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.

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2023	2022	2021	2020	2019
Materiële vaste activa	304,4	311,8	292,5	291,4	261,6
Immateriële activa en goodwill	90,0	105,2	96,3	139,8	168,0
Overige vaste activa	43,2	44,3	39,6	41,3	41,8
Vaste activa	437,6	461,3	428,4	472,4	471,4
Vlottende activa	403,2	559,1	388,3	393,1	402,3
Totaal activa	840,8	1.020,4	816,7	865,5	873,7
Eigen vermogen	311,5	335,1	356,9	413,2	435,6
Minderheidsbelangen	8,9	9,1	5,6	5,1	5,2
Totaal eigen vermogen	320,4	344,2	362,5	418,4	440,8
Langlopende verplichtingen	148,9	175,6	132,5	115,1	142,5
Kortlopende verplichtingen	371,5	500,6	321,7	332,0	290,5
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	840,8	1.020,4	816,7	865,5	873,7
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	460,8	497,9	496,4	547,0	434,5
Netto schuld	62,0	98,4	-15,8	7,0	17,1
Solvabiliteit⁽¹⁾	38,1%	33,7%	44,4%	48,3%	50,4%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	61,6%	50,9%	79,8%	93,6%	101,8%
ROACE onderliggende EBITDA ²	15,2%	15,3%	19,4%	16,2%	23,0%
ROACE onderliggend EBIT ²	7,1%	7,8%	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	2023	2022	2021	2020	2019
Omzet	2.974,7	3.315,0	2.670,5	2.351,9	2.463,1
Brutowinst	477,3	494,8	436,3	433,2	440,7
Bedrijfsresultaat	4,6	24,4	22,6	24,2	14,2
Netto financieringsresultaat	-9,7	-6,5	-5,6	1,9	10,7
Winst vóór belastingen	0,1	22,2	20,8	30,2	27,6
Winst over het boekjaar	1,9	18,2	12,5	14,7	18,0
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	-1,0	18,0	12,0	14,2	17,7
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	5,87	6,28	6,82	6,80	7,08
DML (in miljoenen tonnen)	2,32	2,49	2,55	2,62	2,71
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,10	0,12	0,14	0,15	0,14
Overige (in miljoenen tonnen)	0,14	0,12	0,16	0,17	0,15
Totaal volume (in miljoenen tonnen)	8,43	9,03	9,67	9,74	10,10
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.269	2.468	2.444	2.502	2.570
Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾	70,0	76,1	78,2	96,2	88,5
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	2,4%	2,3%	2,9%	4,1%	3,6%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	14,7%	15,4%	18,9%	22,2%	20,1%
Onderliggend EBIT ⁽¹⁾	32,7	38,9	40,7	61,6	55,7
Onderliggend EBIT als % van de omzet	1,1%	1,2%	1,5%	2,6%	2,3%
Onderliggende winst ^(1, 2)	22,7	30,0	29,0	46,3	42,1
Onderliggende winst per aandeel ^(1, 2)	0,25	0,33	0,32	0,49	0,43
Dividend (€ miljoen)	13,3	17,9	27,1	27,6	27,4
Dividend per aandeel (€)	0,15	0,20	0,29	0,29	0,28
Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet	-0,3%	0,2%	4,4%	0,0%	4,7%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst	-0,9%	0,1%	4,5%	0,1%	3,9%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT)	2,5%	0,0%	26,4%	0,0%	1,2%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	0,4%	0,1%	9,0%	0,1%	5,1%

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	2023	2022	2021	2020	2019
Sociaal						
Aantal medewerkers (FTE)		2.269	2.468	2.502	2.570	2.654
Diversiteit (totaal) (% vrouwen)		22%	22%	22%	21%	20%
Diversiteit (nieuwe medewerkers) (% vrouwen)		21%	27%	24%	29%	26%
Retentiegraad (% van FTE per 1 januari)		84%	82%	83%	86%	81%
Ongevallen met verzuim (LTI) (#) ⁽¹⁾	<18	20	17	28	24	36
Ongevallen frequency ratio (per 200,000 werkuren) ⁽¹⁾	<0,5	0,79	0,65	1,05	0,87	
Investering in training & ontwikkeling (kosten in €k)		1.539	1.688	1.283	1.867	2.238
Interne promoties naar senior management (#)		–	1	2	2	2
Cumulatieve deelname in lopende aandelen participatie programma's		7%	10%	13%	15%	18%
Ziekteverzuim (% of total FTE)		3,1%	3,8%	3,4%	3,0%	2,5%
Milieu						
Broeikasgas-uitstoot Productie scope 1+2 (kg CO ₂ /T) ⁽¹⁾		13,0	12,0	18,6	19,7	18,3
Broeikasgas-uitstoot Logistiek scope 1 (kg CO ₂ /T) ⁽¹⁾		8,2	8,0	8,0	8,7	8,5
Broeikasgas-uitstoot per ton scope 1+2 verandering (j-o-j, %)		6%	–25%	–6%	6%	–8%
Broeikasgas-uitstoot Grondstoffen scope 3 incl verandering gebruik land (kg CO ₂ /T)		1.052,0	1.073,0	819,0	958,0	
Energie verbruik Productie (kWh per ton)	<52,97	58,55	57,64	58,75	58,86	
Energie verbruik Logistiek (kWh per ton)	<31,3	34,9	33,7	34,5	34,8	
Hernieuwbare energie (% van totale energie verbruik)	50%	0,2	0,2	0,1	0,1	
Leveranciers Sedex code ondertekend (% van totale leveranciers)	85%	85%	85%	85%	79%	83%
Duurzaam geproduceerde palmolie aankopen (%) ⁽¹⁾	100%	75%	70%	70%	70%	70%
Duurzaam geproduceerde sojameel aankopen (%) ⁽¹⁾	100%	75%	75%	75%	75%	75%
Fosfaat efficiëntie melkvee NL (%) ⁽¹⁾			38,0%	38,3%	39,6%	39,6%
Fosfaat efficiëntie vleesvarkens NL (%) ⁽¹⁾			53,8%	56,2%	54,6%	54,1%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ⁽¹⁾			70,5%	72,3%	62,7%	62,9%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ⁽¹⁾			59,3%	60,0%	53,1%	52,2%
Stikstof efficiëntie melkvee NL (%)			29,7%	29,6%	29,8%	29,6%
Stikstof efficiëntie vleesvarkens NL (%)			42,9%	42,9%	42,9%	41,4%
Stikstof efficiëntie vleeskuikens regulier NL (%) ⁽¹⁾			62,1%	63,1%	61,3%	61,5%
Stikstof efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL (%) ⁽¹⁾			53,2%	53,0%	51,6%	50,7%
Aandeel grondstoffen niet geschikt voor menselijke consumptie (% van totaal) ⁽²⁾		69%	67%	64%	64%	
Voer veiligheidsincidenten (#) ⁽¹⁾	13	7	5	3	8	9

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.
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.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
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 reststromen.
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.
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.
Fluxx	Een uniek productieproces wordt een meelvorm geproduceerd welke stofvrij is, niet ontmengt en uitstekende loopeigenschappen heeft.
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 rundvee-sector 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.
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 verschafte 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 .
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voormagen 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 reststromen 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.
Kringlooplandbouw	Kringlooplandbouw 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.
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 reststromen	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 gereglementeerde 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.
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. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.

Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
Nutritionele 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.
Premixen	Mengsel van vitamines, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.
Prestatievoeders	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.
Reststromen	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
Risk Advisory Board	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.

RSPO	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 melkveehouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange.
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.
Steekvaste reststromen	Reststromen 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.

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.
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.
Virtuele ketenintegratie	Bedrijven die in een virtuele keten samenwerken en informatie delen om additionele waarde te onttrekken en creëren, zoals informatie over herkomst.
Vloeibare reststromen	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.

Corporate governance verklaring 2023

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 van commissarissen 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 [Risicomanagement](#) beschrijft het bestuur de voornaamste financiële en non-financiële risico's van de strategie en activiteiten van de onderneming. 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. Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne systemen met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad. Daarnaast worden de principes en best practicebepalingen met betrekking tot de benoeming, beoordeling van het functioneren en uitvoering van werkzaamheden van de externe accountant onderschreven.

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, welke worden benoemd door de ceo. 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. Met betrekking tot de onafhankelijkheid van commissarissen wordt verwezen naar de paragraaf Afwijkingen van de Code.

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 [D&I beleid](#) wordt ook regelmatig besproken en naar aanleiding van de wijzigingen in de code heeft de raad streefcijfers geformuleerd voor de raad en het bestuur.

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 is alleen een besluit bij meerderheid vereist, onafhankelijk van het ter vergadering vertegenwoordigde gedeelte van het geplaatste kapitaal.

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 en het aangepaste remuneratiebeleid voor de raad werd vastgesteld door de [AvA](#) van 13 april 2023.

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. De raad is bevoegd de hoogte van het variabele deel van de beloning van leden van het bestuur waarvan de toekenning geheel of gedeeltelijk afhankelijk is gesteld van het bereiken van bepaalde doelen of van het zich voordoen van bepaalde omstandigheden, aan te passen tot een passende hoogte indien uitkering ervan naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

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 € 3.600.000,01 en is verdeeld in

180 miljoen gewone aandelen, 180 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 stemrechtbeperkende 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.

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. Een onderwerp, waarvan de behandeling schriftelijk is verzocht door een of meer vergadergerechtigden die alleen of gezamenlijk tenminste drie honderdste gedeelte van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap vertegenwoordigen, wordt opgenomen in de oproeping of op dezelfde wijze aangekondigd indien de Vennootschap het met redenen omklede verzoek of een voorstel voor een besluit niet later dan op de zestigste dag voor die van de Algemene Vergadering heeft ontvangen. Daarnaast kunnen vergadergerechtigden die gezamenlijk tenminste een tiende gedeelte van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap vertegenwoordigen, 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 wenden 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.

Houder van het prioriteitsaandeel kunnen slechts de Vennootschap zelf zijn, ofwel een coöperatie waarvan de leden naar het oordeel van het bestuur hoofdzakelijk bedrijfsmatige activiteiten in de agrarische sector verrichten, waaronder in ieder geval Coöperatie FromFarmers U.A., en die voor tenminste 20% stemrecht kan uitoefenen of steminstructie kan geven zoals bepaald in de statuten, ofwel een schriftelijk door het bestuur aan te wijzen partij.

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 2023 hebben volgens het Register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende entiteiten belangen in ForFarmers van 3% of meer:

	Kapitaalbelang ⁽¹⁾	Registratiedatum
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) ⁽²⁾	59,50%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ⁽²⁾	11,53%	31 maart 2017
Kempen Capital Management N.V. ⁽³⁾	3,08%	24 februari 2022
D. Lindenbergh ⁽⁴⁾	5,33%	11 april 2022

¹ Meldingen van voor 11 september 2020 zijn gedaan 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 en zijn de meldingen vanaf die datum gedaan op basis van dit aantal. Op 27 juni 2023 werden opnieuw ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 89.283.817 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen op of na die datum gedaan op basis van dit aantal. Indien het kapitaalbelang van een deelnemer niet boven of onder een drempelwaarde komt hoeft geen nieuwe melding te worden gedaan bij de AFM. De intrekkingen op 11 september 2020 en 27 juni 2023 hebben niet tot gevolg gehad dat er voor de Coöperatie FromFarmers U.A. en de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers drempelwaarden werden over- of onderschreden, waardoor het gemeld kapitaalbelang bij de AFM kan afwijken van het daadwerkelijk belang zolang het binnen de bestaande drempelwaarden blijft

² Per 31 december 2023 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 48,07%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 9,04% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

³ Per 31 december 2023 is het belang van ForFarmers N.V. 0,57%, op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

⁴ Per 31 december 2023 is het belang van D. Lindenbergh 5,33% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen

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. Voorts komen *change of control* clausules voor in verschillende (samenwerkings) overeenkomsten waarbij de Vennootschap of dochtervennootschappen partij zijn. Vanwege mogelijke concurrentiegevoeligheid wordt deze informatie niet openbaar gemaakt.

Change of control clausules 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 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 boerenerv duurzaam 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](#) voor onze leveranciers 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.

D&I Beleid

Naar aanleiding van de wijzigingen in de nieuwe Corporate Governance Code heeft de raad een D&I beleid voor het bestuur en de raad vastgesteld (als opvolger van het huidige bestaande diversiteitsbeleid). Het bestuur is op haar beurt verantwoordelijk voor het D&I beleid voor het executive team en het overige werknemersbestand en heeft dit, met goedkeuring van de raad, vastgesteld. In het kader van de implementatie van het nieuwe beleid zijn er inmiddels streefcijfers vastgesteld voor de raad, het bestuur en het executive team. Deze streefcijfers worden als onderdeel van het D&I beleid jaarlijks geëvalueerd, ook rekening houdend met de wijzigingen in wet- en regelgeving. Deze streefcijfers zijn richtinggevend voor het D&I beleid dat in de komende tijd geïmplementeerd zal worden.

In het D&I beleid wordt ingegaan op de concrete en bij ForFarmers passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor ForFarmers relevante aspecten van D&I voor wat betreft de samenstelling van het bestuur, de raad, het executive team en het overige werknemersbestand. ForFarmers beschouwt specifiek nationaliteit, leeftijd, gender, opleiding en beroepservaring als relevante aspecten voor de onderneming, omdat de raad en het bestuur vinden dat deze aspecten 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.

In deze corporate governance verklaring lichten we de resultaten van het diversiteitsbeleid over 2023 toe. We gaan daarbij in op de gehanteerde doelen, wat we gedaan hebben om die doelen te bereiken en wat de resultaten daarvan zijn in het afgelopen boekjaar. Als de resultaten afwijken 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. Dit laatste zal ook verder worden meegenomen in het nieuwe D&I beleid. We streven ernaar om in 2024 volledig te kunnen rapporteren op het D&I beleid.

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 [Profielschets van de raad van commissarissen](#). Ze zijn nader uitgewerkt in het hoofdstuk [Samenstelling raad van commissarissen en commissies](#) in het jaarverslag 2023. 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 13 april 2023 vond de voordracht aan de AvA plaats ter herbenoeming van Erwin Wunnekink als commissaris. De raad heeft in het bijzonder oog gehad voor diversiteit ten aanzien van achtergrond inzake beroepservaring. De raad heeft dit toegelicht bij de agenda van die AvA. De voordracht vond 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 2023 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 en samenstelling ten aanzien van man/vrouw-verhouding

ForFarmers heeft als doelstelling 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 voor ten minste een derde uit mannen en voor ten minste een derde uit vrouwen.

In 2023 bestond het bestuur volledig uit mannen. Bij nieuwe vacatures is het daarom van belang dat er aandacht wordt besteed aan diversiteit. Gezien het vertrek van de heer R.J. Tjebbes als CFO is door de raad nog maar eens het belang onderschreven dat er voldoende vrouwelijke kandidaten in de search worden meegenomen.

Het executive team bestond begin 2023 aanvankelijk ook volledig uit mannen. In de loop van 2023 zijn daar twee vrouwen aan toegevoegd, waardoor de streefbezetting van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen benaderd wordt. 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 en samenstelling ten aanzien van nationaliteit

ForFarmers vindt diversiteit ten aanzien van nationaliteit belangrijk in het executive team. Daarbij streven we naar een gebalanceerde mix van nationaliteiten gerelateerd aan het aantal landen waar we actief zijn. 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 2023 bestond het executive team uit negen leden (waarvan 3 statutaire bestuurders). Van de negen leden van het executive team hebben vier een niet-Nederlandse nationaliteit.

4. Diversiteit en samenstelling ten aanzien van leeftijd

We onderschrijven 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 en het bestuur. Voor het executive team is tot doel gesteld dat elke leeftijdscategorie vanaf 36 jaar vertegenwoordigd is (dit betreft 36-45, 46-55 en 56-67). Met de huidige samenstelling van het executive team is dit doel behaald.

Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers in 2023

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. 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

In lijn met het voorgaande jaar rapporteert ForFarmers over het jaar 2023 de resultaten en duurzaamheidsdoelstellingen die volgen uit onze duurzaamheidsagenda. Deze zijn opgenomen in het hoofdstuk over duurzaamheid en zijn deels op basis van de materiële onderwerpen die uit de dubbele materialiteitsanalyse zijn gekomen. Deze materialiteitsanalyse op basis van dubbele materialiteit heeft in 2023 plaatsgevonden in voorbereiding op de aankomende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wetgeving. Niet alle materiële duurzaamheidsonderwerpen die uit deze analyse zijn gekomen zijn opgenomen in de duurzaamheidsrapportage. Over het jaar 2024 rapporteren wij, in overeenstemming met de invoering van de CSRD, over alle materiële onderwerpen die zijn opgenomen in onze materialiteitsmatrix.

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 de tabel op pagina 256.

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. Ondernemingen of bedrijfsactiviteiten die zijn gedesinvesteerd worden tot aan moment van verkoop meegenomen in de rapportage.

Dubbele materialiteitsanalyse

In voorbereiding op de rapporteringsvereisten van de CSRD hebben we in 2023 onze materiële onderwerpen herijkt op basis van het dubbele materialiteits-concept. De materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van ForFarmers op maatschappelijke kwesties (impact-materialiteit) en in hoe maatschappelijke kwesties de ontwikkeling, prestaties en positie van ForFarmers beïnvloeden (financiële materialiteit). Een duurzaamheids-onderwerp is materieel als het voldoet aan de criteria van de impactmaterialiteit en/of de financiële materialiteit. Om tot de dubbele materialiteitsmatrix met relevante impacts en prioritering te komen, hebben wij de belangrijkste stakeholdersgroepen of experts die stakeholdersgroepen vertegenwoordigen (hierna: stakeholders) betrokken bij de verschillende fases van onze materialiteitsanalyse. De belangrijkste stakeholders zijn: aandeelhouders, klanten, medewerkers, leveranciers, verwerkers en retailers en NGO's. Het uitgangspunt van de herijking van de materialiteitsmatrix waren de materialiteitsmatrix 2022 en de Europese Sustainability Reporting Standards (ESRS). De lijst met potentieel materiële duurzaamheidsonderwerpen ('long-list') is verfijnd op basis van sector-publicaties, peer review, sociaal en maatschappelijke onderwerpen en interviews met ForFarmers' seniorenmanagement. Op basis van interviews met stakeholders zijn we gekomen tot een short-list van potentiële duurzaamheidsonderwerpen, gericht op onze activiteiten, de activiteiten van onze zakelijke relaties en andere factoren.

Voor ieder potentieel materieel duurzaamheidsonderwerp is bepaald wat mogelijke positieve en negatieve impacts zijn op mens en omgeving en welke maatschappelijke ontwikkelingen een mogelijke kans of risico vormen voor ForFarmers. Vervolgens hebben we aan onze belangrijkste interne en externe stakeholders gevraagd om de uitkomsten te valideren en te prioriteren. De uitkomst is weergegeven in de materialiteitsmatrix zoals opgenomen in het hoofdstuk Onze dialoog met stakeholders.

Criteria voor duurzaamheidsrapportage

Beleid 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
100% verantwoorde inkoop van palmolie en sojameel in 2030 Inkoop van verantwoord geproduceerde sojameel en palmolie	<p>ForFarmers beschouwt sojameel als duurzaam wanneer het is gecertificeerd op basis van de FEFAC-richtlijnen voor de inkoop van soja, en de betreffende certificaten worden weergegeven op de aangepaste pagina van FEFAC op de ITC Standards Map ¹.</p> <p>ForFarmers beschouwt palmolie en derivaten als duurzaam wanneer RSPO-certificaten (Roundtable on Sustainable Palm Oil) zijn gekocht voor het equivalent van de hoeveelheid palmolie in de door ForFarmers gebruikte grondstoffen.</p>	Biologisch sojameel dat door ons wordt gebruikt (bijvoorbeeld door Reudink, ForFarmers UK organic) of verkocht (bijvoorbeeld als enkelvoudige grondstof) valt buiten de scope van de doelstelling voor duurzaam sojameel omdat certificaatregelingen alleen van toepassing zijn op conventionele soja. Het is dan ook niet logisch om conventionele certificaten te kopen voor de biologische soja die we gebruiken/verkopen.
Sedex-leverancierscode ondertekend door 85% van de leveranciers	Het aantal leveranciers dat lid is van Sedex, uitgedrukt als percentage van het totaal aan inkoopkosten in de verslagperiode. Omvat leveranciers van grondstoffen, DML-producten en indirecte inkoop.	Geen specifieke uitzonderingen
Leidende positie in het terugdringen van CO₂-uitstoot van voedingrediënten (scope 3 – upstream)	ForFarmers gebruikt FeedPrint om de CO ₂ -uitstoot van de belangrijkste voedingrediënten te berekenen. Ons formulatieteam gebruikt deze gegevens inmiddels ook om de emissies stroomopwaarts in de keten (scope 3) te berekenen op basis van de ingrediënten die aan de voerfabriek worden geleverd. Waar ForFarmers ingrediënten gebruikt die nog niet in FeedPrint staan (veelal micro-ingrediënten), worden alternatieve informatiebronnen van bijvoorbeeld Nevedi gebruikt totdat 100% van de formule is opgenomen.	Geen specifieke uitzonderingen
Leidende positie in percentage voedingrediënten dat niet geschikt is voor menselijke consumptie	ForFarmers hanteert de definitie en classificatie van de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO) om te bepalen of ingrediënten wel of niet geschikt zijn voor menselijke consumptie. Alle voer- en DML-ingrediënten worden gecategoriseerd en vertaald naar een droge stof-basis van 88%. Het percentage voedingrediënten dat niet geschikt is voor menselijke consumptie wordt berekend door het volume aan ingrediënten dat geclassificeerd wordt als reststromen, gras en bladeren, oliezaadkoeken en overige niet-eetbare ingrediënten te delen door het totaal in de verslagperiode.	Polen momenteel nog uitgesloten
Grootste fabriek CO₂-neutraal als proof of concept	ForFarmers rapporteert over de scope 1 en 2 broeikasgasemissies die samenhangen met de productie in de Lochem 12-fabriek. De energie die door de biomassacentrale en de zonnepanelen is opgewekt, wordt omgerekend naar CO ₂ en bij het totaal opgeteld.	De uitstoot van transport en kantoren wordt niet meegenomen in de berekening
50% hernieuwbare energie	De huidige rapportage omvat het primaire energieverbruik van de biomassacentrale in Lochem, de zonnepanelen in Lochem en op een aantal locaties in het VK, het aandeel biodiesel in de diesel die gebruikt wordt in de logistiek en het aandeel hernieuwbare energie in de totale elektriciteit die per land is ingekocht. De energie uit deze bronnen (omgerekend naar kWh) wordt uitgedrukt als percentage van het totale primaire energieverbruik (in kWh).	ForFarmers rapporteert alleen over de scope 1- en scope 2-emissies van de eigen mengvoerfabrieken voor zakgoed en bulk. De uitstoot van faciliteiten voor opslag en mengen van voer, het behandelen en drogen van ruwe grondstoffen en de fabriek voor huisdiervoer in het Duitse Calveslage vallen buiten de scope.
10% energie-/brandstofreductie per ton ten opzichte van 2020	We rapporteren over het primaire energieverbruik per type brandstof (uitgedrukt in kWh of liters). Het primaire energieverbruik wordt gedeeld door het productievolume c.q. het logistieke volume (in het geval van diesel).	ForFarmers rapporteert alleen over de scope 1- en scope 2-emissies van de eigen mengvoerfabrieken voor zakgoed en bulk. De uitstoot van faciliteiten voor opslag en mengen van voer, het behandelen en drogen van ruwe grondstoffen en de fabriek voor huisdiervoer in het Duitse Calveslage vallen buiten de scope.

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
Broeikasgasemissies	<p>De uitstoot van gasen die bijdragen aan het broeikaseffect door infrarode straling te absorberen. Broeikasgasemissies worden ingedeeld naar scope:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 (directe emissies): uitstoot van broeikasgassen van bronnen die eigendom zijn van of gecontroleerd worden door ForFarmers (productie en logistiek). Diese emissies zijn op basis van Tank-to-Wheel; • Scope 2 (indirecte emissies): uitstoot van broeikasgassen ontstaan door het opwekken van de door ForFarmers ingekochte en verbruikte stroom. ForFarmers hanteert sinds 2019 de op de markt gebaseerde methode voor het rapporteren over scope 2-emissies. <p>De totale broeikasgasuitstoot per ton zoals weergegeven in de overzichtstabellen wordt berekend op basis van het geproduceerde volume per energiesoort (niet het totale volume).</p>	<p>ForFarmers rapporteert alleen over de scope 1- en scope 2-emissies van de eigen mengvoerfabrieken voor zakgoed en bulk. De uitstoot van faciliteiten voor opslag en mengen van voer, het behandelen en drogen van ruwe grondstoffen en de fabriek voor huisdiervoer in het Duitse Calveslage vallen buiten de scope.</p>
Leidende positie in fosfaat- en stikstofefficiëntie	<p>De berekende waarde voor fosfaat- en stikstofefficiëntie geeft aan hoeveel van het via het voer opgenomen fosfaat en stikstof wordt afgezet in dieren en dierlijke producten. Met andere woorden: de waarde voor fosfaat- en stikstofefficiëntie zegt iets over de fosfaat- en stikstofbenutting op het boeren erf.</p>	<p>De scope van de berekeningen voor zowel fosfaat- als stikstof-efficiëntie is beperkt tot melkkoeien, varkens en pluimvee in Nederland. De resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van de data. Aangezien (betrouwbare) gegevens die nodig zijn om de fosfaatefficiëntie te berekenen alleen beschikbaar zijn met betrekking tot Nederlandse boeren, is de scope beperkt tot Nederland.</p>
<0,5 ongevallen met verzuim per 100 fte's en daling met 50% van het aantal ongevallen met verzuim ten opzichte van 2019	<p>Een Lost Time Incident (LTI) oftewel ongeval met verzuim 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. Hieronder vallen ook 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 bij het besturen van een van onze eigen wagens of een wagen van een van onze aannemers. Regulier woon-werkverkeer is hiervan uitgezonderd.</p> <p>De LTI-ratio per kwartaal wordt berekend aan de hand van de volgende formule: (200.000 uur x aantal LTI's) per kwartaal / totaal aantal gewerkte uren (= contracturen + overuren) per kwartaal. Dit is in lijn met de formule die gehanteerd wordt in de GRI, de internationale standaard op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving.</p>	<p>Geen specifieke uitzonderingen</p>
Vermindering van het aantal voer veiligheidsincidenten met 50% ten opzichte van 2017	<p>Een incident wordt beschouwd als een voer veiligheidsincident als het een risico kan vormen voor de gezondheid van mens en/of dier. Het totale aantal voer veiligheidsincidenten waarbij de regels en vrijwillige codes betreffende de veiligheids- en gezondheidsgevolgen 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 (kleine incidenten uitgezonderd).</p>	<p>Geen specifieke uitzonderingen</p>

ForFarmers heeft 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 de tabel hiernaast weergegeven.

Governance met betrekking tot duurzaamheid



ForFarmers heeft twee bestuursorganen voor haar duurzaamheidsactiviteiten: de Adviesraad Duurzaamheid en de Taskforce Going Circular.

De Adviesraad Duurzaamheid komt twee keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers. De functie van de Adviesraad Duurzaamheid is het geven van advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en uitdagingen waar rekening mee gehouden moet worden.

De Adviesraad Duurzaamheid bestaat uit de CEO, voorzitter, twee leden van het executive team van ForFarmers en een aantal externe leden die allemaal belangrijke spelers zijn in de toeleveringsketen van ForFarmers, in de academische wereld of bij NGO's.

Coëfficiënten ten opzichte van de uitstoot van broeikasgassen (in kg CO₂)

Productie	Land	Van	Naar	2023	2022
Gas	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,183	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	n/a
Gas	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	VK	KWh	Kg CO ₂	0,183	0,183
Elektriciteit	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,128	0,034
Elektriciteit	Duitsland	KWh	Kg CO ₂	0,308	0,252
Elektriciteit	België	KWh	Kg CO ₂	0,144	0,149
Elektriciteit	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,412	0,634
Elektriciteit	VK	AIC	Kg CO ₂	0,363	0,193
Woodchips	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,000	0
Solar	Nederland	KWh	Kg CO ₂	0,000	0
Solar	VK	KWh	Kg CO ₂	0,000	
Gasolie	VK	KWh	Kg CO ₂	0,254	0,257
Kerosine	VK	KWh	Kg CO ₂	0,246	0,248
Stookolie	VK	KWh	Kg CO ₂	n/a	n/a
Gasolie	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,240	0,278
Kolen	Polen	KWh	Kg CO ₂	0,306	0,306
Diesel	Alle landen	Liter	Kg CO ₂	2,557	2,558

	Adviesraad Duurzaamheid	Taskforce Going Circular
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 Pieter Wolleswinkel, CEO	 Voorzitter Rob Kiers, COO
	Corporate affairs & legal director Ilse Niehof-Duivelshof ESG Director Henry Verwaijen	Corporate affairs & legal director Ilse Niehof-Duivelshof CoE & procurement Director Falko Weinberg ESG Director Henry Verwaijen ESG UK Manager Beth Ausermuhle Formulations, Quality and Laboratory Director Wilco Engberts Internal Audit & CSRD Jan Louissen CSRD specialist Andy Gillard
	directeur Food & Agri van Rabobank NL en melkveehouder bijzonder hoogleraar aan de WUR en lid van de Raad voor Dieren-aangelegenheden Alex Datema Prof. Dr. Ir. Leo den Hartog	
	directeur Sustainable Farming bij FrieslandCampina Dr. Sanne Griffioen-Roose directeur bij het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel Marc Jansen	

De Taskforce Going Circular, bestaande uit één lid van de Raad van Bestuur, twee leden van het executive team en vijf 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. De Taskforce wordt voorgezeten door de Chief Operating Officer, die binnen het executive team ook verantwoordelijkheid draagt voor de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers.

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 kwartaal¹ 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 Going Circular en

¹ Met uitzondering van de fosfaat- en stikstofefficiëntie. Deze gegevens worden op jaarbasis gerapporteerd en lopen een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van deze gegevens

de managementteams 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.

Stakeholderdialogoog

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 retailers). Level B omvat alle andere stakeholdergroepen (aandeelhouders, leden, NGO's, toezichhouders, overheden, media, beleggers en banken).

Dialogoog 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 tabel op de volgende bladzijde 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 stakeholderdialogoog voor het actualiseren van de materialiteitsmatrix.

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 contact Intranet medewerkers Halfjaarlijks magazine Regelmatige teamvergaderingen Tweejaarlijks medewerkersenquête Ondernemingsraden Halfjaarlijkse managementcongressen 	<ul style="list-style-type: none"> Best-in-class werkgever Veilige werkomgeving Billijke vergoeding Flexibele werkafspraken Openheid en transparante communicatie Ondersteuning bij sociale projecten 	<p>Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen:</p> <p>4. Mens en maatschappij</p> <p>Ontwikkelen van Talent For the Future of Farming</p>
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Gedragscode Regelmatige audits Technische vergaderingen en bezoeken Contracts en specificaties indien van toepassing 	<ul style="list-style-type: none"> Partnerschappen Billijke prijzen Alle verplichtingen nakomen Openheid en transparantie Traceerbaarheid Dierveiligheid Verantwoord inkopen CO₂-uitstoot 	<p>Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen:</p> <p>1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij</p>
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Website en social media 3-4 magazines per jaar Maandelijkse digitale nieuwsbrieven Klankbordgroepen 4x per jaar Advertenties en promoties indien relevant Regelmatig bijeenkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> Billijke prijzen Tijdige, volledige levering Productkwaliteit Technisch advies en ondersteuning Innovatie Voerefficiëntie en voerveiligheid Ondersteunen van initiatieven vanuit de sector Efficiënt gebruik van grondstoffen (incl. fosfaat / stikstof) Diergezondheid en dierenwelzijn Antimicrobiële resistentie 	<p>Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen:</p> <p>1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij</p>
Verwerkende industrie	<ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Regelmatige technische vergaderingen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Technisch advies en ondersteuning Innovatie Openheid en transparantie Traceerbaarheid Voerveiligheid Efficiënt gebruik van grondstoffen Diergezondheid en dierenwelzijn Antimicrobiële resistentie Verantwoord inkopen CO₂-uitstoot 	<p>Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen:</p> <p>1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij</p>
Retailers	<ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Regelmatige technische vergaderingen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Technisch advies en ondersteuning Innovatie Openheid en transparantie Traceerbaarheid Voerveiligheid Efficiënt gebruik van grondstoffen Diergezondheid en dierenwelzijn Antimicrobiële resistentie Verantwoord inkopen CO₂-uitstoot 	<p>Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming en in het bijzonder de volgende duurzaamheidsonderwerpen:</p> <p>1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. Mens en maatschappij</p>

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 Verlaglegging 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: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. 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: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. 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: 1. Grondstoffen voor voer 2. Voerproductie 3. Voeroplossingen 4. 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
Investerders 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.

EU-taxonomie

De EU-taxonomieverordening, aangenomen door de Europese Commissie in 2020 (verordening EU 2020/852), is een classificatiesysteem dat definieert welke economische activiteiten bijdragen aan specifieke milieudoelstellingen.

De tabellen over 2023 zoals opgenomen in artikel 2.2 (verordening EU 2021/2178) zijn hieronder opgenomen.

Omzet	2023						2022
	Code(s)	Omzet (EURm)	Aandeel van omzet (%)	Criteria inzake substantiële bijdrage ⁽¹⁾	GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan') ⁽¹⁾	Minimum-garanties ⁽¹⁾	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende omzet (%)
Economische activiteiten							
Taxonomie kwalificerende activiteiten							
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)							
Omzet van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		-	0,0%	N/A	N/A	N/A	0,0%
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)							
Omzet van taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		-	0,0%				0,0%
Omzet van taxonomie kwalificerende activiteiten		-	0,0%				0,0%
Omzet van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		2.975	100,0%				
Totaal		2.975	100,0%				

¹ Gebaseerd op de standaard tabel zoals opgenomen in de EU-taxonomieverordening (Artikel 8 van de gedelegeerde verordening, bijlage II) en zoals beschreven in de paragraaf: 'EU-taxonomie', is geen van de kwalificerende economische activiteiten volledig afgestemd op de EU-taxonomieverordening. Als resultaat hiervan wordt een beknopt overzicht gegeven van de criteria inzake substantiële bijdragen en de GEAD-criteria, waarbij de zes milieudoelstellingen zoals opgenomen in Bijlage II van de gedelegeerde verordening niet opgesplitst is weergegeven.

Kapitaaluitgaven	2023					2022	
	Code(s)	Kapitaal- investeringen (EURm)	Aandeel van kapitaal- investeringen (%)	Criteria inzake substantiële bijdrage ⁽¹⁾	GEAD-criteria (‘Geen ernstige afbreuk doen aan’) ⁽¹⁾	Minimum- garanties ⁽¹⁾	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende omzet (%)
Taxonomie kwalificerende activiteiten							
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)							
Kapitaalinvesteringen van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		–	0,0%	N/A	N/A	N/A	0,0%
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)							
Productie van warmte/koude uit bio-energie	CCA 4.24	0,0	0,0%				0,0%
Vervoer met personenwagens	CCM 6.5	4,0	4,2%				2,6%
Goederenvervoer over de weg	CCM 6.6	15,3	16,0%				1,4%
Installatie, onderhoud en reparatie van energiezuinige installaties	CCM 7.3	0,6	0,6%				2,8%
Installatie, onderhoud en reparatie van elektrische oplaadpunten voor elektrische voertuigen	CCM 7.4	0,0	0,0%				0,0%
Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en toestellen voor het meten, regelen en controleren van de energieprestaties van gebouwen	CCM 7.5	0,3	0,3%				0,1%
Installatie, onderhoud en reparatie van hernieuwbare energietechnologieën, ter plaatse	CCM 7.6	0,0	0,0%				0,1%
Kapitaalinvesteringen van voor taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		20,2	21,1%				7,0%
Kapitaalinvesteringen van taxonomie kwalificerende activiteiten		20,2	21,1%				7,0%
Kapitaalinvesteringen van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		75,7	78,9%				
Totaal		96,0	100,0%				

¹ Gebaseerd op de standaard tabel zoals opgenomen in de EU-taxonomieverordening (Artikel 8 van de gedelegeerde verordening, bijlage II) en zoals beschreven in de paragraaf: ‘EU-taxonomie’, is geen van de kwalificerende economische activiteiten volledig afgestemd op de EU-taxonomieverordening. Als resultaat hiervan wordt een beknopt overzicht gegeven van de criteria inzake substantiële bijdragen en de GEAD-criteria, waarbij de zes milieudoelstellingen zoals opgenomen in Bijlage II van de gedelegeerde verordening niet opgesplitst is weergegeven.

Operationele uitgaven	2023						2022
	Code(s)	Operationele uitgaven (EURm)	Aandeel van operationele uitgaven(%)	Criteria inzake substantiële bijdrage ⁽¹⁾	GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan') ⁽¹⁾	Minimum-garanties ⁽¹⁾	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende omzet (%)
Taxonomie kwalificerende activiteiten							
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)							
Operationele uitgaven van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		-	0,0%	N/A	N/A	N/A	0,0%
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)							
Productie van warmte/koude uit bio-energie	CCA 4.24	0,2	0,5%				0,4%
Vervoer met personenwagens	CCM 6.5	1,5	4,1%				3,5%
Dichtbij marktonderzoek, ontwikkeling en innovatie	CCA 9.1	0,7	1,9%				0,4%
Operationele uitgaven van voor taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		2,5	6,4%				4,3%
Operationele uitgaven van taxonomie kwalificerende activiteiten		2,5	6,4%				4,3%
Operationele uitgaven van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		35,6	93,6%				
Totaal		38,0	100,0%				

¹ Gebaseerd op de standaard tabel zoals opgenomen in de EU-taxonomieverordening (Artikel 8 van de gedelegeerde verordening, bijlage II) en zoals beschreven in de paragraaf: 'EU-taxonomie', is geen van de kwalificerende economische activiteiten volledig afgestemd op de EU-taxonomieverordening. Als resultaat hiervan wordt een beknopt overzicht gegeven van de criteria inzake substantiële bijdragen en de GEAD-criteria, waarbij de zes milieudoelstellingen zoals opgenomen in Bijlage II van de gedelegeerde verordening niet opgesplitst is weergegeven.

Overzicht groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen	2023 Belang
Nederland	
ForFarmers Nederland B.V.	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	100%
FF Logistics B.V.	100%
PoultryPlus B.V.	100%
Reudink B.V.	100%
Van Gorp Schalkwijk B.V.	100%
Van Gorp Biologische Voeders B.V.	100%
Stimulan B.V.	100%
ForFarmers Poland B.V.	100%
ABC Vermogensbeheer B.V.	100%
Agri Focus Advies B.V.	100%
Veevoederhandel Van der Steijn Deurne B.V.	100%
Agri Focus Service Centrum B.V.	100%
Agri Focus H&B B.V.	100%
Agri Focus Rundevee B.V.	100%
ForFarmers Vleuten B.V.	60%
Vleuten Voeders B.V.	60%
Wise Feed B.V.	60%
Duitsland	
ForFarmers GmbH	100%
ForFarmers Langförden GmbH	100%
ForFarmers BM GmbH	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	60%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	100%
Vleuten Futtermittel GmbH	60%
Steijn Voeders GmbH	100%
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft	50%
HaBeMa Futtermittel-Verwaltungs GmbH	50%

Groepsmaatschappijen	2023 Belang
België	
ForFarmers BE B.V.	100%
De Wulveput B.V.	100%
Polen	
Tasomix Sp. z o.o	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o	60%
Verenigd Koninkrijk	
ForFarmers UK Holdings Ltd.	100%
ForFarmers UK Ltd.	100%
FeedCo Ltd.	25%

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

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.