



JAARVERSLAG 2025

FOR THE FUTURE
OF FARMING





ForFarmers N.V.

Kwinkweerd 12
7241 CW Lochem
Nederland

Telefoon +31 (0)573 28 88 00

Mail info@forfarmers.eu

INHOUDSOPGAVE

| | | | | | |
|---|-----------|---|------------|---|------------|
| 2025 IN HET KORT * | 2 | JAARREKENING 2025 | 87 | DUURZAAMHEIDSVERKLARING * | 188 |
| ForFarmers in het kort | 3 | | | Algemene toelichtingen | 190 |
| Kerncijfers 2025 | 4 | GECONSOLIDEERDE JAARREKENING | 87 | Klimaatverandering | 202 |
| Resultaten | 5 | Geconsolideerde balans | 89 | Materiaalgebruik en circulaire economie | 212 |
| Historie | 6 | Geconsolideerde winst-en-verliesrekening | 90 | Biodiversiteit en ecosystemen | 214 |
| Bericht van de CEO | 7 | Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat | 91 | Water en mariene hulpbronnen | 217 |
| | | Geconsolideerd mutatieoverzicht | | Onze medewerkers | 218 |
| | | van het eigen vermogen | 92 | Werknemers in de waardeketen | 227 |
| WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN * | 9 | Geconsolideerd kasstroomoverzicht | 93 | Consumenten en eindgebruikers | 230 |
| Onze missie: For the Future of Farming | 10 | | | Governance en zakelijk gedrag | 232 |
| Onze strategie | 12 | Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening | 95 | Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring | 235 |
| Financieel en operationeel verslag 2025, | | Algemene informatie | 95 | Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid | |
| Dividendvoorstel | 20 | Resultaten voor het jaar | 98 | van de onafhankelijke accountant | 257 |
| Duurzaamheidsreview 2025 | 28 | Vaste activa | 113 | | |
| Onze duurzaamheidsambities | 31 | Werkkapitaal | 124 | OVERIGE | 263 |
| Het aandeel ForFarmers | 37 | Financiering en kapitaalstructuur | 127 | Corporate governance verklaring * | 264 |
| | | Overige toelichtingen | 148 | Overzicht groepsmaatschappijen | 265 |
| GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT * | 41 | | | | |
| Organisatie | 42 | ENKELVOUDIGE JAARREKENING | 161 | | |
| Samenstelling raad van bestuur | 43 | Enkelvoudige balans | 162 | | |
| Samenstelling raad van commissarissen | | Enkelvoudige winst-en-verliesrekening | 163 | | |
| en commissies | 45 | Enkelvoudig mutatieoverzicht van het eigen vermogen | 164 | | |
| Commissies van de raad van commissarissen | 48 | | | | |
| Corporate Governance | 49 | Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening | 165 | | |
| Risicomanagement | 56 | | | | |
| Verklaring omtrent risicobeheersing | 65 | OVERIGE GEGEVENS | 168 | | |
| Bestuursverklaring | 67 | Statutaire resultaatbestemmingsregeling | 169 | | |
| | | Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap | 171 | | |
| VERSLAG VAN DE | | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 173 | | |
| RAAD VAN COMMISSARISSEN | 69 | Meerjarenoverzicht | 186 | | |
| Bericht van de voorzitter | | | | | |
| van de raad van commissarissen | 70 | | | | |
| Verslag van de raad van commissarissen | 72 | | | | |
| Remuneratierapport | 75 | | | | |

Deze kopie van het jaarverslag 2025 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



2025 IN HET KORT

FORFARMERS IN HET KORT



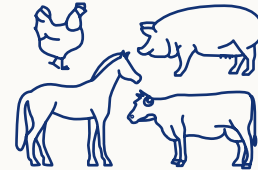
10,6 mT

Totaal volume



41,1%

Circulaire grondstoffen



Voer voor herkauwers,
varkens, pluimvee en paarden



33.000

klanten



2.963

Medewerkers in 2025



41

Productielocaties in 4 landen:
Nederland (hoofdkantoor), Duitsland,
Polen en het Verenigd Koninkrijk



AMS NEXT 20

Sinds 2016 genoteerd
aan Euronext Amsterdam



SBTi gevalideerde
CO₂-reductie doelstellingen

KERNCIJFERS 2025

Financieel

Totaal volume

circa in 1.000 ton

10.648

2024: 9.021

Brutowinst

in € miljoen

611,2

2024: 518,3

Onderliggende EBITDA

in € miljoen

145,9

2024: 100,8

Dividend per aandeel

in €

0,30

2024: 0,20

Onderliggende netto winst ¹

in € miljoen

61,9

2024: 40,6

ROACE ² EBIT

17,4%

2024: 13,0%

Niet-financieel

Scope 1 & 2

in Kton CO₂-equivalent

96,9

2024: 99,7

Circulaire grondstoffen

41,1%

2024: 37,3%

Scope 3 upstream

in Kton CO₂-equivalent

7.327,8

2024: 6.640,9

Verantwoorde inkoop

70%

2024: 71%

Scope 3 downstream

in Kton CO₂-equivalent

8.280,9

2024: 6.934,1

Genderdiversiteit

% vrouwen

22%

2024: 22%

⁽¹⁾ Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap.

⁽²⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

RESULTATEN

| | 2025 | 2024 |
|---|---------|---------|
| Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen) | | |
| Omzet | 3.153,1 | 2.745,7 |
| Brutowinst | 611,2 | 518,3 |
| EBIT | 87,7 | 55,4 |
| Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT | 93,2 | 59,1 |
| EBITDA | 151,2 | 106,4 |
| Onderliggende EBITDA | 145,9 | 100,8 |
| Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 49,9 | 31,4 |
| Onderliggende winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 61,9 | 40,6 |
| Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen) | | |
| Eigen vermogen | 438,4 | 338,3 |
| Balanstotaal | 1.110,4 | 942,1 |
| Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽²⁾ | 535,1 | 453,7 |
| Netto schuld ⁽³⁾ | -6,0 | 56,8 |
| Kasstroom (€ miljoen) | | |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 148,3 | 70,2 |
| Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen | 0,1 | -74,2 |
| Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa | -51,7 | -28,2 |

| | 2025 | 2024 |
|---|-------|-------|
| Ratio's | | |
| Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst | 23,9% | 19,4% |
| ROACE onderliggende EBIT ⁽⁴⁾ | 17,4% | 13,0% |
| Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal) | 39,5% | 35,9% |
| Kerncijfers per aandeel (€) | | |
| Winst per aandeel | 0,56 | 0,35 |
| Dividend per aandeel | 0,30 | 0,20 |
| Slotkoers | 4,43 | 3,37 |
| Andere kerncijfers per 31 december | | |
| Aantal uitstaande aandelen (miljoen) | 88,5 | 88,8 |
| Marktkapitalisatie (€ miljoen) | 392,1 | 299,3 |
| Totaal aantal medewerkers (in fte's) | 2.821 | 2.550 |

⁽¹⁾ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 5 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 gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 5 van de toelichting op de jaarrekening.

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 niet veranderd: het leveren van goed voer tegen een competitieve prijs.



BERICHT VAN DE CEO

2025 is opnieuw een succesvol jaar geweest voor ForFarmers waarin we uitstekende resultaten hebben laten zien. We bouwen voort op de solide basis die we in de afgelopen jaren hebben gelegd en laten kwartaal op kwartaal groei zien. Onze klantgerichte marktaanpak en sterke organisatie dragen daar aan bij. En we blijven dicht bij onze kern: goed voer leveren tegen een scherpe prijs.

In 2025 is de nettowinst met 52,5% gestegen, een ijzersterke prestatie. Ook is er een mooie volumegroei gerealiseerd, waardoor we in 2025 10,6 miljoen ton hebben afgezet. We winnen marktaandeel, zeker ook in Nederland. We hadden de wind in de rug doordat de marktomstandigheden voor veel boeren een groot deel van het jaar gunstig waren; grondstofprijzen lagen op een laag niveau en de prijzen voor melk, eieren en vlees waren goed. Maar het echte verschil wordt gemaakt door de enorme drive van onze mensen.

Alle clusters hebben het goed gedaan. De mooie resultaten van Duitsland/Polen zijn vooral te danken aan de robuuste prestaties in Polen, mede dankzij de capaciteitsuitbreiding in lijn met de volumegroei.

Het Verenigd Koninkrijk boekte uitstekende resultaten, vooral door de afronding van de reorganisatie waardoor er weer een gezond toekomstperspectief is voor onze varkens- en pluimveeactiviteiten in de sterk geïntegreerde Engelse markt. Bovendien realiseerden we een sterke ontwikkeling in het strategisch belangrijke herkauwerssegment.



**Het echte verschil
wordt gemaakt door
de enorme drive van
onze mensen”**

Pieter Wolleswinkel
CEO ForFarmers N.V.

In het afgelopen jaar hebben we een aantal strategische stappen gezet. Zo is in maart de joint venture met team agrar in Duitsland van start gegaan, waarmee onze marktpositie is versterkt en we klanten efficiënter en effectiever kunnen bedienen. Begin 2026 hebben we een stap gezet richting verdere ketenintegratie met een eerste investering in een vleeskuikenbedrijf. Hiermee willen we bijdragen aan een toekomstbestendige Nederlandse pluimveeketen. Ketenintegratie is een trend die doorzet en waarin wij als ForFarmers een belangrijke rol willen spelen.

Zo hebben we recent aangekondigd een joint venture aan te willen gaan met KPS Food Group, een toonaangevende ketenspeler in productie, slacht en verwerking van pluimvee. Hiermee zetten we een belangrijke stap in ketenintegratie in Polen en versterken we onze positie in de groeiende Poolse pluimveemarkt aanzienlijk. Door onze krachten te bundelen creëren we een efficiënte, innovatieve en wendbare keten waarmee we sneller kunnen inspelen op de veranderende behoeftes van de markt.

Een andere trend die zich in het afgelopen jaar verder ontwikkelde is het toegenomen gebruik van data en kunstmatige intelligentie. We leveren producten en diensten aan zo'n 33.000 boeren die veel investeren in technologie, waardoor er steeds meer data beschikbaar komt. Daarmee kunnen wij onze voerconcepten doorontwikkelen en zo het technisch resultaat op het boerenerf verder verbeteren. Met focus op sterke technische resultaten én op duurzame voeroplossingen onderscheiden we ons in de markt.

Het blijven roerige tijden in onze sector. Voor de boeren in Nederland zorgt het stikstofdossier nog steeds voor veel onzekerheid. Ook een toename van dierziektes, de geopolitieke situatie en macro-economische onzekerheden hebben hun weerslag op de landen waar we actief zijn. Met advies over onder andere voerconcepten, duurzaam landgebruik en mestbeheer en uiteraard met goed voer dragen wij bij aan een duurzame veehouderij met een goed verdienmodel voor de boer. Want duurzaamheid en rendement moeten hand in hand gaan – alleen zo bouwen we aan een toekomstbestendige agrarische sector.



Met focus op sterke technische resultaten én op duurzame voeroplossingen onderscheiden we ons in de markt.”

Ik ben onze klanten en andere ketenpartners dankbaar voor hun steun en samenwerking. Alleen met elkaar kunnen we de transitie in onze sector versnellen.

In 2025 hebben we opnieuw voortgang geboekt richting onze duurzaamheidsdoelstellingen voor 2030: een derde minder CO₂-uitstoot, een derde meer gebruik van circulaire grondstoffen en een actieve bijdrage aan de bescherming van biodiversiteit. De reststromen van Van Triest CirQlar spelen een belangrijke rol in de verduurzaming van de voedselketen. Met investeringen in onze fabrieken maken we ons mengvoer meer en meer circulair. We hebben

mooie stappen gezet in CO₂-reductie, voornamelijk in onze eigen activiteiten. Ook hebben we verschillende initiatieven ontwikkeld met ketenpartners die de uitstoot op het boerenerf verminderen.

Ketensamenwerkingen zijn ook essentieel voor de duurzame inkoop van soja. We hebben afgelopen november een raamovereenkomst getekend met Bunge, een van onze belangrijkste sojameelleveranciers, om de inkoop van duurzaam geteelde grondstoffen verder te verbeteren.

Als ik terugkijk op het jaar ben ik het meest trots op de enorme inzet van alle ForFarmers collega's. Positieve energie, die extra stap zetten voor de klant, verantwoordelijkheid nemen en altijd zoeken naar een oplossing. Dit staat ook centraal in onze kernwaarden. Uit het cultuuronderzoek dat we ieder jaar uitvoeren blijkt ook dat de kernwaarden en de cultuur van ForFarmers goed aansluiten bij wat onze mensen belangrijk vinden.

Ondanks de volatiele marktomstandigheden en de onzekere geopolitieke situatie ben ik positief over de ontwikkeling van de landbouw in Europa. Voor alle landen waar wij actief zijn, zie ik mogelijkheden voor verdere groei en versterking van onze positie. Ik ben ervan overtuigd dat er een mooie toekomst ligt voor de agrarische sector in Europa; 'For the Future of Farming'.

Lochem, 18 februari 2026

Pieter Wolleswinkel
CEO ForFarmers



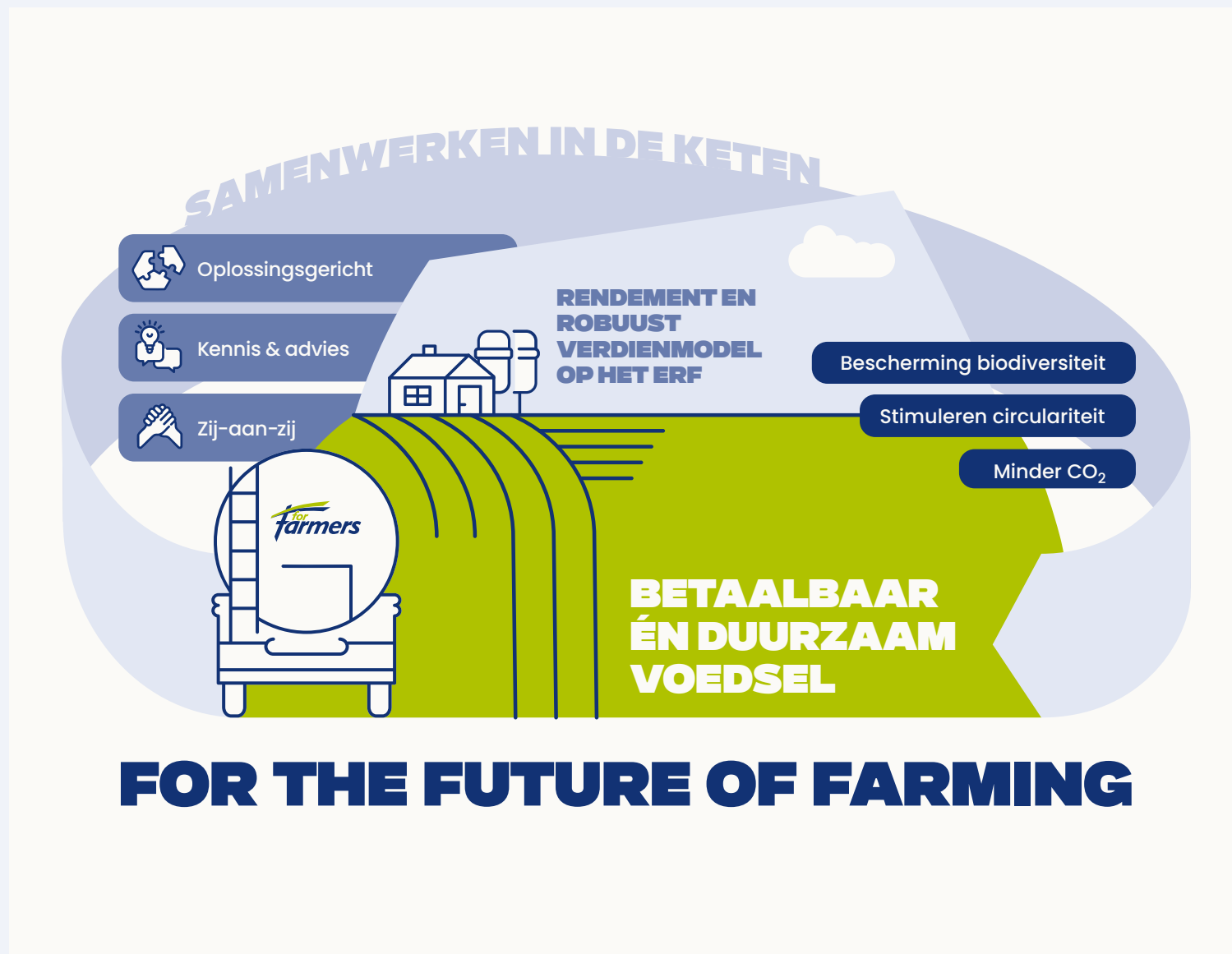
**WIE WE ZIJN
EN WAT WE DOEN**

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 bijna 130 jaar werken wij met trots voor en met boeren, we staan zij aan zij. Met kennis, ervaring en gezond boerenverstand geven we invulling aan veranderingen die op ons pad komen. Ook nu kijken we met een frisse



FOR THE FUTURE OF FARMING

blik naar wat nodig is voor een verantwoorde toekomst voor boerenbedrijven en de agrarische sector als geheel.

De samenleving vraagt om betaalbaar en verantwoord voedsel. Wij leveren hier een essentiële bijdrage aan omdat onze boeren en de veehouderij de voedselkringloop sluiten. Wij zetten ons dagelijks in om 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. 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 boeren erf.

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

Een succesvolle implementatie van de missie vereist een bedrijfscultuur die dit ondersteunt. We hebben vijf kernwaarden die onze bedrijfscultuur verwoorden, die laten zien waar we als ForFarmers voor staan. Deze kernwaarden zijn: 'passionate, responsible, open-minded, united en delivering'.

P

Passionate

Wat we doen is méér dan een baan. Onze ambitie is het steeds beter te doen. We zetten die extra stap. Klanten, collega's en partners staan altijd op de eerste plaats.

R

Responsible

We helpen boeren duurzaam te werken met innovatieve oplossingen. We voelen ons verantwoordelijk voor elkaar, de maatschappij en onze omgeving.

O

Open-minded

We passen ons aan en staan open voor nieuwe dingen. We zijn helder over onze bedoelingen en verwachtingen en luisteren liever dan dat we praten.

U

United

Samen gaan we de uitdagingen aan in onze sector. Met onze collega's, klanten en partners werken we als één team aan onze gezamenlijke doelen.

D

Delivering

We gaan voor resultaat. Dus we doen wat we zeggen en streven altijd naar het beste. Respectvol, eerlijk en recht door zee, dat is wat en wie we zijn.

ONZE STRATEGIE

De samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel. ForFarmers levert hier een essentiële bijdrage aan. Met onze duurzaamheidsagenda nemen we onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst: 'For the Future of Farming'.

De rol van ForFarmers in de keten

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 circulaire grondstoffen, zoals reststromen uit onder andere de voedingsindustrie, die niet geschikt zijn

voor humane consumptie. De vraag naar onze oplossingen wordt bepaald door zowel onze klanten, de veehouders, als door de consument. Voor de ontwikkeling van ons aanbod zijn trends in de gehele keten van belang.

Trends in onze markten

Wereldwijd spelen er veel ontwikkelingen die van invloed zijn op de agrarische sector en het voedselsysteem. De wereldbevolking groeit en ook de vraag naar dierlijke

eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren blijft stijgen. Om aan deze vraag te kunnen voldoen en tegelijkertijd de impact op het klimaat en de biodiversiteit te verminderen moet de sector steeds duurzamer en innovatiever opereren. Dit zorgt voor uitdagingen, maar biedt ook kansen. Als belangrijke speler in de voedselketen willen en kunnen wij hier een belangrijke rol in spelen.

Verduurzaming van de agrarische sector, gesteund door wetgeving

Om voedsel betaalbaar en beschikbaar te houden is een verdere verduurzaming van de agrarische sector essentieel. Deze verduurzaming moet in de gehele keten plaatsvinden. Mede om dit te bereiken werd in 2020 de Europese Green Deal aangenomen. Hierin staat duurzame

DE KETEN WAARIN WIJ OPEREREN



voedselproductie centraal, die voedselzekerheid waarborgt en tegelijkertijd de milieu- en klimaatvoetafdruk van het voedselsysteem verkleint. In 2050 moet de netto-uitstoot van broeikasgassen tot nul zijn gereduceerd en ook de bescherming van de biodiversiteit is van groot belang. Om deze doelstellingen te bereiken en tegelijkertijd een toekomstbestendige Europese agrarische sector te behouden is het cruciaal om de veerkracht van het voedselsysteem van de EU te vergroten.

Als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen staan zowel het ambitieniveau als de mate van commitment onder druk. Verschillende wetsvoorstellen zijn uitgesteld, aangepast of ingetrokken, waardoor er regelmatig onzekerheid ontstaat. Dit wordt ook zichtbaar bij de invoering van de Europese ontbossingsverordening (EU Deforestation Regulation). De onduidelijkheid over zowel het moment van inwerking-treding als over de precieze inhoud en reikwijdte van de verordening draagt niet bij aan het transitieproces in de keten.

Volatiele prijzen van grondstoffen en energie

Grondstoffen vormen een aanzienlijk deel van de kost-prijs van diervoeders. De markt voor grondstoffen is zeer volatiel, zowel in aanbod als in prijs. Geopolitieke span-ningen en macro-economische onzekerheden versterken deze volatiliteit. Vanwege wereldwijd goede oogsten lagen de grondstofprijzen in 2025 op een relatief laag niveau.

Consolidatie en integratie in de sector

In Europa vindt consolidatie van boerenbedrijven en keten-partijen plaats. Schaalvergroting is, onder andere door toegenomen regeldruk en kapitaalintensiteit, noodzakelijk voor een rendabele bedrijfsvoering. Daarnaast is er een trend van toenemende ketenintegratie; een intensieve samenwerking tussen verwerkers, slachterijen, boeren en voerondernemingen. Dat leidt tot meer transparantie over de herkomst, kwaliteit en duurzaamheid van voedsel. Ook zorgt samenwerking voor meer efficiëntie en kunnen specifieke concepten beter worden vermarkt. Met name retailers, die over het algemeen een grote invloed hebben op de voedselproductieketen, sturen aan op intensieve samenwerking tussen ketenpartners. Om doelstellingen sneller te behalen, werken ze vaak met een beperkt aantal leveranciers die snel kunnen inspelen op nieuwe ontwik-kelingen.

Veranderende consumentenvoorkeur

Wereldwijd stijgt de vraag naar dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren. Ook in Europa zien we op de lange termijn een sterke behoefte aan dierlijke eiwitten. Met name de consumptie van kip, zuivel en eieren neemt toe. Ook zien we op de lange termijn een stijging in de vraag naar biologische voeding.

Dierenwelzijn

Er is steeds meer aandacht voor dierenwelzijn, wat zich onder andere vertaalt in de toenemende invloed van verschillende keurmerken. Zo bieden de Nederlandse supermarkten sinds 2023 alleen nog maar verse kip aan met ten minste één Beter Leven-ster, een onafhankelijk

keurmerk van de Dierenbescherming. Europa-breed stijgt het aantal bedrijven dat zich committeert aan de European Chicken Commitment (ECC) en de verwachting is dat die stijging doorzet. Ook voor varkens en koeien zijn er welzijns- en duurzaamheidskeurmerken.

Arbeidsmarktkrapte

Krapte op de arbeidsmarkt is een belangrijk onderwerp voor de gehele keten. Ook de discussie omtrent arbeids-migratie is relevant, met name voor de verwerkers en slachterijen. Door het tekort aan gekwalificeerd personeel staan productiecapaciteit en logistieke processen onder druk, terwijl de loonkosten stijgen. Bedrijven investeren hier-door versneld in automatisering en digitalisering.

Data en AI

Data en kunstmatige intelligentie (AI) spelen een steeds belangrijker rol binnen onze sector. Automatische voer-systemen en sensoren om data te verzamelen worden meer en meer ingezet. Door data over grondstoffen, productieprocessen en dierprestaties te combineren en te analyseren kunnen we voersamenstellingen optimaliseren. Ook kan gebruik van data en AI de efficiëntie verhogen en de duurzaamheid van de keten verbeteren. Doordat hiermee zowel het leefklimaat als de gezondheid van de dieren beter in de gaten kan worden gehouden, leidt dit tot een beter dierenwelzijn. AI ondersteunt daarnaast bij voor-spellende analyses, kwaliteitsbewaking en strategische besluitvorming, waardoor we sneller kunnen inspelen op marktontwikkelingen. Mede gezien het sterk groeiende datagebruik neemt binnen de gehele keten ook de nood-zaak toe om cybersecurity te versterken.

Strategisch kader

Onze strategie rust op vijf strategische pijlers die we hieronder toelichten. Voor de periode richting 2030 zijn voor elke pijler strategische prioriteiten geformuleerd. De focus ligt op autonome groei, gecombineerd met groei door middel van overnames of joint ventures. Samen met alle opco's (werkmaatschappijen) is een grondige analyse uitgevoerd van verschillende scenario's met betrekking tot de marktontwikkelingen, vooral in Nederland. Er zijn strategische prioriteiten op opco-niveau bepaald op het gebied van onder andere (geografische) expansie, marktwerking, productverbreding en innovatie.

Verduurzaming is een integraal onderdeel van de strategie en elke strategische pijler draagt hieraan bij. Zo richten we ons op het met een derde terugbrengen van de

CO₂-voetafdruk van zowel onze eigen activiteiten als in de gehele keten. Daarnaast stimuleren we circulariteit door het gebruik van circulaire grondstoffen met een derde te vergroten en zetten we ons in voor bescherming van biodiversiteit. Deze doelstellingen willen we richting 2030 behalen. Altijd met als uitgangspunt een goede balans tussen verduurzaming en rendement.

Naast de aangescherpte duurzaamheidsambities op het gebied van milieu zijn in 2025 op het gebied van sociaal beleid en goed bestuur doelstellingen vastgesteld. Hierbij staan veiligheid, inclusiviteit en betrokkenheid centraal. Onze doelstellingen zijn gebaseerd op de roadmaps die alle opco's en de lokale teams hebben opgesteld.

⇒ [Lees meer over onze duurzaamheidsambities in de duurzaamheidsverklaring.](#)

Onze pijlers

Dicht bij de boer

We willen bij ForFarmers altijd dicht bij de boer staan. Daarom zijn onze lokale teams leidend en krijgen zij ondersteuning van de centrale afdelingen van ForFarmers. Zo maken we optimaal gebruik van de schaal van ons bedrijf en de collectieve kennis binnen de groep. Dankzij deze lokale aanpak en de sterke relaties met onze klanten kan ForFarmers zich bij uitstek onderscheiden met een aanbod dat helemaal is afgestemd op de specifieke behoefte van de boer. Het aanbod kan variëren van totaaloplossingen tot specifieke voerconcepten en advies. Dit alles gericht op het optimale rendement bij onze klanten.

Met deze lokale aanpak streven we ernaar regionaal marktaandeel te winnen. Versterking en uitbreiding van onze geografische aanwezigheid is een van onze strategische prioriteiten. Zo is in Polen goede voortgang geboekt op de strategische investeringsagenda om de capaciteit uit te breiden en zo in te spelen op de verwachte verdere groei van de markt. Ook in het herkauwerssegment in het Verenigd Koninkrijk investeren we in verdere versterking van onze positie.

In Nederland hebben we eveneens de ambitie ons marktaandeel te vergroten. Ondanks de impact van de stoppersregelingen hebben we de mengvoervolumes op peil weten te houden en hiermee in 2025 wederom marktaandeel gewonnen. Door de sterke technische resultaten van ons voer, advies aan de boer en scherpe voerprijzen, zijn nieuwe klanten aangetrokken. ForFarmers heeft begin

FORFARMERS STRATEGISCHE PRINCIPES RICHTING 2030

Dicht bij de boer

Inspelen op de lokale klantbehoefte om marktaandeel te winnen

Onderscheidend in producten & markten

Verbreden in onze markten om de winstgevendheid te ondersteunen

Goed voer tegen competitieve prijzen

Bijdrage aan het rendement van de boer, kosten- en kwaliteitsbewust

Duurzame oplossingen

Boeren en ketenpartners ondersteunen in lijn met onze duurzaamheidsambities

(Virtuele) ketenintegratie

Samenwerken in de agrifood keten voor een bestendige toekomst

november Beukelaar Diervoeders overgenomen waarmee voornamelijk de marktpositie in de vleeskuikensector in Nederland en België is versterkt.

Onderscheidend in producten & markten

We onderscheiden ons 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 bieden totaaloplossingen om een optimaal rendement te behalen, maar leveren ook specifieke producten die het beste aansluiten bij de specifieke behoeften van de boer.



We onderscheiden onszelf door onze aanpak af te stemmen op de markt, het segment en de lokale situatie.”

We zien mogelijkheden om verder te differentiëren, bijvoorbeeld door in Polen uit te breiden naar het herkauwerssegment. In het oosten van Polen is in januari jl. een fabriek aangekocht. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een nieuw magazijn voor zakgoed.

De nieuwe productielocatie in Fürstenau, Duitsland, is sinds juli 2025 operationeel en produceert biologisch voer. Hiermee hebben we een sterke basis gelegd om onze marktpositie in biologisch voer verder te versterken. Ook expansie naar nieuwe markten binnen Europa past binnen onze groeistrategie. Daarnaast onderzoeken we hoe we on-farm tools effectiever kunnen inzetten om data beter te

benutten, zodat we ons advies aan de boer verder kunnen verbeteren. Op deze manier willen we onze resultaatontwikkeling versterken.

Goed voer tegen competitieve prijzen

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. Met ons voer dat zorgt voor sterke technische resultaten, voegen we waarde toe voor onze klanten en onderscheiden we ons van concurrenten. Daarnaast is kostenbewust opereren essentieel en we spannen ons dan ook voortdurend in om onze bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter te maken. ForFarmers kan verder onder andere de samenstelling van voeroplossingen optimaliseren om de impact van hogere grondstofkosten te beperken, terwijl de technische resultaten behouden blijven. Daarnaast beheert ForFarmers actief risico's in haar grondstofposities om zo de gevolgen van volatiele prijzen te mitigeren. ForFarmers biedt langetermijncontracten aan klanten die behoefte hebben aan meer prijszekerheid.

We richten ons de komende jaren op een verdere optimalisatie van het logistieke proces binnen ForFarmers. Gezien de ontwikkelingen in de markten waarin we opereren, richten we ons ook op een verdergaande flexibilisering van de kostenbasis. Zo kunnen we snel op veranderende marktomstandigheden – groei of krimp – inspelen.

In 2025 is in het Verenigd Koninkrijk de reorganisatie afgerond, die was ingezet om de kostenbasis beter in lijn

te brengen met de activiteiten. Met deze reorganisatie is een significante verbetering van de winstgevendheid gerealiseerd en een gezonde basis gelegd voor de toekomst.

De begin dit jaar gestarte joint venture in Duitsland met team agrar leidt niet alleen tot een betere geografische dekking, we verwachten ook synergieën op het gebied van inkoop, formulatie en innovatie, waarmee we onze kostenbasis in Duitsland kunnen verlagen.

Duurzame oplossingen

Een belangrijke kans voor ForFarmers ligt in het vertalen van onze schaalgrootte en kennis en ervaring naar oplossingen die bijdragen aan een duurzame veehouderij. Dit doen we onder andere met de activiteiten van Reudink (biologisch voer) en Van Triest CirQlar (reststromen). Ook binnen de productontwikkeling richten we ons op verduurzaming. Voor de ontwikkeling van betaalbare duurzame oplossingen is samenwerking in de keten essentieel.

We richten ons op een aantal veelbelovende ontwikkelingen. Zo onderzoeken we verschillende alternatieve eiwitbronnen, zoals het gebruik van algen als grondstof voor ons voer. In november hebben we een raamovereenkomst gesloten met Bunge, een van onze belangrijkste sojameelleveranciers, om de inkoop van duurzaam geteelde grondstoffen verder te versterken. Ook gebruiken we onze nutritionele kennis om voer samen te stellen dat zorgt voor een lagere CO₂-uitstoot van dieren.

Ketenintegratie

Ketensamenwerking is cruciaal om onze missie en doelstellingen te realiseren. Samenwerkingsverbanden in de keten ondersteunen een toekomstbestendige agrarische sector. Alleen zo kunnen we de transitie maken mét behoud van sterke boerenbedrijven. Door onze schaalgrootheid en sterke marktpositie hebben we een uitstekende uitgangspositie voor verdere ketenintegratie. Zo zijn we gestart met het investeren in Nederlandse vleeskuikenbedrijven om de pluimveeketen te versterken en verder te verduurzamen. De eerste investering werd begin 2026 gerealiseerd.

Ook in andere markten zijn er verdergaande samenwerkingen met pluimveeslachterijen. Daarnaast houdt ForFarmers eigen vleeskuikens en leghennen, wat stabiliteit in de voervolumes geeft en voor ketenoptimalisatie zorgt.

In Polen hebben we recent een joint venture met KPS Food Group (KPS) aangekondigd. KPS is een toonaangevende ketenspeler in productie, slacht en verwerking van pluimvee. KPS heeft 7 eigen pluimveebedrijven met in totaal circa 3 miljoen dierplaatsen, een modern slachthuis in Radom en een productielocatie voor consumentenproducten in Pionki. Hiermee zetten we een belangrijke stap in ketenintegratie in Polen en versterken we onze positie in de groeiende Poolse pluimveemarkt aanzienlijk. Door onze krachten te bundelen creëren we een efficiënte, innovatieve en wendbare keten waarmee we sneller kunnen inspelen op de veranderende behoeftes van de markt. De joint venture vormt een sterke basis voor verdere groei, zowel in Polen als in exportmarkten.

Kernwaarden

Onze medewerkers zijn cruciaal voor de uitvoering van onze strategie. Onze kernwaarden spelen een belangrijke rol in hoe we met elkaar, met onze klanten en andere ketenpartners werken. Deze kernwaarden –passionate, responsible, open-minded, united en delivering– staan ook centraal in hoe we onze ambities op sociaal en governance gebied hebben bepaald en willen behalen. In het hoofdstuk over ‘onze missie’ en in de ‘Duurzaamheidsverklaring’ gaan we hier uitgebreider op in.

Financiële doelstelling

We blijven investeren in groeiactiviteiten, de verduurzaming van onze activiteiten, het onderhoud van onze fabrieken en ons vrachtwagenpark. Uitgaande van onze investeringsambitie, gecombineerd met een gestage groei van de operationele winstgevendheid (EBIT) past een rendementsdoelstelling op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) van minstens 10%, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten.

Hierbij hanteren wij een dividendbeleid gericht op het uitkeren van een contant dividend van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting toe te rekenen aan de aandeelhouder.

Onze agenda 2026

In al onze markten blijven we ons onverminderd richten op verdere versterking van onze marktposities. Ook ketenintegratie zal een belangrijke rol spelen in 2026. Zo zullen we ons richten op de afronding van de transactie met KPS en de integratie van Tasomix en KPS opstarten.

Daarnaast zal in Polen de investeringsagenda gericht op het vergroten van de pluimveecapaciteit in het noorden, worden afgerond. De uitbreiding naar het herkauwerssegment zal verder vorm krijgen.

In Duitsland richten we ons op de verdere integratie van de joint venture met team agrar en verdere versterking van de positie van Reudink in de biologische markt.

In Nederland staat de integratie van Beukelaar Diervoeders op de agenda. Ook zullen we verder investeren in vleeskuikenbedrijven met het oog op het behoud van een sterke en duurzame Nederlandse pluimveeketen.

In het Verenigd Koninkrijk hebben we een forse investeringsagenda om onze sterke positie in het herkauwerssegment verder te versterken.

We blijven sterk inzetten op kostenbeheersing en zullen, in samenwerking met ketenpartijen, verdere stappen zetten binnen onze duurzaamheidsagenda.

SWOT-analyse van ForFarmers en haar markten

Onze strategie is gericht op langetermijnwaardecreatie voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en overige stakeholders. 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 sterktes en zwaktes van de eigen organisatie en signaleren we de kansen 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 boeren erf: sterke relaties en expertise • Sterke technische resultaten van het voer • Omvang ForFarmers biedt schaalvoordelen • Sterke positie in meerdere landen • Kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen, onder meer door innovaties • Toegang tot data en kennis en tools om deze data optimaal te benutten • Goed gepositioneerd in specifieke groeisegmenten en markten • Productie-infrastructuur biedt mogelijkheden om markt-krimp en -groei op te vangen • Sterke balans voor acquisitieagenda | <ul style="list-style-type: none"> • Geen exposure naar opkomende markten • Omvang ForFarmers beperkt flexibiliteit • Niet altijd mogelijk om fluctuaties in grondstof- en energieprijzen volledig te mitigeren |
| Extern | Kansen: | Bedreigingen: |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan kennis en expertise neemt toe vanwege de noodzakelijke transitie naar duurzame veehouderij • Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten • Ketensamenwerking en integratie om leveringszekerheid te waarborgen • Stijgende belangstelling van consumenten voor betaalbaarheid, kwaliteit en herkomst van voeding • Marktkrimp zal leiden tot consolidatie | <ul style="list-style-type: none"> • Toenemende druk op dieren aantallen in Nederland • Druk op consumptie dierlijke eiwitten door afnemende koopkracht en aandacht voor plantaardige alternatieven • Geopolitieke dreigingen kunnen de voedselketen in Europa verstoren • Onduidelijke wet- en regelgeving kan zorgen voor uitstel investeringen in duurzaamheid • Krappe arbeidsmarkt en hogere arbeidskosten hebben impact op zowel ForFarmers als ketenpartijen • Volatiliteit van grondstof- en energieprijzen • Dierziekten |

WAARDECREATIEMODEL

Input

Menselijk

Intellectueel

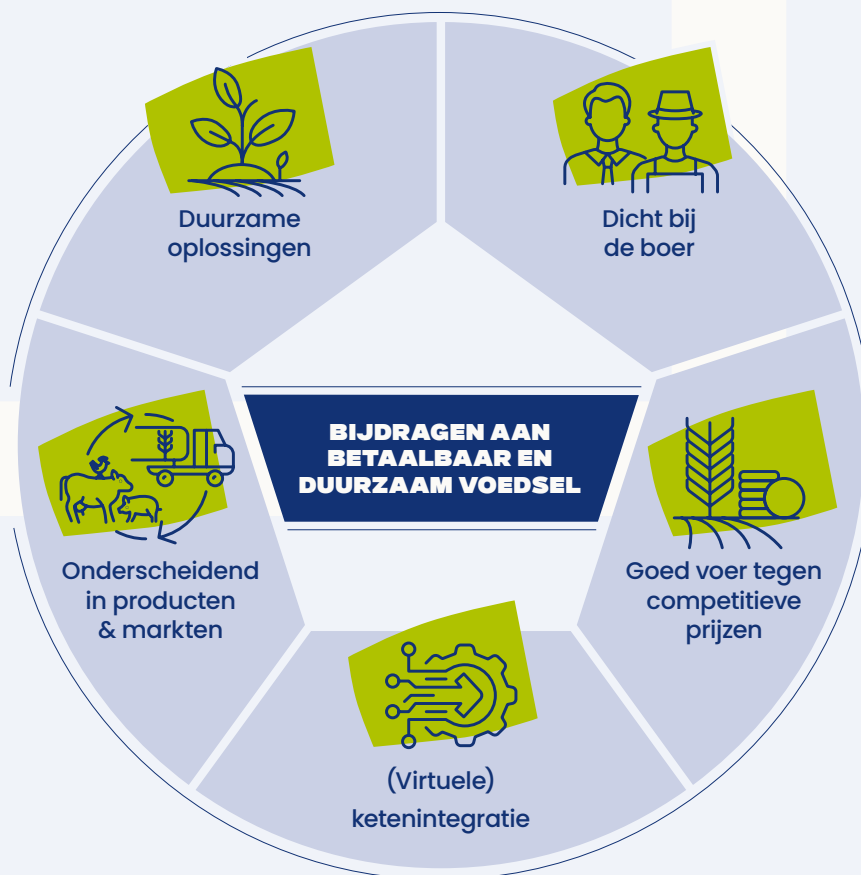
Maatschappelijk & relaties

Natuurlijk

Productie

Financieel

Strategie



Output

Menselijk

- Betrokken medewerkers
- Diversiteit en inclusie
- Veilige werkplek

Intellectueel

- Opleidingsprogramma's
- Duurzame innovatie

Maatschappelijk & relaties

- Ketensamenwerking
- Voerveiligheid
- Verantwoord gedrag

Natuurlijk

- Voeroplossingen met een lage CO₂-voetafdruk
- Vergroten percentage circulaire grondstoffen
- Verantwoorde inkoop van grondstoffen

Productie

- Voervolumes
- Voeroplossingen en advies op het boerenerf
- Inzetten van reststromen

Financieel

- Winstgevendheid
- Dividend
- Investerings



Biologische voerfabriek ForFarmers Lochem CO₂-neutraal

Reudink, producent van biologisch veevoer en onderdeel van ForFarmers, schakelt over op biogas om haar locatie in Lochem CO₂-neutraal te maken. Het biogas gaat komen van veertien melkveehouders in Laren en Lochem, die mest omzetten in duurzame energie. Via een ondergrondse pijpleiding zullen zij biogas direct gaan leveren aan Reudink en andere bedrijven in de regio.

De fabriek gebruikt al 100% groene stroom, maar gas blijft een belangrijke energiebron. Door aardgas volledig te vervangen door biogas kan Reudink CO₂-neutraal produceren.. Dit initiatief versterkt de circulaire landbouw: koeien leveren mest voor biogas, waarmee voer wordt gemaakt voor diezelfde dieren.

FINANCIËEL EN OPERATIONEEL VERSLAG 2025, DIVIDENDVOORSTEL

Resultaten ForFarmers over 2025

Geconsolideerde kerncijfers

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

| | 2025 | 2024 | Totaal mutatie in % | Autonoom ⁽²⁾ |
|--|---------|---------|---------------------|-------------------------|
| Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton) | 10.648 | 9.021 | 18,0% | 1,0% |
| Waarvan Mengvoer (x 1.000 ton) | 6.479 | 6.061 | 6,9% | 0,7% |
| Omzet | 3.153,1 | 2.745,7 | 14,8% | 1,1% |
| Brutowinst | 611,2 | 518,3 | 17,9% | 6,6% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ bedrijfslasten | -521,0 | -464,7 | 12,1% | 0,2% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA | 145,9 | 100,8 | 44,7% | 32,3% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT | 93,2 | 59,1 | 57,7% | 51,0% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ winst/(verlies) over de periode | 66,9 | 43,4 | 54,1% | 60,2% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ winst/(verlies) over de periode toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 61,9 | 40,6 | 52,5% | 60,7% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ winst (verlies) per aandeel (x €1) | 0,70 | 0,46 | 52,2% | |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten | 148,3 | 70,2 | 111,3% | |
| Dividend per aandeel (x €1) | 0,30 | 0,20 | 50,0% | |
| Netto (kas-)/schuldbpositie | -6,0 | 56,8 | -110,6% | |
| Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA / Brutowinst | 23,9% | 19,4% | | |
| ROACE ⁽³⁾ onderliggende EBIT | 17,4% | 13,0% | | |
| Gerapporteerd | | | | |
| Omzet | 3.153,1 | 2.745,7 | 14,8% | 1,1% |
| Brutowinst | 611,2 | 518,3 | 17,9% | 6,6% |
| Bedrijfslasten | -535,3 | -477,9 | 12,0% | 0,0% |
| EBITDA | 151,2 | 106,4 | 42,1% | 26,7% |
| EBIT | 87,7 | 55,4 | 58,3% | 48,6% |
| Winst/(verlies) over de periode | 54,4 | 34,2 | | |
| Winst/(verlies) over de periode toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 49,9 | 31,4 | | |
| Gewone winst (verlies) per aandeel (x €1) | 0,56 | 0,35 | | |

⁽¹⁾ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten en amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa (zie noot 5 inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

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

⁽³⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT van de laatste 12 maanden gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen over dezelfde periode.

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

Marktonwikkelingen

- Ondanks de toegenomen volatiliteit, met name door de geopolitieke ontwikkelingen, bleven grondstofprijzen op een laag niveau.
- De vleeskuiken- en eierprijzen liggen nog steeds op een goed niveau.
- Na een langdurige periode op hogere niveaus lieten de melkprijzen vanaf het derde kwartaal 2025 een daling zien.
- Sinds eind 2025 hebben de Chinese heffingen op varkensvlees een verlagend effect op de varkensprijzen.
- Vanaf het derde kwartaal 2025 werden de effecten van de stoppersregelingen in Nederland duidelijk zichtbaar, met name in de varkenshouderij.
- Vanaf het vierde kwartaal 2025 zien we wederom een toenemende impact van dierziektes in alle landen, met name van vogelgriep.

Toelichting geconsolideerde resultaten over 2025

Het **totaal volume** liet een stijging zien van 18,0% naar 10,6 miljoen ton en de **mengvoervolumes** (als onderdeel van het totaal volume) stegen met 6,9%. De volumetoename is met name gedreven door de acquisitie van Van Triest Veevoerders in september 2024 en de consolidatie van de per 1 maart 2025 gestarte joint venture met team agrar in Duitsland. Autonoom liet het totaal volume een stijging van 1,0% zien en het mengvoervolume een stijging van 0,7%.

De **totale omzet** kwam uit op €3.153,1 miljoen, een stijging van 14,8%, met name als gevolg van de overnames. Autonoom nam de omzet met 1,1% toe.

In 2025 steeg de **brutowinst** ten opzichte van 2024 met 17,9% tot €611,2 miljoen. De autonome stijging bedroeg 6,6%. In alle clusters was een stijging te zien, zowel gerapporteerd als autonoom. De brutowinststijging was met name het gevolg van de hogere volumes, maar ook de brutomarge liet een verbetering zien ten opzichte van 2024.

De **totale bedrijfslasten (onderliggend)**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, zijn, als gevolg van de consolidatie van de joint venture in Duitsland en de overname van Van Triest Veevoerders, met 12,1% gestegen. Autonoom zijn de totale bedrijfslasten nagenoeg stabiel gebleven (stijging van 0,2%). Dit is het resultaat van strikt kostenmanagement en lagere energiekosten.

De personeelskosten namen toe, voornamelijk door de uitbreiding van het aantal FTE als gevolg van overnames. Het totaal aantal FTE steeg van 2.550 per jaareinde 2024 naar 2.821 per jaareinde 2025, autonoom bleef het aantal FTE nagenoeg gelijk. Ook de autonome stijging van de personeelskosten bleef beperkt, in lijn met de inflatie.

Afschrijvingen en amortisatie (onderliggend) bedroegen in 2025 €52,7 miljoen. De toename ten opzichte van 2024 (€41,7 miljoen), wordt voornamelijk veroorzaakt door de acquisities en een verhoogd investeringsniveau.

De stijging van de brutowinst, in combinatie met een hoge operationele efficiëntie, heeft geleid tot een sterke verbetering van de operationele winstgevendheid. De **onderliggende EBITDA** is gestegen van €100,8 miljoen in 2024 naar

€145,9 miljoen in 2025. De **onderliggende EBIT** kwam in 2025 uit op €93,2 miljoen (2024: €59,1 miljoen).

De **netto-financieringslasten (onderliggend)** namen toe tot €9,8 miljoen (2024: €7,5 miljoen). In lijn met de lagere nettoschuld zijn de rentelasten op leningen en overige financieringsverplichtingen gedaald. De toename van de netto financieringslasten was onder andere het gevolg van een hogere interestlast op leases.

De **nettowinst (onderliggend)** is gestegen naar €66,9 miljoen (2024: €43,4 miljoen). Hiervan is €61,9 miljoen (2024: €40,6 miljoen) toe te rekenen aan de aandeelhouders van ForFarmers, resulterend in een **winst per aandeel (onderliggend)** van €0,70 (2024: €0,46).

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

In de resultaten over 2025 zijn op EBIT-niveau onder andere de volgende incidentele posten (APM posten) verantwoord. Een bate van €4,0 miljoen gerelateerd aan de herwaardering van het 50%-belang in HaBeMa waar ForFarmers reeds eigenaar van was, de boekwinst op de verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en een kantoorlocatie (€4,0 miljoen bate) en acquisitie-gerelateerde kosten (€3,4 miljoen). Daarnaast bedroeg de amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa in 2025 €10,8 miljoen. Het totaal op EBIT-niveau bedraagt voor geheel 2025 een last van €5,5 miljoen (2024: een last van €3,7 miljoen).

Onder financieringslasten is een last van €9,8 miljoen verantwoord als gevolg van de oprenting en de herwaardering van de putoptieverplichting op Tasomix (2024: een last van €8,7 miljoen).

Financiële positie en kasstroom

Korte geconsolideerde balans

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------------------|------------------|
| Totaal Activa | 1.110,4 | 942,1 |
| Eigen vermogen | 438,4 | 338,3 |
| Solvabiliteitsratio ⁽¹⁾ | 39,5% | 35,9% |
| Netto werkkapitaal | 39,2 | 25,4 |
| ▪ Vlottende activa ⁽²⁾ | 443,0 | 389,9 |
| ▪ Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾ | 403,8 | 364,5 |
| Achterstallige vorderingen | 7,9% | 9,1% |
| Netto schuld / (Cash) ⁽⁴⁾ | -6,0 | 56,8 |
| IFRS 16 Leaseverplichtingen | 69,9 | 52,3 |

- ⁽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 Leaseverplichtingen.

Algemene opmerking: optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen.

Het **eigen vermogen** steeg met €100,1 miljoen tot €438,4 miljoen per 31 december 2025, met name als gevolg van de consolidatie van de Duitse joint venture, de toevoeging van de groepswinst over het boekjaar 2025 (€54,4 miljoen, inclusief minderheidsbelangen) minus uitkering van dividenden (€24,0 miljoen, inclusief minderheidsbelangen).

Het **netto werkkapitaal** bedroeg €39,2 miljoen per 31 december 2025 (31 december 2024: €25,4 miljoen). De stijging is met name het gevolg van de consolidatie van de joint venture in Duitsland.

De **netto kaspositie** bedroeg €6,0 miljoen per 31 december 2025 (31 december 2024: nettoschuld positie van €56,8 miljoen). Als gevolg van de verbetering in de onderliggende EBIT nam de ROACE-ratio (12-maands gemiddelde) op de onderliggende EBIT toe van 13,0% per 31 december 2024 naar 17,4% per 31 december 2025.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|--|--------------|-------------|
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten | 148,3 | 70,2 |
| Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten | -35,0 | -78,3 |
| Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten | -30,3 | -7,4 |
| Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten | 83,0 | -15,5 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾ | 23,2 | 38,5 |
| Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen | -0,6 | 0,2 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾ | 105,6 | 23,2 |

- ⁽¹⁾ Na aftrek van korte-termijn bankschulden.

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam toe van €70,2 miljoen tot €148,3 miljoen. De **netto kasstroom gebruikt voor investeringsactiviteiten** bedroeg €35,0 miljoen (uitgave) (2024: €78,3 miljoen (uitgave)). De daling ten opzichte van 2024 is met name het gevolg van de acquisities in het voorgaande jaar. De **netto kasstroom gebruikt voor financieringsactiviteiten** steeg van een uitgave van €7,4 miljoen in 2024 naar een uitgave van €30,3 miljoen in 2025, met name als gevolg van hogere uitkering van dividenden.

Resultaten per cluster

Nederland/België

| in miljoenen euro (tenzij anders vermeld) | 2025 | 2024 | Totaal mutatie in % | Mutatie autonoom in % |
|---|---------|---------|---------------------|-----------------------|
| Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton) | 4.801 | 4.407 | 8,9% | -1,6% |
| Omzet | 1.306,4 | 1.273,6 | 2,6% | -0,9% |
| Brutowinst | 282,5 | 254,4 | 11,0% | 5,7% |
| Onderliggende bedrijfslasten | -232,8 | -213,0 | 9,3% | 3,3% |
| Onderliggende EBIT | 49,8 | 41,5 | 20,0% | 18,2% |
| Onderliggende EBITDA | 65,4 | 54,2 | 20,7% | 16,9% |
| Onderliggende EBITDA / Brutowinst | 23,2% | 21,3% | | |
| ROACE onderliggende EBIT | 25,6% | 23,4% | | |

Operationele en financiële ontwikkelingen in Nederland/België

In 2025 steeg het totale volume in het cluster met 8,9% naar 4,8 miljoen ton (2024: 4,4 miljoen ton). Deze stijging is met name toe te schrijven aan de volumes van het in september 2024 overgenomen Van Triest. Autonoom lieten de volumes een geringe daling zien doordat in 2025 bepaalde reststromen niet meer op de markt zijn gebracht.

De mengvoervolumes bleven, met een lichte stijging, goed op peil, ondanks de stoppersregelingen die in de tweede helft van het jaar duidelijk effect kregen. De sterke technische resultaten van ons voer, gecombineerd met competitieve voerprijzen, zorgden voor aanwas van nieuwe klanten waarmee ForFarmers ook in 2025 marktaandeel heeft gewonnen in Nederland. ForFarmers heeft in november Beukelaar Diervoeders overgenomen waarmee voornamelijk de marktpositie in de vleeskuikensector in Nederland en België is versterkt. In 2025 is aanzienlijk geïnvesteerd in de verdere modernisering en verduurzaming van onze fabrieken waarmee we onze concurrentiepositie

versterken en de productie van kwalitatief hoogwaardig veevoer waarborgen.

In de markt voor herkauwers heeft ForFarmers haar positie verder versterkt.

Met onze voeroplossingen vergroten wij het rendement op het boerenerf. Zo draagt ons voer bijvoorbeeld bij aan CO₂-reductie in melk waarmee wij melkveehouders helpen maximaal te profiteren van extra betalingen voor duurzame productie.

De varkenssector ondervindt de grootste impact van de stoppersregelingen. Ondanks de sterke krimp in deze markt hebben wij ons marktaandeel aanzienlijk weten te vergroten door een effectieve aanpak.

In de pluimveemarkt, die in omvang relatief stabiel bleef, zet de positieve ontwikkeling zich voort en winnen wij verder marktaandeel. Met de hoogwaardige producten van ForFarmers worden goede resultaten behaald, zowel bij leghennen als bij vleeskuikens.

De positie van ForFarmers in reststromen is met de acquisitie van Van Triest significant versterkt. De samenwerking met de toeleveranciers is goed doorgelopen na de integratie. Doordat het aanbod vanuit de levensmiddelenindustrie groot is in de totale markt, stond de winstbijdrage van reststromen enigszins onder druk in het eerste kwartaal, waarbij we vanaf het tweede kwartaal wel duidelijk herstel hebben gezien.

Bij Reudink (biologisch veevoer) zijn de volumes in 2025 toegenomen, met name in de pluimveesector. In juni 2025 is de begin 2025 overgenomen fabriek in Fürstenu (West-Duitsland) gestart met de productie van biologisch veevoer. Duitsland is een belangrijke en groeiende afzetmarkt voor biologisch veevoer. Met deze capaciteitsuitbreiding spelen wij gericht in op deze groei. Ook kunnen wij zo beter inspelen op de specifieke eisen van Duitse retailconcepten.

Bij Pavo, de paardenvoeractiviteiten binnen ForFarmers, is een mooie groei gerealiseerd in 2025. Door nieuwe distributieovereenkomsten in Denemarken, Frankrijk en Polen kan deze groeiambitie verder vorm krijgen.

Onder andere gedreven door de hogere volumes in dit cluster is de brutowinst met 11,0% gestegen. Maar ook autonoom liet de brutowinst een mooie groei zien van 5,7%. De overname van de Van Triest activiteiten zorgde voor een stijging van de bedrijfslasten. De autonome stijging van 3,3% is met name het gevolg van inflatie en loonindexatie. In 2025 is de onderliggende EBIT toegenomen tot €49,8 miljoen (2024: €41,5 miljoen). De onderliggende EBITDA steeg in 2025 met 20,7% naar €65,4 miljoen (2024: €54,2 miljoen).

Duitsland/Polen

| in miljoenen euro (tenzij anders vermeld) | 2025 | 2024 | Totaal mutatie in % | Mutatie autonoom in % |
|---|---------|--------|---------------------|-----------------------|
| Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton) | 3.341 | 2.231 | 49,8% | 1,9% |
| Omzet | 1.140,3 | 787,9 | 44,7% | 1,2% |
| Brutowinst | 185,7 | 128,1 | 45,0% | 8,5% |
| Onderliggende bedrijfslasten | -151,1 | -104,8 | 44,2% | 2,5% |
| Onderliggende EBIT | 37,0 | 27,2 | 36,0% | 23,7% |
| Onderliggende EBITDA | 55,5 | 37,2 | 49,2% | 20,1% |
| Onderliggende EBITDA / Brutowinst | 29,9% | 29,0% | | |
| ROACE onderliggende EBIT | 13,9% | 17,3% | | |

Operationele en financiële ontwikkelingen in Duitsland/Polen

Het totaal volume in dit cluster liet een stijging zien van 49,8% naar 3,3 miljoen ton (2024: 2,2 miljoen ton). Dit is met name het gevolg van de consolidatie van de HaBeMa en team agrar-activiteiten naar aanleiding van de start van de joint venture per 1 maart 2025. Ook de volumestijging in Polen droeg hieraan bij.

In Duitsland ontwikkelden de mengvoeractiviteiten zich conform verwachting en heeft de joint venture met team agrar verder vorm gekregen. Ondanks forse vogelgriep-uitbraken bleven de pluimveevolumes goed op peil. Tegenvallende oogst in Oost-Europa en minder competitiviteit door veranderende wisselkoersen remde de export van grondstoffen vanuit Duitsland. Dit had impact op de Duitse op- en overslagactiviteiten (HaBeMa). In de tweede helft van het jaar verbeterde de grondstoffendynamiek en zagen we herstel in de prestaties van HaBeMa.

De activiteiten in Polen hebben een sterke prestatie laten zien in 2025. Ondanks de impact van vogelgriep is er een mooie volumegroei gerealiseerd en is de operationele winstgevendheid in 2025 significant gestegen. Onze groeistrategie voor de Poolse markt blijft onverminderd van kracht. Er is goede voortgang geboekt op de strategische investeringsagenda om de productiecapaciteit uit te breiden en zo in te spelen op de verwachte verdere groei van de markt. Zo is in januari 2026 in het Noordoosten van Polen Farmpasz overgenomen en hebben we geïnvesteerd in een nieuw magazijn voor zakgoed.

De brutowinst voor het cluster liet in 2025 een stijging zien van 45,0%, met name als gevolg van de consolidatie van de joint venture in Duitsland. Ook autonoom liet de brutowinst een mooie stijging zien, waar met name Polen aan heeft bijgedragen. De onderliggende bedrijfslasten namen toe met 44,2%, wederom als gevolg van de consolidatie van de Duitse joint venture. De autonome stijging van de bedrijfslasten bleef beperkt tot 2,5%.

De onderliggende EBITDA steeg met 49,2% naar €55,5 miljoen (2024: €37,2 miljoen) en de onderliggende EBIT liet een stijging zien van 36,0% naar €37,0 miljoen (2024: €27,2 miljoen). Als gevolg van het verhoogde investeringsniveau en de consolidatie van de joint venture lieten de afschrijvingen een stijging zien ten opzichte van 2024. Als gevolg van de consolidatie daalde de ROACE naar 13,9% per 31 december 2025.

Verenigd Koninkrijk

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

| | 2025 | 2024 | Totaal mutatie in % | Mutatie autonoom in % |
|---|--------|--------|---------------------|-----------------------|
| Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton) | 2.506 | 2.383 | 5,2% | 5,2% |
| Omzet | 729,5 | 722,8 | 0,9% | 2,1% |
| Brutowinst | 142,3 | 135,3 | 5,2% | 6,4% |
| Onderliggende bedrijfslasten | -127,2 | -128,6 | -1,1% | 0,1% |
| Onderliggende EBIT | 15,4 | 8,1 | 90,1% | 92,5% |
| Onderliggende EBITDA | 30,4 | 22,3 | 36,3% | 38,2% |
| Onderliggende EBITDA / Brutowinst | 21,4% | 16,5% | | |
| ROACE onderliggende EBIT | 16,3% | 7,7% | | |

Operationele en financiële ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk stegen de totaal volumes in 2025 met 5,2% naar 2,5 miljoen ton (2024: 2,4 miljoen ton), gedreven door een robuuste volumestijging binnen het herkauwerssegment.

De sterke prestaties binnen het herkauwerssegment laten zien dat onze strategie werkt en dat onze voerproducten en diensten goed aansluiten bij de wensen van onze klanten. Ook het hoge niveau van de melkprijzen droeg bij aan de sterke ontwikkeling. In de varkens- en pluimveemarkt zet verdergaande marktintegratie zich structureel voort. We hebben onze positie binnen het niet-geïntegreerde segment van de varkensmarkt versterkt en in de pluimvee-sector is de volumeontwikkeling positief.

De reorganisatie, die was ingezet om de kostenbasis beter in lijn te brengen met de activiteiten, is in 2025 afgerond. Als onderdeel van de reorganisatie zijn twee fabrieken afgestoten, de eerste eind 2024 en de tweede in april 2025. Hiermee is een gezonde basis gelegd voor alle diersoorten naar de toekomst toe.

De brutowinst steeg met 5,2%, in lijn met de volumegroei. Als gevolg van de reorganisatie namen de onderliggende bedrijfslasten met 1,1% af, wat resulteerde in een sterke verbetering van de operationele winstgevendheid. De onderliggende EBIT steeg van €8,1 miljoen in 2024 naar €15,4 miljoen in 2025. De onderliggende EBITDA liet een stijging zien van 36,3% naar €30,4 miljoen.

De kostenreductie en verbeterde bezettingsgraad van de fabrieken vertalen zich in een substantiële verbetering van de winstgevendheid en een significante stijging van de ROACE van 7,7% ultimo 2024 naar 16,3% per 31 december 2025.

Dividendvoorstel

De onderliggende winst na belasting toekomend aan de aandeelhouders bedroeg over 2025 €61,9 miljoen.

ForFarmers stelt voor een dividend uit te keren van €0,30 per gewoon aandeel (2024: €0,20), gebaseerd op 88.530.287 gewone uitstaande aandelen. Op 16 april 2026 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 4 mei 2026 betaalbaar gesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Samenwerking ForFarmers en KPS Food Group in Polen

Op 12 februari 2026 heeft ForFarmers een overeenkomst gesloten met KPS Food Group (KPS) om een joint venture te vormen, waarin ForFarmers een meerderheidsbelang (50,5%) zal houden. Beide partijen werken al langere tijd samen. De aandeelhouders van KPS bezitten 40% van de aandelen van Tasomix, waarin ForFarmers nu 60% houdt. Binnen deze nieuwe joint venture worden de pluimvee-bedrijven en de slacht- en verwerkingsactiviteiten van KPS en de voeractiviteiten van Tasomix ingebracht. De joint venture zal verder gaan onder de naam ForFarmers Polska, waaronder zowel de merknaam Tasomix als KPS blijft bestaan.

Met deze ketenintegratie versterkt ForFarmers haar marktpositie in de groeiende Poolse pluimveesector. KPS is een gevestigde naam in de Poolse markt voor pluimvee-productie en -verwerking. KPS is een geïntegreerde speler in de pluimveesector. Het bedrijf heeft zeven eigen pluimvee-bedrijven met in totaal circa 3 miljoen dierplaatsen, een modern slachthuis in Radom en een productielocatie voor consumentenproducten in Pionki. Daarnaast heeft KPS dienstverlenende bedrijven voor distributie en verkoop. In totaal werken er ongeveer 2.000 medewerkers. De huidige eigenaren blijven actief betrokken, zowel als aandeelhouder als operationeel. KPS heeft een jaarlijkse omzet van ongeveer 250 miljoen euro en een EBITDA van ongeveer 46 miljoen euro.

Om tot de beoogde aandeelhoudersstructuur te komen, betaalt ForFarmers een overnamesom, te betalen in drie jaarlijkse tranches. De overnamesom is gebaseerd op de waardering van de in te brengen activiteiten, verminderd met de netto schuldpositie op overnamedatum.

De partijen zijn overeengekomen om de bestaande putoptieovereenkomst op overnamedatum te laten vervallen.

De transactie zal naar verwachting in het derde kwartaal van dit jaar worden afgerond, onder voorbehoud van goedkeuring door de Poolse mededingingsautoriteit en de aandeelhouders van ForFarmers.

ForFarmers zal de joint venture volledig consolideren in haar financiële resultaten vanaf overnamedatum.

De acquisitie-gerelateerde kosten in 2025 bedragen €0,5 miljoen en zijn verantwoord ten laste van het resultaat boekjaar van de Groep.

Acquisitie Farmpasz Podlasie Sp. z o.o.

Op 2 februari 2026 heeft ForFarmers alle aandelen van Farmpasz Podlasie Sp. z o.o. overgenomen. Deze overname is een volgende stap in de groeistrategie van ForFarmers om haar marktpositie in Polen verder te versterken, met name in de rundveesector. De acquisitie is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).



Een strategische samenwerking voor duurzame sojaketen

ForFarmers en Bunge sloten een overeenkomst om een CO₂-arme toeleveringsketen voor sojameel in Europa op te zetten, te beginnen in Nederland. Bunge levert 100.000 ton sojameel aan ForFarmers, afkomstig van boerderijen die deelnemen aan regeneratieve landbouwprogramma's en voldoen aan Bunge's duurzaamheidsnormen.

De samenwerking biedt volledige traceerbaarheid van de keten en geverifieerde CO₂-berekeningen via blockchaintechnologie. Dit garandeert transparantie van oorsprong tot bestemming. Hiermee ondersteunt ForFarmers haar duurzaamheidsstrategie en missie 'For the Future of Farming', door de milieu-impact van haar keten te verlagen en boeren te stimuleren tot duurzame keuzes.

Volgens beide partijen is dit partnerschap een belangrijke stap richting transparante, controleerbare waardeketens met positieve impact op het milieu. Het initiatief illustreert hoe samenwerking in de agrovoedingssector kan bijdragen aan een duurzamere toekomst.

INTERVIEW DUURZAAMHEID

MEEBOUWEN AAN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE AGRARISCHE SECTOR

In dit interview spreken we met Ilse Niehof-Duivelshof, director corporate affairs, en Henry Verwaijen, ESG director, over de belangrijkste duurzaamheidsthema's voor ForFarmers. Zij delen hun visie op de vooruitgang die is geboekt, de uitdagingen die nog voor ons liggen en de manier waarop de organisatie bijdraagt aan een toekomstbestendige agrarische sector.

Wat zijn het afgelopen jaar de belangrijkste ontwikkelingen geweest bij de implementatie van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers?

"In het afgelopen jaar heeft onze duurzaamheidsstrategie nog meer vorm gekregen", vertelt Henry. "Dat is mede geholpen door de implementatie van de nieuwe rapportagevereisten op het gebied van duurzaamheid. We zijn ambitieus en durven ons ook echt uit te spreken over waar we voor staan."

Hij ziet dat die ambitie zich vertaalt in tastbare resultaten. "We hebben in 2025 onze scope 1- en 2-emissies aanzienlijk

weten terug te dringen. Daarnaast hebben we samen met onze toeleveranciers en klanten gewerkt aan oplossingen voor CO₂-reductie en de verdere verduurzaming van onze grondstoffeninkoop en we hebben het aandeel circulaire grondstoffen fors weten te verhogen."

Ilse vult aan: "Onze duurzaamheidsaanpak gaat verder dan milieu alleen. Het afgelopen jaar hebben we onze ambities ook op sociaal en bestuurlijk gebied verder vormgegeven. We hebben heldere doelstellingen opgesteld en concrete actieplannen ontwikkeld om onze organisatie op alle fronten toekomstbestendig te maken."





“

Niet alleen de noodzaak van duurzaamheid is duidelijk, maar ook de kansen die het biedt.”

Waar kan ForFarmers het grootste verschil maken?

“Wij spelen als bedrijf een belangrijke rol in de vertaalslag naar daadwerkelijke impact op het boerenêrf”, begint Henry. “We staan dicht bij de boer – niet alleen met ons voer, maar ook met ons advies. We begrijpen de uitdagingen waar boeren dagelijks voor staan, én we weten wat er gevraagd wordt vanuit de keten, zoals de verwerkers en de supermarkten. Juist daardoor kunnen we hen gericht ondersteunen bij het zetten van concrete stappen.”

“Het is precies die verbindende rol waar we het verschil maken”, onderstreept Ilse. “We proberen niet alleen de boer te helpen, maar de hele keten in beweging te krijgen. Dat betekent dat we ook zelf

verantwoordelijkheid nemen door de juiste kennis, partners en middelen samen te brengen om innovaties aan te jagen en echt impact te maken.”

“Een mooi voorbeeld daarvan”, vervolgt Henry, “is het biologisch aanzuren van mest. Daarmee kunnen we een grote reductie in stikstof- en CO₂-emissies realiseren. Wij hebben de technische uitvoering ontwikkeld en dragen bij aan de wettelijke borging door middel van emissiereductiemetingen en toetsing in pilots. In de toekomst zien we onze rol vooral in advisering en de levering van additieven. Ook in de inkoop van duurzame grondstoffen nemen we het voortouw. We werken actief samen met onze leveranciers om de noodzakelijke vooruitgang te boeken.”

Hoe is duurzaamheid ingebed in de organisatie?

“Eén van de belangrijkste pijlers is het eigenaarschap bij onze mensen”, vertelt Ilse. “Zij maken de daadwerkelijke impact. Duurzaamheid lééft echt binnen onze organisatie. Het enthousiasme waarmee collega’s plannen maken en aan oplossen werken is heel mooi om te zien.”

Ze merkt dat dit enthousiasme voortkomt uit duidelijkheid en betrokkenheid. “We

hebben een helder verhaal”, legt ze uit. “Onze mensen begrijpen wat we als organisatie willen bereiken en zijn daar trots op. Niet alleen de noodzaak van duurzaamheid is duidelijk, maar ook de kansen die het biedt – voor onze klanten, voor onszelf als bedrijf en voor de hele sector.”

Hoe zorg je ervoor dat de hele keten betrokken is en wat zijn de grootste uitdagingen daarin?

“Dat we het met z’n allen moeten doen staat vast. Boeren kunnen het niet alleen; een duidelijke vraag en eerlijke beloning vanuit de keten zijn essentieel om de transitie te maken”, licht Henry toe. “We werken intensief samen met ketenpartners, en stimuleren pilots en projecten. Een uitdaging is dat landen en sectoren zich in verschillende fases van ontwikkeling bevinden, waardoor het tempo van verandering sterk uiteenloopt. In Nederland ontvangen melkveehouders bijvoorbeeld een premie voor melk met een lagere CO₂-voetafdruk; in Duitsland bestaat een dergelijke regeling voorsnog niet.”

Hoe ga je om met de veranderende wetgeving zoals de CSRD en de EUDR?

“Onze missie en strategie zijn altijd leidend”, zegt Ilse. “We laten ons niet alleen sturen door nieuwe wet- en regelgeving, maar

houden consequent vast aan onze koers. De intrinsieke motivatie om bij te dragen aan verduurzaming leeft steeds sterker binnen de hele organisatie.”

Tegelijkertijd benadrukt ze dat wetgeving helpt om vooruitgang te versnellen.

“Regelgeving speelt een belangrijke rol in het creëren van een gelijk speelveld”, legt ze uit. “Het is essentieel dat de hele sector in beweging komt en dat we daarin samen optrekken. Een stabiel, wettelijk kader gericht op de lange termijn is daarom van groot belang voor ons.”

Er is een maatschappelijke discussie over soja en de certificering daarvan.

Hoe kijken jullie daarnaar?

“Soja is een belangrijke eiwitbron voor onze voeders”, vertelt Henry. “We vinden het van groot belang dat de soja die we gebruiken duurzaam wordt verbouwd. In 2030 willen wij uitsluitend soja in kopen die duurzaam geteeld is en ten minste 20 jaar aantoonbaar vrij is van ontbossing en verandering in landgebruik. Uiteindelijk willen we toewerken naar fysiek gescheiden leverstromen.”

“Een van de stappen die we zetten”, legt Ilse uit, “is de strategische samenwerking die we gestart zijn met Bunge, onze belangrijkste leverancier van soja uit Zuid-Amerika.

Deze samenwerking is gericht op het verbeteren van de transparantie in de keten, van oorsprong tot bestemming. Door CO₂-lage soja in te kopen, verminderen we de milieu-impact van onze toeleveringsketen. Wij nemen onze verantwoordelijkheid door weer een stap vooruit te zetten.”

Waar zijn jullie het meest trots op als je terugkijkt op 2025?

“Wat mij het meest trots maakt,” zegt Ilse, “is de vooruitgang die we als organisatie hebben geboekt. We hebben de CO₂-emissies van onze eigen fabrieken en transport, dus scope 1 en 2, ten opzichte van 2022 met 37% verlaagd en de CO₂-emissies van ons voer, dat zit in scope 3 upstream, met 29%. En als we kijken naar het aandeel circulaire grondstoffen in ons totale volume dan hebben we daar een toename van 10% gerealiseerd, ook weer ten opzichte van 2022. Het is waardevol dat we nu ook extern kunnen laten zien welke concrete voortgang we boeken op het gebied van verduurzaming.”

Henry sluit zich daarbij aan. “Het mooiste vind ik het eigenaarschap dat onze mensen tonen. Collega’s nemen zelf initiatief, brengen ideeën in en dragen bij aan verbeteringen. Dat is inspirerend om te zien en veelbelovend voor de toekomst.”



Waar zetten jullie op in voor 2026?

“We geloven in onze strategie en de doelstellingen die we voor 2030 hebben gezet. We blijven vastberaden op de ingeslagen weg”, licht Henry toe. “Alle opco’s hebben een eigen plan van aanpak om de 2030 doelen te bereiken, wat ze hebben vertaald in doelen per jaar. De focus ligt op meerdere fronten: de vergroening van onze eigen locaties, duurzame inkoop, emissiereducerende innovaties op het boerenerf én bijdragen aan circulariteit en biodiversiteit. Zo bouwen we stap voor stap mee aan een toekomstbestendige agrarische sector.”



Wij spelen als bedrijf een belangrijke rol in de vertaalslag naar daadwerkelijke impact op het boerenerf.”

ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIES

Zorgdragen voor betaalbaar en duurzaam voedsel

Met onze missie 'For the Future of Farming' zet ForFarmers zich actief in voor een toekomst-bestendig boerenbedrijf. Wij zien de veehouderij als een essentieel onderdeel van de oplossing om op een duurzame manier de beschikbaarheid van voldoende en betaalbaar voedsel te waarborgen. Uit diverse (wetenschappelijke) onderzoeken blijkt dat de veehouderij en haar producten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem. Dieren kunnen reststromen uit bijvoorbeeld de levensmiddelensector omzetten in hoogwaardige dierlijke eiwitten, zoals zuivel, vlees en

eieren. Zo wordt bierbostel, een restproduct van het brouwenproces van bier, gebruikt als onderdeel van het dieet voor onder andere koeien. Het laten grazen van herkauwers op gronden die ongeschikt zijn voor akkerbouw zorgt voor een optimaal landgebruik. Op die manier draagt de veehouderij bij aan een efficiënt en circulair gebruik van landbouwgrond en grondstoffen. Tegelijkertijd erkennen wij het belang van voortdurende verduurzaming binnen de sector en binnen onze eigen organisatie. Alleen zo kan de veehouderij haar rol in een toekomstbestendig voedselsysteem blijven vervullen.

Ambities

Als leidende partij nemen wij onze verantwoordelijkheid in de verduurzaming van de sector serieus. We hebben op het gebied van milieu, sociaal beleid en goed bestuur ambitieuze doelen gesteld voor 2030 en iedere opco heeft plannen ontwikkeld om hier lokaal invulling aan te geven. Onze 2030 ambities staan hierna weergegeven.

Wij dragen bij aan de verduurzaming van de gehele keten: van het vergroten van bewustwording tot het bieden van innovatieve voeroplossingen. Wij richten ons daarbij op drie belangrijke pijlers: vermindering van onze CO₂-voetafdruk, bevorderen van circulariteit en bescherming van biodiversiteit. Onze mensen vormen de kern van onze missie: For the Future of Farming. Daarom moeten we ervoor zorgen dat iedereen zich gewaardeerd voelt en dat mensenrechten en welzijn in onze hele waardeketen worden gerespecteerd. De gezondheid en veiligheid van onze mensen heeft onze hoogste prioriteit. We bouwen aan diverse en inclusieve teams en werken samen met collega's, klanten, leveranciers en de gemeenschap om duurzame impact te realiseren. Onze kernwaarden, samengevat in PROUD (Passionate, Responsible, Open-minded, United en Delivering), vormen de leidraad voor onze doelstellingen op het gebied van sociaal beleid en governance.

Benodigde eiwitten

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



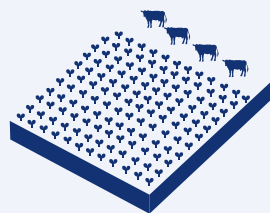
Duurzaam dieet

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



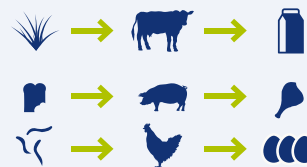
Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik

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

DUURZAAMHEIDSAMBITIES 2030

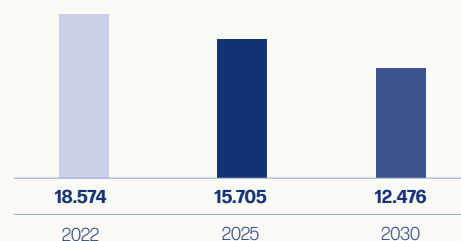
CO₂-reductie



1/3 Verminderen van CO₂-emissies (in scope 1, 2 & 3)

ten opzichte van basisjaar 2022

in Kton CO₂-equivalent*



Reductie van 42% Non-FLAG en 30% FLAG

Doelstellingen gevalideerd door SBTi in 2024

Scope 1 & 2 Verminderen van energieverbruik
Vergroten aandeel schone energie

Scope 3 Upstream Ontbossingsvrije toeleveringsketen
Inkoop producten met lagere CO₂-voetafdruk

Scope 3 Downstream Advies op het boereerf over rantsoen
en huisvesting

Stimuleren circulariteit



1/3 Toename van gebruik van circulaire grondstoffen

ten opzichte van basisjaar 2022



Meer co- en restproducten inzetten

Aandeel circulaire grondstoffen in mengvoer verhogen

Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

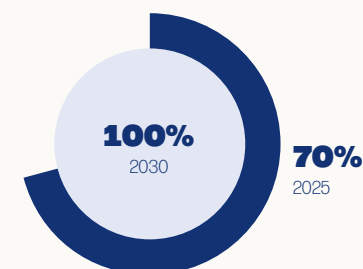
Bescherming biodiversiteit



100% Verantwoorde inkoop van grondstoffen

Toeleveranciers in de soja-, palm- en cacao-toeleveringsketen of met een inkoopwaarde van meer dan €1 miljoen per verslagjaar

In procenten



* In 2025 zijn de broeikasgasemissies over het basisjaar 2022 aangepast naar aanleiding van acquisities en desinvesteringen.



Sociaal en bestuurlijk

Onze kernwaarden en onze gedragscode zijn leidend in alles wat we doen richting onze klanten, werknemers, ketenpartners en de maatschappij, om gezamenlijk te werken aan een veilige, diverse en inclusieve cultuur in onze eigen organisatie en in de keten.

Ontwikkelingen 2025

Om onze doelstellingen in 2030 en onze ambities voor 2050 te halen, hebben we in 2025 weer verschillende stappen gezet en initiatieven gestart. Na in 2024 de roadmaps op het milieubeleid te hebben opgesteld, hebben de opco's en groepsafdelingen in 2025 de roadmaps op sociaal beleid en goed bestuur verder vormgegeven. Bepaalde thema's worden decentraal verder uitgewerkt en op andere thema's, waaronder de kernwaarde open-minded met diversiteit en inclusiviteit als belangrijke elementen, is besloten deze ook op groepsniveau verder te ontwikkelen.

Hieronder zijn ontwikkelingen in het afgelopen jaar opgenomen en een selectie van initiatieven die in 2025 zijn gestart. De volledige voortgang op onze doelstellingen en de uitgebreide duurzaamheidsrapportage is te vinden in de Duurzaamheidsverklaring zoals opgenomen in dit jaarverslag.

Milieu

CO₂-reductie

De productie van diervoer en de levering ervan aan boeren veroorzaakt broeikasgasemissies. Een groot gedeelte hiervan zijn scope 3-emissies die in onze waardeketen ontstaan, voornamelijk door de teelt, oogst, verwerking en transport van gewassen naar onze fabrieken. Maar ook door methaan dat vrijkomt tijdens de spijsvertering van vooral runderen en schapen en methaanemissies uit mest en mestaanwending op de boerderij.

Inzet schone elektriciteit, biogas en HVO

In 2025 hebben wij belangrijke acties genomen op het gebied van CO₂-reductie binnen de eigen organisatie en productieprocessen waarmee de scope 1 en 2 emissies ten opzichte van 2024 zijn gedaald. Zo maken onze locaties in Nederland en Duitsland inmiddels volledig gebruik van schone elektriciteit. In Nederland liggen we op schema om eind 2026 ook een tweede fabriek (Reudink) volledig te voorzien van biogas dat wordt geproduceerd door lokale veehouders. In het Verenigd Koninkrijk is het eerste deel van het vrachtwagenpark overgeschakeld op HVO, een plantaardige brandstof. Ook is, in het kader van een continu verbeterprogramma, opnieuw geïnvesteerd in de vervanging van apparatuur door energiezuinigere alternatieven.

Ook binnen scope 3 upstream is in 2025 de CO₂-reductie per ton gedaald ten opzichte van een jaar eerder. Zowel de veranderingen in herkomst van onze grondstoffen als de focus op de formulatie van voerproducten met een lagere

CO₂-voetafdruk in alle landen waar we actief zijn dragen hieraan bij.

Stimuleren circulariteit

ForFarmers zet zich in om de circulariteit in de sector te vergroten door steeds meer circulaire grondstoffen te gebruiken. Dieren zijn in staat om laagwaardige ingrediënten uit bijvoorbeeld de voedings- en biobrandstofindustrie, om te zetten in hoogwaardige voeding zonder grondstoffen te verspillen en met minimale milieu-effecten. Het zorgt er ook voor dat er minder land nodig is voor de teelt van voedergewassen.

Reductie CO₂-voetafdruk van ons voer

De reductie van de CO₂-voetafdruk van ons voer krijgt steeds meer focus. Hiertoe werken we intensief samen met onze toeleveranciers. Door de keuze voor laag CO₂ grondstoffen en herkomsten, de inzet van circulaire grondstoffen en door onze formulatie van voer hierop in te richten hebben we in 2025 de CO₂-emissies van onze voer fors weten te verlagen.

Significante toename circulaire grondstoffen

In 2025 is het aandeel circulaire grondstoffen in het totale volume toegenomen naar ruim 41%, een stijging van 10% ten opzichte van het basisjaar 2022. De overname van Van Triest CirQlar heeft hier belangrijke aan bijgedragen. Hiermee hebben we onze marktpositie in reststromen significant versterkt, en kunnen we onze klanten een aanzienlijk betere toegang tot circulaire grondstoffen bieden.

Naast de directe afzet van reststromen zetten we ook in op een structurele verhoging van het aandeel circulaire grondstoffen in ons mengvoer. Hiervoor hebben we in 2025 diverse investeringen in onze fabrieken gedaan. Zo kunnen we nu bijvoorbeeld chips die niet meer geschikt zijn voor menselijke consumptie, verwerken in het mengvoer dat in onze fabriek in Delden wordt gemaakt. In de fabriek in Lochem zijn de productielijnen aangepast, waardoor we vloeibare zuivelstromen aan het voer kunnen toevoegen. Ook zijn we samenwerkingen aangegaan met belangrijke toeleveranciers, zoals FeedValid in Nederland, om de beschikbaarheid van circulaire grondstoffen nog verder te vergroten.

Coalitie Circulair Varkensvoer

In samenwerking met de Stichting Samen Tegen Voedselverspilling zijn we in 2025 aangesloten bij de Coalitie Circulair Varkensvoer. Samen met onze ketenpartners zetten wij ons in voor een circulaire aanpak die voedselverspilling minimaliseert. Daarbij onderzoeken we het effect van een hoger aandeel rest- en bijproducten in varkensvoer, met als doel verandering van landgebruik en de CO₂-uitstoot te verminderen. Dit initiatief voeren we gezamenlijk uit met andere retailers, producenten en veevoederbedrijven. In 2026 zetten we deze samenwerking voort en zullen we op een later moment breder communiceren over de resultaten en vervolgstappen.

Bescherming biodiversiteit

Behoud van biodiversiteit is essentieel omdat het zorgt voor gezonde ecosystemen die onze voedselvoorziening, waterkwaliteit, klimaat en welzijn ondersteunen. Wij kijken naar biodiversiteit in de gehele keten. Van de impact van de teelt van onze grondstoffen op lokale biodiversiteit en ecosystemen tot het (duurzame) landgebruik door boeren en de effecten van de dieren op de natuur.

Minder stikstofuitstoot op het boerenerf

We hebben verschillende initiatieven ontwikkeld waarmee we de uitstoot op het boerenerf helpen verminderen. Zo zijn we in 2025 een pilot gestart met biologische aanzuring van de mest in mestkelders om zo de zuurgraad van de mest te verlagen. Emissies van ammoniak (stikstof) en methaan worden hiermee significant verlaagd. Aanzuring van mest is mogelijk tegen relatief lage kosten en is bij veel boerenbedrijven relatief eenvoudig te realiseren. ForFarmers is een aanjager van dit initiatief. We brengen mensen samen en delen kennis om dit breed in te gaan zetten en participeren hiertoe in een publiek private samenwerking.

Additieven helpen ook mee om uitstoot op het boerenerf te verminderen. Door toevoegingen van voeradditieven kunnen methaanemissies van herkauwers tot wel 30% naar beneden worden gebracht. Als veevoederbedrijf spelen we een belangrijke rol in de toepassing van deze additieven. Zo werken we mee aan pilots met verschillende zuivelbedrijven en passen 160 ForFarmers klanten deze additieven inmiddels toe.

Laag CO₂ soja

Wij zetten ons in om ontbossing in onze toeleveringsketen terug te dringen. In 2030 willen wij uitsluitend soja inkopen die duurzaam geteeld is en tenminste 20 jaar aantoonbaar vrij is van ontbossing en verandering van landgebruik. Uiteindelijk willen we toewerken naar fysiek gescheiden leverstromen. Dit draagt niet alleen bij aan de bescherming van biodiversiteit, maar ook aan een lagere CO₂-voetafdruk in onze keten.

Om stappen te zetten richting meer transparantie in de teelt en traceerbaarheid van onze grondstoffenketen, zijn we in 2025 een strategische samenwerking aangegaan met onze belangrijkste leverancier van soja uit Zuid-Amerika voor de levering van soja met een lage CO₂-voetafdruk. Dankzij blockchaintechnologie is Bunge in staat tot volledige traceerbaarheid in de keten en inzicht in de hoeveelheid CO₂ die vrijkomt bij de teelt en transport van soja. Hierdoor heeft ForFarmers volledig inzicht in de herkomst en CO₂-voetafdruk van de geleverde soja.

We zijn nog niet zover dat onze producten uitsluitend ontbossingsvrije soja bevatten, maar de transparantie en traceerbaarheid in de keten verbeteren hiermee aanzienlijk en de gemiddelde CO₂-voetafdruk van ons voer wordt aanzienlijk lager.

Sociaal beleid en goed bestuur

Diversiteit en inclusiviteit

Geheel in lijn met onze kernwaarde Open-minded, maakt onze organisatie bewust de stap naar een inclusieve organisatiecultuur waarin diversiteit en inclusie worden omarmd en iedereen zich veilig en erkend voelt.

Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap speelt hierin een sleutelrol, zeker met het oog op de ontwikkeling van sterk presterende teams. Door verschillende kennisachtergronden, opleidingen, expertises en perspectieven bewust te combineren, verbeteren we de besluitvorming en samenwerking binnen onze teams en versterken we onze innovatiekracht. Dit vraagt om ander gedrag en bewustzijn van iedereen binnen ForFarmers. Tijdens het jaarlijks terugkerende Leadership Forum werd een inspirerende keynote gegeven over hoe inclusief leiderschap kan bijdragen aan betere teamprestaties. Inmiddels krijgt dit thema verdere verdieping. De verschillende opco's en groepsafdelingen hebben hiervoor diverse initiatieven opgenomen in hun lokale S&G roadmaps. Zo is er in Polen een speciaal talentprogramma opgezet voor jonge vrouwen.

Veiligheid

Bij ForFarmers hebben we veiligheid en gezondheid hoog in het vaandel staan. We voelen ons verantwoordelijk voor onszelf en onze omgeving (Responsible).

Health & Safety platform

Over de jaren heen hebben wij successen geboekt als het gaat om het verminderen van incidenten, en daar zijn wij trots op. Toch zagen we het aantal incidenten in de afgelopen jaren weer stijgen. Begin 2025 hebben we een overkoepelend Health & Safety platform opgericht, met als doel de landen te verbinden, kennis en best practices te delen, en te zorgen voor voortdurende verbetering. Het bestuur van ForFarmers heeft veiligheid als belangrijk speerpunt aangemerkt en draagt dit actief uit. Bij de twee-maandelijkse bijeenkomsten van het H&S platform met alle Health & Safety officers en interne specialisten, is daarom altijd een lid van het bestuur aanwezig. Het platform werkt ondersteunend en het lokale management blijft verantwoordelijk voor veiligheid op de werkvloer.

In 2025 zijn meters gemaakt. Zo heeft het platform al bestaand beleid verfijnd, en minimumvereisten voor alle landen vastgesteld op belangrijke onderwerpen. Dit betreft onder andere het gebruik van gevaarlijke stoffen, werkvergunning voor niet-routinematig of potentieel gevaarlijk werk, persoonlijke beschermingsmiddelen en werkkleding en beleid rondom de definitie van en omgang met veiligheids- en gezondheidsincidenten. Ook is in november in Nederland een veiligheidsweek georganiseerd waarin op alle locaties diverse aspecten van veiligheid, het herkennen van risico's en het bespreekbaar maken van veiligheid onder de aandacht zijn gebracht.

Best practices

We besteden veel aandacht aan het delen en implementeren van best practices. Zo is, na een incident met een heftruck in onze fabriek in Zwolle, in Polen een pilot gestart met een sensor die aankomende voetgangers tijdig signaleert. Als deze pilot succesvol is kunnen sensoren ook op andere risicovolle plekken geïnstalleerd worden. Zo neemt ForFarmers proactieve maatregelen om incidenten te voorkomen.

Betrokkenheid

Cultuuronderzoek

ForFarmers onderzoekt jaarlijks de organisatiecultuur met behulp van de Barrett Survey – een krachtig instrument dat inzicht geeft in de waarden en cultuur binnen de organisatie. We doen dit onderzoek om te begrijpen wat er écht leeft binnen onze organisatie. Het geeft bovendien een helder beeld van wat medewerkers drijft, waar knelpunten zitten en waar kansen liggen voor groei en verbinding. Zo creëren we een cultuur die gedragen wordt door iedereen en waarbinnen onze kernwaarde Passionate geborgd wordt. De HR Directors van de landen zijn verantwoordelijk voor het cultuuronderzoek.

Uitkomsten

Het eerste onderzoek in 2023 richtte zich op onze Nederlandse operaties en werd in 2024 en 2025 herhaald. Na de aanzienlijke verbetering in 2024 is de score in 2025 nog verder verbeterd. De huidige waargenomen cultuur door onze eigen medewerkers sluit steeds beter aan bij de gewenste bedrijfscultuur, en medewerkers zien hun persoonlijke waarden beter weerspiegeld in onze bedrijfswaarden. Belangrijke aandachtsgebieden die in de eerdere enquêtes werden geïdentificeerd, zoals het bevorderen van ondernemerschap en het passend delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, toonden aanzienlijke vooruitgang. Duidelijke waarden om ons op te richten zijn duidelijkheid in communicatie en het betrekken en waarderen van medewerkers. Alle OpCo's en Groepsafdelingen hebben plannen gemaakt om de acties op te volgen.

In het Verenigd Koninkrijk zijn de resultaten in lijn met 2024. Er is ook nog duidelijk ruimte voor verbetering. Nog steeds werken de effecten van de reorganisatie door, met name in de operatie. We zien duidelijk verbetering in balans werk/privé, eigenaarschap en klant oriëntatie. Er blijven aandachtspunten aangaande zorgen rondom verdere reorganisaties en onduidelijkheid over de strategie. Het management team in het Verenigd Koninkrijk gaat verdiepende sessies plannen en acties opvolgen.

In Duitsland zijn de medewerkers die onderdeel zijn geworden van ForFarmers team agrar als gevolg van de joint venture meegenomen in het 2025 onderzoek. In lijn met de verwachtingen zijn de resultaten nog steeds sterk in de voormalige ForFarmers entiteiten en ook bij HaBeMa. De medewerkers van team agrar moeten hun plek nog vinden wat begrijpelijk is binnen een nieuwe organisatie. De verbeterpunten liggen dan ook op communicatie, interne samenwerking en verandermanagement.

De Poolse activiteiten hebben een sterke bedrijfscultuur. We zien consistent een goede afstemming tussen de persoonlijke waarden van medewerkers en de huidige bedrijfscultuur, evenals tussen de gewenste en huidige culturen. Er zijn echter altijd verbeterpunten, voornamelijk op het gebied van (persoonlijke) ontwikkeling en communicatie.

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 AMS next 20-index van Euronext Amsterdam.

Aandelen informatie

| in euro | 2025 | 2024 |
|---|-------|-------|
| Winst per aandeel ⁽¹⁾ | 0,56 | 0,35 |
| Dividend ⁽²⁾ | 0,30 | 0,20 |
| Aantal aandelen in omloop (x 1 miljoen) per 31 december | 88,53 | 88,78 |
| Marktkapitalisatie (€miljoen) op 31 december ⁽²⁾ | 392,1 | 299,3 |
| Hoogste koers | 4,86 | 3,46 |
| Laagste koers | 3,29 | 2,31 |
| Slotkoers | 4,43 | 3,37 |

⁽¹⁾ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2025 was dit aantal 88.625.286 (2024: 88.780.976).

⁽²⁾ Dividend en marktkapitalisatie wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2025: 88.530.287; 2024: 88.784.800).

Per 31 december 2025 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 2025 had ForFarmers 753.530 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 88.530.287 gewone aandelen bedroeg.

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 toe te rekenen aan aandeelhouders.

Voorstel dividend 2025

We zullen aan de AVA van 16 april 2026 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,30 per gewoon aandeel, op basis van 88.530.287 miljoen gewone aandelen in omloop, (2024: €0,20 per gewoon aandeel). Dat komt overeen met 43% van de onderliggende winst na belasting toe te rekenen aan aandeelhouders.

Melding kapitaalbelang

Voor zover bij ForFarmers bekend en op basis van het AFM-register van aanzienlijke deelnemingen, hadden de volgende beleggers op 31 december 2025 een deelneming van 3% of meer in ForFarmers. Onderstaande percentages zijn op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen per 31 december 2025 (89.283.817). Dit aantal is in de afgelopen jaren gewijzigd door inkoop en intrekking van aandelen. Derhalve kunnen de hieronder vermelde percentages afwijken van de meldingen bij AFM aangezien er alleen een melding hoeft te worden gemaakt als drempelwaarden worden over- of onderschreden.

| | Kapitaalbelang |
|--|----------------|
| Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) | 46,69% |
| Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers | 7,71% |
| ForFarmers N.V. | 0,84% |
| D. Lindenberg | 5,33% |

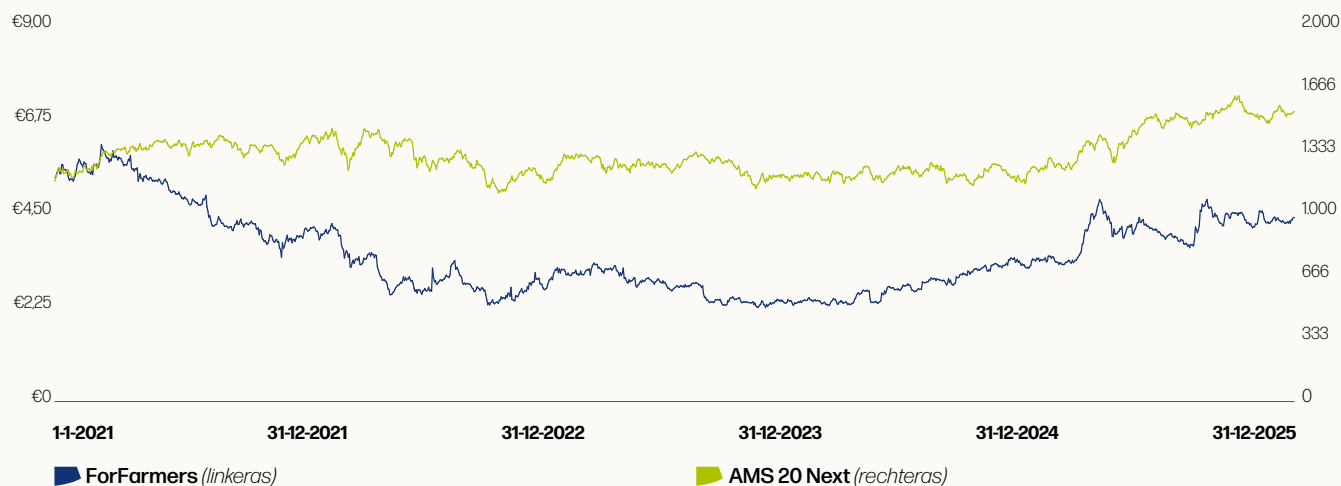
Specificatie aandelen

Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2025 een direct kapitaalbelang van 20,7% en een indirect belang van 26,0%, waarvoor de coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven aan individuele leden.

De coöperatie houdt het prioriteitsaandeel zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zoals is vastgelegd in de [statuten](#). Het prioriteitsaandeel geeft de coöperatie bepaalde rechten, die onder meer worden bepaald door het aantal aandelen waarvoor de coöperatie op de peildatum van 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 2026 kon de coöperatie het stemrecht uitoefenen op 41.685.510 aandelen die ze zelf direct en indirect hield, en steminstructie geven voor de 6.884.505 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 54,4% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

SLOTKOERS PER DAG



Aandelen / Certificaten

| | Aandelen / certificaten | Kapitaalbelang | Aandelen / certificaten | Kapitaalbelang |
|--|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| | 31 december 2025 | | 31 december 2024 | |
| Totaal aantal geplaatste gewone aandelen | 89.283.817 | 100,00% | 89.283.817 | 100,00% |
| Eigen bezit ForFarmers | 753.530 | 0,84% | 499.017 | 0,56% |
| Aantal gewone aandelen in omloop | 88.530.287 | 99,16% | 88.784.800 | 99,44% |
| Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct) | 18.498.469 | 20,72% | 18.498.469 | 20,72% |
| Participatierekening bij leden (Indirect) | 23.187.041 | 25,97% | 23.670.163 | 26,51% |
| Coöperatie FromFarmers U.A. | 41.685.510 | 46,69% | 42.168.632 | 47,23% |
| Certificaten bij leden | 4.907.579 | 5,50% | 5.806.710 | 6,50% |
| Certificaten in lock up | 291.773 | 0,33% | 325.266 | 0,36% |
| Overige certificaathouders ⁽¹⁾ | 1.685.153 | 1,89% | 1.642.995 | 1,84% |
| Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers | 6.884.505 | 7,71% | 7.774.971 | 8,71% |
| Aandeelhouders (derden) | 39.960.272 | 44,76% | 38.841.197 | 43,50% |
| Totaal gewone aandelen in omloop | 88.530.287 | 99,16% | 88.784.800 | 99,44% |

⁽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 2025 bedroeg het handelsvolume in (Euronext) aandelen ForFarmers gemiddeld circa 125.000 per dag. In 2024 was dat circa 106.000 per dag.

Algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) wordt gehouden op 16 april 2026 in Laren (Gelderland). We hebben nadere informatie over de AVA bekendgemaakt via een persbericht en op onze website.

Financiële kalender

| | |
|-------------------------|--|
| 19 februari 2026 | Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2025 |
| 16 april 2026 | Algemene Vergadering van Aandeelhouders |
| 20 april 2026 | Ex-dividend datum |
| 21 april 2026 | Registratiedatum dividendgerechtigden |
| 4 mei 2026 | Betaalbaarstelling dividend |
| 7 mei 2026 | Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 trading update) 2026 |
| 6 augustus 2026 | Publicatie halfjaarcijfers 2026 |
| 5 november 2026 | Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 trading update) 2026 |

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



Chips als circulaire grondstof voor veevoer

In onze fabriek in Delden worden reststromen uit de voedingsindustrie verwerkt in veevoer, waaronder chips. Deze droge restproducten leveren eiwitten, zetmeel en vet, waardoor minder sojaolie in het voer nodig is. Voor vleeskuikens zijn chips een waardevolle energiebron, mits correct gedoseerd en gemengd met andere ingrediënten. Ook natte stromen, zoals bierbrouwerijresten, worden benut. Door deze circulaire aanpak vermindert ForFarmers voedselverspilling en draagt het bij aan een duurzamere toekomst, in lijn met de missie 'For the Future of Farming'.

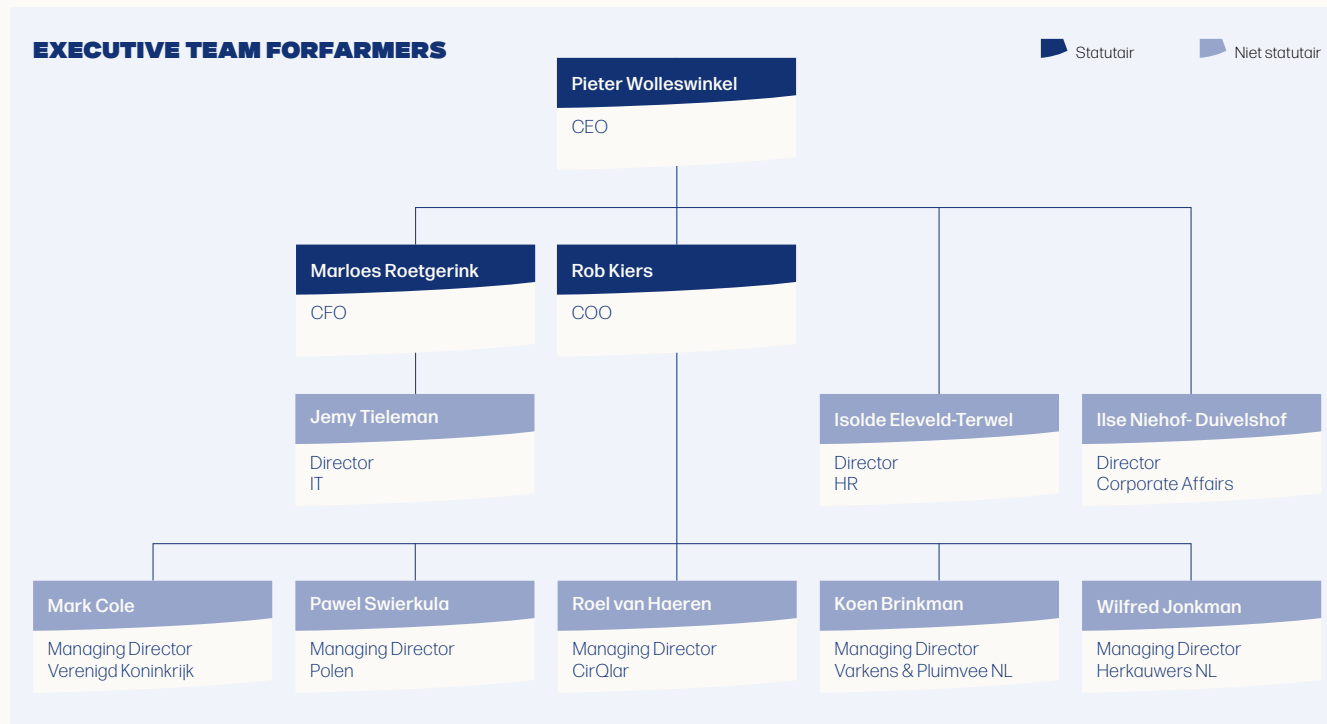


GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT

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 gehele 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: Pieter Wolleswinkel (CEO), Marloes Roetgerink (CFO) en Rob Kiers (COO).

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 AVA in 2026. Op dat moment is hij

herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Pieter Wolleswinkel is opgegroeid op een gemengd boerenbedrijf. 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). Pieter Wolleswinkel combineert praktische ervaring, academische kennis en strategisch leiderschap, ook om duurzaamheid binnen de agrarische sector te bevorderen.



Marloes Roetgerink

(1979, Nederlandse nationaliteit)

is op 28 mei 2024 bij ForFarmers gestart als CFO. Haar huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse AVA in 2028. Op dat moment is zij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.



Marloes Roetgerink heeft tien jaar bij Royal FrieslandCampina (RFC) gewerkt en bekleedde verschillende senior financiële functies bij RFC, meest recentelijk als Business Group CFO (Europa). Daarvoor werkte ze in verschillende financiële functies bij Heineken N.V. Marloes studeerde Industrial Engineering & Management aan de Universiteit Twente en voltooide vervolgens een Executive Master of Finance and Control (RC) aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Dankzij haar brede ervaring in de voedingsmiddelenindustrie beschikt Marloes Roetgerink over waardevolle expertise op het gebied van duurzaamheid in de keten.

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 AVA 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 bij Nutreco, onder meer in Oost-Europa, Midden-Oosten, Latijns-Amerika en meest recent in Afrika en Azië. Hiermee brengt hij expertise in het bevorderen van (internationale) duurzame groei en ontwikkeling binnen de agrarische sector.

Samenstelling:

| | Pieter Wolleswinkel | Marloes Roetgerink | Rob Kiers |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------|
| Geboortjaar | 1977 | 1979 | 1980 |
| Geslacht | Man | Vrouw | Man |
| Nationaliteit | NL | NL | NL |
| Jaar laatste benoeming | 2022 | 2024 | 2023 |
| Herbenoembaar in | 2026 | 2028 | 2027 |
| Kennis en ervaring: | | | |
| (Inter)nationale business ervaring | Ja | Ja | Ja |
| Internationale bestuurlijke ervaring | Ja | Ja | Ja |
| Specifieke agrisector kennis | Ja | Ja | Ja |
| Financiële kennis | Ja | Ja | Ja |
| M&A ervaring | Ja | Ja | Ja |
| Duurzaamheid | Ja | Ja | Ja |
| Corporate governance-ervaring | Ja | Ja | Ja |
| Technologie | - | Ja | Ja |
| Cybersecurity | - | Ja | - |

↪ Lees meer over de rol van management en toezichthoudende organen in de duurzaamheidsverklaring (ESRS 2 GOV-1)

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN EN COMMISSIES

Tot november 2025 bestond de raad van commissarissen uit zes leden. Na de AVA van 17 april 2025 is Jan van Nieuwenhuizen afgetreden en is Marijke Folkers-in 't Hout benoemd tot voorzitter. Lieve Beyen is tijdens de AVA van 17 april 2025 benoemd tot commissaris. Erwin Wunnekink is per 1 november 2025 afgetreden.

De raad is nu als volgt samengesteld:

Marijke Folkers-in 't Hout

is in 2022 op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers toegetroten tot de raad, en is herbenoembaar in 2026. Zij is eigenaar van akkerbouw-, pluimvee- en varkensbedrijf Mevar Meeden en voorzitter van de raad van commissarissen bij Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. Eerder werkte zij als hoofd inkoop bij Nedmag Industries Mining and Manufacturing. Marijke Folkers-in 't Hout heeft geen certificaten of aandelen in ForFarmers N.V. Ze heeft via Mevar Meeden een participatierekening die is uitgegeven door Coöperatie FromFarmers. Dit belang komt overeen met 24.243 aandelen en kan worden omgezet in (certificaten van) aandelen ForFarmers N.V.

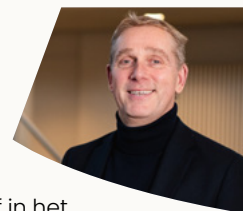
Marijke Folkers-in 't Hout heeft Jan van Nieuwenhuizen opgevolgd als voorzitter van de raad na de AVA van 17 april 2025.



Roger Gerritzen

is sinds 2018 lid van de raad van commissarissen en is in 2022 herbenoemd tot en met 2026. Hij is sinds 2017 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers. Hij is actief in het agrarische bedrijf van zijn familie en was tot de zomer van 2025 partner bij Yeald, een bedrijf in de tuinbouwsector. Ook heeft hij een bedrijf in voeding voor huisdieren. 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.

Roger Gerritzen houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en heeft als lid van Coöperatie FromFarmers geen saldo op een participatierekening 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. Vincent Hulshof 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 FromFarmers die kan worden omgezet in certificaten van aandelen ForFarmers N.V.



Annemieke den Otter

is sinds 2020 lid van de raad van commissarissen en is in 2024 herbenoemd tot 2028. Sinds juni 2022 is zij CFO bij Renewi.



Daarvoor was zij CFO bij ERIKS NV. Gedurende haar loopbaan heeft zij verschillende financiële functies vervuld bij onder meer Royal Volker Wessels Stevin, Macquarie Capital Advisors (VK) en ING. Daarmee beschikt zij over uitgebreide internationale ervaring en expertise op het gebied van M&A, duurzaamheid en circulariteit. Annemieke den Otter houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Lieve Beyen

is tijdens de AVA op 17 april 2025 benoemd tot lid van de raad van commissarissen. Zij is herbenoembaar in 2029. In verband met het vertrek van Erwin Wunnekink neemt zij tijdelijk de rol van vicevoorzitter op zich.



Zij heeft uitgebreide internationale ervaring, onder andere bij Cargill, en een multidisciplinaire achtergrond in de agri-food- en diervoedingsindustrie en expertise op het gebied van digitalisatie, duurzaamheid en integraties. Lieve Beyen houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Erwin Wunnekink

is in 2015, op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers, toegetreden tot de raad van commissarissen. Hij is melkveehouder en sinds maart 2022 voorzitter van de vakgroep melkveehouderij bij LTO Nederland. Tot 2021 was hij lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina en bestuurslid van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Erwin Wunnekink 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.

In verband met een nieuwe professionele uitdaging heeft Erwin Wunnekink besloten om zijn functie per 1 november 2025 neer te leggen.



Samenstelling:

| | Marijke Folkers | Roger Gerritzen | Vincent Hulshof | Annemieke den Otter | Lieve Beyen | Erwin Wunnekink |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|
| Geboortjaar | 1983 | 1972 | 1962 | 1979 | 1969 | 1970 |
| Geslacht | Vrouw | Man | Man | Vrouw | Vrouw | Man |
| Nationaliteit | NL | NL | NL | NL | BE | NL |
| Jaar eerste benoeming | 2022 | 2018 | 2014 | 2020 | 2025 | 2015 |
| Herbenoembaar in | 2026 | 2026 | - | 2028 | 2029 | - |
| Onafhankelijk | Ja | Nee | Nee | Ja | Ja | Ja |
| Kern commissies (zie hieronder) | S&BC en RC | AC en RC | S&BC | AC | S&BC | AC en RC |

Kennis en ervaring:

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| (Inter)nationale businesservaring | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Internationale bestuurlijke ervaring | - | Ja | - | Ja | Ja | - |
| Specifieke agrisector kennis | Ja | Ja | Ja | - | Ja | Ja |
| Financiële kennis | - | Ja | - | Ja | Ja | Ja |
| M&A ervaring | - | Ja | - | Ja | Ja | - |
| Duurzaamheid | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Technologie | - | Ja | - | Ja | Ja | - |
| Cybersecurity | - | Ja | - | - | - | - |
| Corporate Governance-ervaring | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja |

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

In het 'Corporate governance' hoofdstuk lichten we het Diversiteits- & Inclusiebeleid (D&I-beleid) en de uitvoering daarvan toe. Met betrekking tot de herbenoemings-termijnen voor commissarissen wijkt ForFarmers enigszins af van de [Nederlandse Corporate governance code](#) (de code). Dat lichten we eveneens nader toe in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Twee commissarissen zijn ook bestuurder van Coöperatie FromFarmers, 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 belangenverstrengeling 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 betrokken zijn – 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 de commissies hebben voorbereid. De raad heeft op grond van het [reglement voor de raad van commissarissen](#) voor iedere kerncommissie een [reglement](#) opgesteld. In 2025 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). Sinds het vertrek van Erwin Wunnekink vervult Annemieke den Otter de rol van waarnemend voorzitter en wordt de commissie tijdelijk met twee leden voortgezet tot de AVA 2026. De auditcommissie ondersteunt de raad in de [toezichthoudende 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 bij de benoeming en de monitoring van 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 17 april 2025 bestaat de selectie- en benoemingscommissie uit Lieve Beyen (voorzitter), Marijke Folkers-in 't Hout (lid) en Vincent Hulshof (lid). Zoals vastgelegd in het [Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie](#), doet deze commissie onder meer voorstellen aan de raad voor de selectiecriteria en benoemingsprocedures, het plan voor opvolging, (her)benoemingen en de beoordeling van het functioneren van bestuurders en commissarissen.

Remuneratiecommissie

Sinds de AVA van 17 april 2025 wordt de remuneratiecommissie gevormd door Roger Gerritzen (voorzitter), Marijke Folkers-in 't Hout (lid) en Erwin Wunnekink (lid). Sinds het vertrek van Erwin Wunnekink wordt de commissie tijdelijk met twee leden voortgezet tot de AVA 2026. De 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, en onze statuten en reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de laatste versie van de [Nederlandse Corporate Governance Code](#), zoals deze is gepubliceerd in maart 2025.

In dit hoofdstuk 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 [diversiteits- en inclusiebeleid](#) en is informatie opgenomen 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 AVA. 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 stakeholders. Onze Corporate governance-verklaring is achter in dit jaarverslag opgenomen.

Afwijkingen van de code

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

2.1.7 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 houder 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 de 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 voor de aandelen die door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) worden gehouden 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 medebepalend voor de rechten die de Coöperatie kan uitoefenen als houder 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

Bestuursstructuur

ForFarmers heeft een two-tier-bestuursstructuur met een aparte raad van bestuur en raad van commissarissen. De principes en best-practicebepalingen over one-tier-bestuursstructuur zijn dus niet van toepassing. We onderschrijven het principe en de best-practicebepalingen 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 omgang met tegenstrijdige belangen. In deze reglementen staan ook regels voor het bezit van en transacties in effecten door leden van de raad en leden van het bestuur.

Bestuur en executive team

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers en de met haar verbonden ondernemingen. Het bestuur heeft een visie ontwikkeld op duurzame langetermijnwaardecreatie en in overleg met de raad van commissarissen een bijpassende strategie geformuleerd. In het waardecreatiemodel beschrijven we de bijdrage 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 de dubbele materialiteitsanalyse, te vinden op pagina 193. Ze zijn ook meegenomen bij het bepalen van de strategie.

Het bestuur werkt met een executive team dat de operationele activiteiten van ForFarmers aanstuurt. Het executive team bestaat uit de leden van het bestuur, de managing directors voor het Verenigd Koninkrijk, Polen, herkauwers Nederland, varkens en pluimvee Nederland, Van Triest CirQlar en de directeuren voor HR, Corporate Affairs en IT. 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 tijdens vergaderingen van het executive team en 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. In dat licht doet zij het nodige 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 digitalisering.

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.

Herbenoeming van leden van het bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. In 2025 heeft het bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd.

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 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. Daar zijn ook de [reglementen](#) te lezen van de raad en zijn commissies. Daarnaast evalueert de raad jaarlijks de behoefte aan training en opleiding om kennis op peil te houden, inclusief training op actuele thema's als digitalisering, duurzaamheid en ESG.

De leden van de raad van commissarissen worden door de AVA benoemd voor een termijn van maximaal vier jaar. De raad doet hiervoor een bindende voordracht. De aandeelhoudersvergadering kan dit bindende karakter opheffen als een meerderheid daarmee instemt in een vergadering waarin minimaal een derde van het geplaatste kapitaal aanwezig is. In dat geval doet de raad een nieuwe voordracht.

De Coöperatie heeft een aanbevelingsrecht voor vier van de zes commissarissen als zij op 1 januari meer dan 50% stemrecht heeft of steminstructies kan geven. In dat geval

benoemt de Coöperatie, na overleg met de raad, ook de voorzitter van de raad. Heeft de Coöperatie minder dan 50% stemrecht, dan geldt het aanbevelingsrecht voor drie van de zes commissarissen en benoemt de raad, na overleg met de Coöperatie, de voorzitter. De aandeelhoudersvergadering kan een commissaris altijd schorsen of ontslaan. Daarvoor is een meerderheid van stemmen nodig in een vergadering waarin minimaal een derde van het geplaatste kapitaal aanwezig is. Als het voorstel tot ontslag van de raad zelf komt, volstaat een gewone meerderheid, ongeacht hoeveel kapitaal vertegenwoordigd is.

Diversiteit en inclusiviteit

Wij erkennen dat een divers en inclusief personeelsbestand een essentiële bijdrage levert aan het succes van de onderneming. Door gebruik te maken van de verschillende perspectieven en ervaringen van individuen kunnen we waarde toevoegen en innovatiekracht vergroten. We streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving waar alle mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, ongeacht hun geslacht, ras, etniciteit/nationale afkomst, leeftijd, seksuele geaardheid of identiteit, opleiding, handicap of religieuze overtuiging.

We respecteren en waarderen diverse levenservaringen en zetten ons in voor het bevorderen en bieden van gelijke kansen en het vermijden van discriminatie bij werving en selectie en tijdens het dienstverband.

Diversiteit (waarbij iedereen wordt uitgenodigd), inclusiviteit (waarbij iedereen bijdraagt) en gelijkheid (waarbij resultaten en voordelen eerlijk worden verdeeld) zijn intrinsiek

en instrumenteel belangrijk. Wij zijn ons hiervan volledig bewust en brengen deze kennis in praktijk via de kernwaarden van de onderneming.

Conform de Code heeft de raad een D&I-beleid opgesteld voor de samenstelling van het bestuur en de raad. Het bestuur heeft op haar beurt een D&I-beleid geformuleerd voor het executive team. In dit D&I beleid wordt ingegaan op de concrete en bij ForFarmers passende ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor ForFarmers relevante aspecten. 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 gedachtenvorming en daarmee innovatie ondersteunen. Ook dragen ze bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming. De raad heeft streefcijfers vastgesteld op genderdiversiteit en leeftijd. Het streefcijfer voor genderdiversiteit is daarbij voor zowel raad van bestuur als raad van commissarissen, zoals hierboven uiteengezet, vastgesteld op tenminste 30% man en tenminste 30% vrouw. In 2025 is de samenstelling van het bestuur (33% vrouw, 67% man) en de raad (50% man en 50% vrouw) in overeenstemming met bovenstaande doelstelling. Ten aanzien van leeftijd is het streven om te komen tot een gebalanceerde mix van verschillende leeftijdsgroepen.

We streven ernaar om tegen 2030 ten minste 35% mannen en 35% vrouwen binnen ons executive team en de management teams van de opco's te hebben, en streven

daarnaast actief naar een evenwichtige samenstelling van de medewerkerspopulatie in leeftijd en nationaliteiten, gerelateerd aan de landen waar we actief zijn. Het executive team bestaat sinds 1 september 2025 uit zeven mannen en vier vrouwen, waarvan twee een niet-Nederlandse nationaliteit hebben. De MT's van de opco's bestaan uit 21% vrouwen en 79% mannen.

Binnen het executive team wordt daarmee de streefbezetting van ten minste 35% mannen en ten minste 35% vrouwen behaald. Voor toekomstige vacatures blijven we onverminderd aandacht besteden aan (verbetering van) de diversiteit. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal besloten worden op een manier die de diversiteit ten goede komt.

Deze streefcijfers worden als onderdeel van het D&I-beleid jaarlijks geëvalueerd, ook rekening houdend met de wijzigingen in wet- en regelgeving.

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 op de jaarrekening.

Het maatschappelijk kapitaal van ForFarmers 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.

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.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) moet instemmen met besluiten van het bestuur die grote veranderingen in de identiteit of het karakter van ForFarmers betekenen. Denk hierbij aan:

- Overdracht van de onderneming aan een andere partij;
- Het aangaan of beëindigen van langdurige samenwerkingen;
- Het kopen of verkopen van een belang in een andere onderneming ter waarde van minimaal een derde van onze activa.

Aan de gewone en preferente aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

De AVA kan besluiten tot statutenwijziging nemen met een gewone meerderheid van stemmen, op voorstel van het bestuur en met goedkeuring van de raad van commissarissen. Voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder is daarbij vereist. Dit geldt ook voor besluiten over fusies of splitsingen.

Vergadergerechtigden kunnen onderwerpen op de agenda van aandeelhoudersvergaderingen plaatsen. Een verzoek om een onderwerp te behandelen wordt gehonoreerd als:

- Het verzoek schriftelijk en gemotiveerd is ingediend;
- De indieners alleen of gezamenlijk minimaal 3% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen;
- Het verzoek minimaal 60 dagen vóór de vergadering is ontvangen.

Daarnaast kunnen vergadergerechtigden die samen minstens 10% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, zelf een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Na de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam houdt de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) de aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven, in lijn met de bestaande infrastructuur en de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam in 2016. Certificat houders kunnen zelf 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, in overleg met de raad, een commissaris als voorzitter benoemen en had ze een goedkeuringsrecht over verschillende besluiten van het bestuur.

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 van commissarissen.

Beschermingsmaatregelen – Stichting Continuïteit ForFarmers

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. Daarnaast heeft ForFarmers, zoals eerder genoemd, één prioriteitsaandeel dat thans in handen is van de Coöperatie. De stichting is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur, dat bestaat uit drie ervaren bestuurders met een juridische en bestuurlijke achtergrond. De bestuursleden worden benoemd op basis van hun onafhankelijkheid en deskundigheid en handelen uitsluitend in het belang van de continuïteit van ForFarmers. De stichting is statutair gevestigd in Lochem en heeft een eigen reglement waarin haar taken, bevoegdheden en werkwijze zijn vastgelegd. Dit reglement is openbaar toegankelijk via de website van ForFarmers.

De bestuursleden zijn:

Louis Deterink, voorzitter

Sylvia Andriessen, bestuurslid

Jos Nijhuis, bestuurslid

Per 31 december 2025 treden Louis Deterink en Sylvia Andriessen af als bestuurder van Stichting Continuïteit. Het bestuur heeft twee nieuwe leden benoemd: Annelies van

der Pauw en Gosse Boon, die hun werkzaamheden starten op 1 januari 2026. Jos Nijhuis neemt de voorzittersrol over van Louis Deterink.

Cultuur, Code of Conduct en Speak-up Meldregeling

ForFarmers verwacht van medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de lokale 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 [Code of Conduct](#) waaraan elke medewerker zich moet houden. De waarden die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct 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 Code of Conduct worden actief gedeeld 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. De Duurzaamheidsverklaring gaat hier uitgebreider op in.

Ethisch handelen, training en bewustwording

Onze medewerkers worden met workshops en e-learning-modules getraind en bewustgemaakt van de bedrijfsethiek en -cultuur bij ForFarmers. Sinds afgelopen jaar bestaat het compliance programma uit drie modules per jaar die telkens 2 à 3 thema's behandelen. Nieuwe medewerkers volgen een e-learningmodule waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen, zoals privacy, zakelijke communicatie en het voorkómen van intimidatie.



Periodiek brengen we met een e-learningmodule een aantal onderwerpen uit de Code of Conduct opnieuw onder de aandacht. Voor vragen of advies over juridische en ethische dilemma's kunnen medewerkers terecht bij de afdeling Legal & Compliance.

Incidentmeldingen

De verantwoordelijkheid voor de behandeling van incidentmeldingen ligt bij de afdeling Legal & Compliance. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de raad van commissarissen en de auditcommissie.

In het verslagjaar zijn zeventien incidenten of vermoedens daarvan gemeld, waarbij er geen incidenten als materieel zijn geclassificeerd. In alle gevallen werd steeds een hoge mate van betrouwbaarheid in acht genomen en werd de procedure gevolgd zoals omschreven in de Speak-up Meldregeling.

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. Er waren geen meldingen wat betreft omkoping of corruptie of ernstige mensenrechtenschendingen. De meldingen zijn niet geconcentreerd binnen een opco of binnen een land maar verspreid over de gehele groep. Het hogere aantal meldingen in 2025 (17 tegenover 2 in 2024) is conform verwachting door meer interne aandacht voor integriteit en naleving. De Speak-up Meldregeling is breder onder de aandacht gebracht, waardoor medewerkers beter bekend zijn met de procedure en zich vrijer voelen om incidenten te

melden. Daarnaast is de drempel om een melding te doen verlaagd door duidelijke communicatie en een cultuur waarin openheid wordt gestimuleerd. Ook is in de loop van 2024 de definitie van incidentmeldingen aangepast naar aanleiding van de implementatie van de CSRD.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ForFarmers zet zich in voor een toekomstbestendige agrarische sector met haar aanbod van kennis, advies, ondersteuning en producten op het boeren-erf. Duurzaamheid speelt hierbij een essentiële rol en vormt dan ook een fundamenteel onderdeel van haar missie For the Future of Farming. In dat kader heeft ForFarmers in 2024 haar duurzaamheidsambities verder aangescherpt om met boeren en andere ketenpartners stappen te zetten in de transitie van de sector. ForFarmers streeft ernaar tegen 2030 de CO₂-emissies met een derde te hebben teruggebracht ten opzichte van het jaar 2022. Daarnaast wil ForFarmers het gebruik van circulaire grondstoffen met een derde vergroten en zich inzetten voor de bescherming van biodiversiteit. Onze mensen staan centraal in onze missie 'For the Future of Farming'. Voor ForFarmers hebben gezondheid en veiligheid, diverse en inclusieve teams en respect voor mensenrechten binnen onze gehele waardeketen hoge prioriteit. Onze PROUD-kernwaarden (Passionate, Responsible, Open-minded, United en Delivering) vormen daarbij de basis voor ons sociale beleid en onze governance. Een toelichting op onze duurzaamheidsambities vindt u in de 'Duurzaamheidsverklaring'.

Bepalingen over zeggenschapswijziging in belangrijke overeenkomsten

In de kredietfaciliteit die ForFarmers in 2025 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 ForFarmers of dochtervennootschappen partij zijn. Vanwege mogelijke concurrentiegevoeligheid wordt deze informatie niet openbaar gemaakt.



Safety Week benadrukt belang van bewust veilig werken

Veilig werken en veilig thuiskomen vormt de basis bij ForFarmers. Tijdens de Safety Week Nederland stond het gesprek over veiligheid centraal. Gedurende vijf dagen kwamen thema's aan bod zoals persoonlijke betekenis van veiligheid, het herkennen van risico's, elkaar aanspreken, correct gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen en alertheid buiten het werkterrein. Op alle locaties in Nederland vonden workshops en interactieve sessies plaats, met een hoge opkomst en veel betrokkenheid. Het doel: bewustwording vergroten en veiligheid bespreekbaar maken op een laagdrempelige manier. Regels zijn belangrijk, maar gedrag maakt het verschil. Ook in de andere landen waarin ForFarmers actief is, is veiligheid een belangrijk thema.

RISICOMANAGEMENT

Aanpak risicomanagement

Om onze strategische, operationele, financiële en compliance doelstellingen, waaronder ook de ESG-doelstellingen vallen, te realiseren, zetten we sterk in op intern risicobeheer. Onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur (het bestuur) en 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 het beheersen van frauderisico's, nemen initiatieven om bewustzijn te vergroten en stellen sleutelfiguren aan die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van beheersmaatregelen.

Bij ForFarmers volgen we een dynamisch risicoproces gebaseerd op de COSO-methodologie, weergegeven in de bijgevoegde illustratie.

Interne omgeving

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

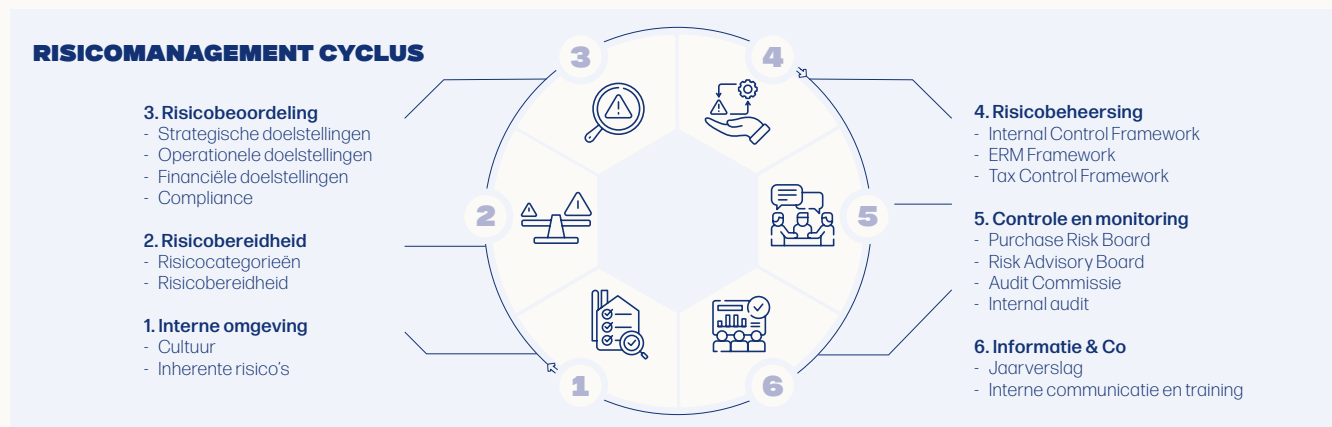
De RAB (samengesteld door het bestuur, met daarin een afvaardiging van twee managing directors namens de opco's) bewaakt en rapporteert over de risico's. De PRB moet goedkeuring geven voor de inkoop van grondstoffen die de intern gedefinieerde risicolimieten overschrijden, het gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en het aangaan van voorverkoopcontracten die de lokale autorisatie- of risicolimieten overschrijden. Beide organen

bestaan uit leden van het bestuur en de group finance director. De internal auditor neemt deel aan de RAB-vergaderingen.

Bij ForFarmers borgen we ethisch handelen via onze [Code of Conduct](#) en de [Speak-up Meldregeling](#). De Planning & Control-cyclus minimaliseert financiële, commerciële, duurzaamheids- en frauderisico's. Deze omvat maandrapportages, Business Balanced Scorecard meetings, voortschrijdende prognoses, duurzaamheids-KPI rapportages, jaarlijkse budgetten, en vijfjarenplannen met scenarioanalyses. Het bestuur en lokale management-teams bespreken deze rapportages, het bestuur en de raad bespreken samen de financiële prestaties en alle KPI's (inclusief de niet-financiële).

Risicobereidheid en -beoordeling

Het bestuur en risicomangers evalueren periodiek het risicoprofiel en de risicobereidheid. Deze worden indien nodig aangepast aan veranderende marktomstandigheden of herijking van de strategie. De uitkomsten van deze evaluatie worden gerapporteerd aan de auditcommissie en de raad. We streven naar balans tussen commerciële, strategische en 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 die minimaal beïnvloedbaar zijn. In beide gevallen zorgen we voor een grondige evaluatie van risicobereidheid en -beoordeling, waarbij de effectiviteit van beheersmaatregelen en scenario-analyses van mogelijke gevolgen centraal staan.



RISICOBEREIDHEID

| Risicobereidheid | Toelichting op risicobereidheid |
|--|--|
| Strategische risico's | |
| Fusies & overnames (M&A) | We investeren in groei, waarbij fusies en overnames een belangrijke rol spelen. Hierbij hanteren we een hoge risicobereidheid, mits deze overnames voldoen aan onder andere onze duurzaamheids- en ROACE-normen. |
| Dierziektes | We hanteren een lage risicobereidheid met betrekking tot diergezondheid en dierenwelzijn. Beide zijn basisvoorwaarden bij het ontwikkelen van voeders en in het geven van advies. Duurzame voeroplossingen dragen bij aan rendement voor veehouders, met de focus op gezonde dieren en dierenwelzijn. |
| Klimaatimpact | Met aangescherpte duurzaamheidsambities werken we aan een toekomstbestendig boerenbedrijf en zetten we stappen in de sectortransitie. Dit sluit aan op onze lage risicobereidheid voor klimaatimpact en op consumententrends, die we als gemiddeld hebben gedefinieerd. |
| Consumententrends | |
| Operationele & maatschappelijke risico's | |
| Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety) | Onze zeer lage risicobereidheid voor gezondheid en veiligheid betekent dat we altijd streven naar een veilige werkomgeving. |
| Prijsontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen) | Inkooprisico's voor grondstoffen en energie hebben een gemiddelde risicobereidheid, met vastgestelde limieten en risicogrenzen op opco niveau. |
| Voerkwaliteit | 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. We handhaven de Code of Conduct en de Supplier Code of Conduct voor ethisch zakendoen met onze leveranciers. |
| Continuïteit van de bedrijfsprocessen | We zijn alert op cybercriminaliteit en andere risico's die de continuïteit van onze bedrijfsprocessen kunnen beïnvloeden. Hierbij hanteren we een zeer lage risicobereidheid. |
| Cyberveiligheid | |
| Aantrekken van medewerkers en behoud van talent | We hanteren een gemiddelde tot lage risicobereidheid bij het aantrekken en behouden van medewerkers en talent: we nemen risico's in een competitieve arbeidsmarkt, maar hanteren een lage risicobereidheid ten aanzien van normen en waarden. |

| Risicobereidheid | Toelichting op risicobereidheid |
|--|---|
| Risico's ten aanzien van financiële doelstellingen | |
| Valuta- en renterisico's | We hanteren een laag tot zeer laag risico-acceptatieniveau voor risico's met aanzienlijke impact op onze financiële resultaten |
| Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen | |
| Liquiditeitsrisico's | |
| Pensioenrisico's | |
| Compliancerisico's | |
| Rapportagevereisten | We handhaven een zeer laag risico-acceptatieniveau voor naleving van wet- en regelgeving, inclusief het naleven van wet- en regelgeving op belastinggebied. |
| Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving) | |
| Belastingen | |

Zeer laag
 Laag
 Gemiddeld
 Hoog
 Zeer hoog

Risicobeoordeling en -beheersing

Algemeen

We hebben diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework, Internal Control Framework (ICF), en Tax Control Framework (TCF), gebruikt om risico's te beoordelen en beheersmaatregelen periodiek te testen. Het bestuur evalueert de uitkomsten vanuit deze testwerkzaamheden. Vervolgens worden deze uitkomsten in de auditcommissie en vergaderingen van de raad besproken. Periodieke evaluaties van ICF-controles omvatten zelfbeoordelingen door managers, gevolgd door beoordeling door de internal auditor. ERM-risico's en beheersmaatregelen worden geëvalueerd door risico-managers en -eigenaren, tevens gevolgd door beoordeling door de 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.

Waar 2024 in het teken stond van de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), hebben we gedurende 2025 verdere stappen gezet op het gebied van duurzaamheidsrapportage en de interne beheersingsmaatregelen daaromtrent. Verder hebben we stappen gezet op het gebied van interne rapportage over ESG targets en realisatie per bedrijfsonderdeel en op groepsniveau. Daarnaast werkten we aan de integratie van de joint venture ForFarmers team agrar, en van Van Triest CirQlar. Het jaar 2025 stond ook in het teken van macro-economische en geopolitieke ontwikkelingen, waarvan de

impact is meegenomen in de toelichting op de specifieke risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen.

Zie de 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 beheersmaatregelen.

Controle en monitoring

Gedurende het afgelopen jaar heeft het bestuur systematisch de interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd met behulp van rapporten van de internal auditor, als onderdeel van het goedgekeurde interne auditprogramma voor 2025. 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 haar taak uitvoert. Het functioneren van de internal auditor wordt, in overeenstemming met de Code, ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij. Deze vijfjaarlijkse beoordeling staat op de planning om in 2026 te worden uitgevoerd.

De managing directors en finance directors van de opco's ondertekenen tweemaal per jaar een Letter of Representation (LOR), waarin zij verklaren te voldoen aan wetgeving, interne beheersregels en de Code of Conduct. De Speak-up Meldregeling wordt gebruikt voor het melden van mogelijke fraude en incidenten. In 2025 werden 17 meldingen ingediend via de Speak-up Meldregeling, een stijging ten opzichte van 2024 (2 meldingen). Deze stijging is conform verwachting aangezien er in 2025 veel aandacht is geweest voor integriteit en naleving en voor het melden van incidenten onder de Speak-up Meldregeling. De incidenten zijn individueel besproken en opgelost indien gegrond.

Controle en monitoring duurzaamheidsthema's

In 2025 zijn het bestuur, leidinggevende en toezichthoudende organen regelmatig geïnformeerd over diverse duurzaamheidsthema's. Zo zijn zij onder andere geïnformeerd door onze interne werkgroepen op het gebied van ESG, alsook door de externe ESG Advisory Board, bestaande uit externe vertegenwoordigers uit de retail, onderzoeksomgeving en de agrarische sector in het algemeen. Deze werkgroepen communiceren de bevindingen aan een stuurgroep, bestaande uit een van de leden van het bestuur en de director corporate affairs. Naast het formuleren van doelen op het gebied van duurzaamheid, monitort zij de voortgang en signaleert en coördineert opvolging van mogelijke hiaten in relatie tot onze duurzaamheidsstrategie en vereiste rapportages. De uitkomsten hieruit worden gecommuniceerd met de toezichthoudende organen. Voor details over de risicobeheersing en interne controles op het gebied van

duurzaamheidsrapportages verwijzen we naar 'Toelichting op de risico's'.

Toelichting op de risico's

Hieronder delen we de belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen, inclusief beheersmaatregelen op het gebied van materiële duurzaamheidsthema's, onderverdeeld naar Environmental (E), Social (S) en Governance (G). Het risicomanagementbeleid functioneerde adequaat in 2025, waarbij we enkele verbeterpunten hebben geïdentificeerd. Deze hebben we indien relevant per onderwerp toegelicht in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar, 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 28 van de jaarrekening, en krediet-, valuta- en renterisico's, in noot 26 van de jaarrekening.



STRATEGISCHE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|--|--|--|---|
| <p>Fusies & overnames (M&A)</p> <p>Bij het aangaan van fusies & overnames nemen we inherente risico's. Er kunnen integratie-uitdagingen ontstaan en ook vormt het verlies van cruciale medewerkers en klanten een potentieel risico. Verder kan de goedkeuring van de betrokken mededingingsautoriteiten het proces bemoeilijken.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiaalgebruik en circulaire economie | <p>Bij iedere acquisitie wordt een toegewijd M&A-team gevormd dat nauw samenwerkt met het bestuur en andere stakeholders. Consultants ondersteunen de grondige due diligence onderzoeken. De integratie volgt een zorgvuldig opgestelde aanpak, die beoordeeld is door het bestuur en de raad. Zo is bij elke integratie sprake van een projectplan, passen we projectbeheersingsmaatregelen toe, en worden een integratiemanager en stuurgroepen aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de integratie.</p> | <p>Stabiel. We blijven voortdurend leren en verbeteren door inzichten uit eerdere overnames te integreren.</p> <p>In 2025 liepen er twee integratietrajecten naar aanleiding van afgeronde fusies en overnames. Deze betreffen ForFarmers team agrar en Van Triest CirQlar. Deze integratietrajecten verlopen succesvol volgens dezelfde aanpak, met IT-integratie als belangrijkste aandachtspunt.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |
| <p>Dierziektes</p> <p>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.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biodiversiteit en ecosystemen • Toegang tot veilig voer en voedsel | <p>We diversifiëren geografisch over verschillende diersoorten volgens onze strategie, 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.</p> | <p>Stabiel. We passen ons aan veranderende omstandigheden aan en monitoren voortdurend de ontwikkelingen die een impact kunnen hebben op de veestapel. Dierziekte-uitbraken hebben het afgelopen jaar, met name richting jaareinde, invloed gehad op onze klanten en activiteiten in alle landen waar we actief zijn, zij het zonder een verhoogd risico ten opzichte van vorig jaar. Zo heeft vogelgriep gedurende 2025 invloed gehad op onze bedrijfsvoering binnen de landen waarin wij actief zijn.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |
| <p>Klimaatimpact</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>Ook kunnen stringente regels met betrekking tot emissiereductie leiden tot extra kosten en oneerlijke concurrentie.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimaatverandering • Biodiversiteit en ecosystemen | <p>ForFarmers monitort de effecten van klimaatverandering op grondstoffen en zet in op energieprijsstabiliteit. Indien nodig voeren we (inkoop)prijsfluctuaties door in onze verkooprijzen. Ook monitoren we waterstanden om de mogelijke effecten op het transport in te schatten.</p> <p>Om de sectorimpact op het klimaat te verminderen, streven we naar aanzienlijke verlaging van broeikasgas-emissies in onze productie, logistiek, aanvoerketen en afnemers. We hebben specifieke doelen gesteld voor 2030 in onze duurzaamheidsstrategie, om deze ambitie te realiseren. Onze emissiedoelstellingen zijn in 2025 goedgekeurd door SBTi. Voor meer toelichting verwijzen we naar onze 'duurzaamheidsverklaring'.</p> | <p>Toenemend. Specifieke gebeurtenissen zoals aanvoerlogistiek en prijsontwikkeling op de grondstoffenmarkt in het jaar lichten wij toe onder het risico 'Prijsontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen'.</p> <p>Verder zien we door maatschappelijke trends een groeiende vraag naar duurzame oplossingen. Onze Groei-agenda kan impact hebben op het behalen van de gestelde doelen binnen de duurzaamheidsstrategie. Voor meer details verwijzen we naar onze 'duurzaamheidsverklaring'.</p> <p>Voor gevolgen met betrekking tot de regels op het gebied van emissies, verwijzen we naar risico 'Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving)'.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |

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 risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|---|--|--|---|
| <p>Consumententrends</p> <p>De groeiende vraag naar een gevarieerd dieet en hiermee de mogelijke afname van dierlijke eiwitten in West-Europa kunnen de vraag naar traditionele diervoerders verminderen. Consumenten kiezen bovendien vaker voor duurzaam geproduceerd voedsel.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Materiaalgebruik en circulaire economie | <p>In ons vijfjarenplan werken we met verschillende scenario's en definiëren we maatregelen om in te spelen op veranderende consumententrends. We streven naar 100% verantwoorde inkoop van alle grondstoffen in 2030. Ons onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen is een investering in duurzame voerstrategieën. Met Reudink spelen wij in op de groeiende vraag naar biologisch voedsel. Ook kunnen we met de flexibilisering van onze kosten beter inspelen op markt-krimp of -groei.</p> | <p>Toenemend. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het hoofdstuk 'Strategie'.</p> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ↗</p> </div>  </div> |

OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|--|---|--|---|
| <p>Gezondheid & Veiligheid</p> <p>Onze medewerkers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eerlijke arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid personeel | <p>We hebben veiligheidsplannen voor al onze locaties, stimuleren veiligheidsbewustzijn met trainingen, voeren regelmatig risico-inventarisaties uit en monitoren veiligheidsaspecten.</p> | <p>Stabiel. We besteden voortdurend aandacht aan veiligheidsaspecten en waar nodig implementeren we verbeteringen. We monitoren risicobeoordelingen lokaal in plaats van centraal, waardoor we goed inzicht hebben in waar specifieke risico's en problemen zich voordoen. In 2025 is het aantal werkgerelateerde ongevallen gestegen ten opzichte van 2024. Om aandacht te besteden aan verdere bewustwording binnen de organisatie is in 2025 een overkoepelend Health & Safety platform opgericht om kennis en best practices te delen. Ook organiseerden we in 2025 een Health & Safety week in Nederland om het belang van dit onderwerp te onderstrepen.</p> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p> <p>Risicotrend →</p> </div>  </div> |
| <p>Prijzontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)</p> | | | |
| <p>ForFarmers' prestaties worden sterk beïnvloed door externe factoren zoals prijsschommelingen, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen, evenals veranderingen in energie- en brandstofprijzen. Deze variabelen hebben invloed op onze productie- en transportkosten. Klimaatverandering kan de beschikbaarheid van grondstoffen beïnvloeden door extreme weersomstandigheden, wat leidt tot verhoogde (logistische aanvoer) kosten.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klimaatverandering Biodiversiteit en ecosystemen | <p>We beheersen dit risico door actieve monitoring, uitgebreid risicomanagement en verantwoorde grondstoffeninkoop. Voor energie- en brandstofprijzen volgen we marktontwikkelingen en passen we ons inkoopbeleid dynamisch aan met inzet van financiële instrumenten waar nodig. Daarnaast mitigeren we de gevolgen van klimaatschommelingen door geografische en tijdgebonden spreiding van grondstoffenaankoop. Inkooplogistiek bewaakt voortdurend risico's, zoals lage waterstanden, met wekelijkse monitoring van waterstanden.</p> | <p>Toenemend. In 2025 was er over het algemeen sprake van een dalende trend in grondstofprijzen. Gedurende 2025 hebben we, indien er beperkte liquiditeit was in de grondstoffenmarkt, waar mogelijk, derivaten/futures ingezet om het prijsrisico te mitigeren. Weersomstandigheden hadden slechts beperkt effect op de prijzontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen. Naar verwachting zullen deze uitdagingen in de toekomst wel vaker voorkomen.</p> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Gemiddeld</p> <p>Risicotrend ↗</p> </div>  </div> |

OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|--|--|---|---|
| <p>Voerkwaliteit</p> <p>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>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Toegang tot veilig voer en voedsel | <p>Via samenwerkingsverbanden zoals SecureFeed werken we aan maximale borging van voedselveiligheid. We monitoren voer veiligheidsincidenten als KPI en hanteren de Supplier Code of Conduct, 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 procesverbeteringen en samenwerking blijft het risico op productbesmetting op een stabiel niveau. We blijven processen en samenwerkingsverbanden verbeteren voor continue risicovermindering.</p> <p>Klimaatverandering en beperkingen op het gebied van gewasbeschermingsmiddelen vergroten echter het risico op schimmels of salmonellabesmettingen binnen het voer. Onze interne beheersingsmaatregelen zijn hierop aangepast zodat wij goed in staat zijn om eventuele besmettingen vroegtijdig te signaleren.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Laag</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |
| <p>Continuïteit van de bedrijfsprocessen</p> <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>We volgen calamiteitenherstelprotocollen bij incidenten. Per operating company zijn crisismanagers aangewezen. Verder voeren we fabrieksinspecties samen met de verzekeraar uit om verstoringen te minimaliseren.</p> | <p>Stabiel. We blijven onze bedrijfscontinuïteitsmaatregelen evalueren en verfijnen. Met onze 'Local in the Lead' aanpak hebben we in 2025 verantwoordelijkheden verder gedecentraliseerd. Ook hebben we gedurende 2025 opvolging gegeven aan kwetsbaarhedenmanagement binnen onze ForFarmers fabrieken.</p> <p>Verder zijn, onder andere als gevolg van de stikstofproblematiek in Nederland, vergunningstrajecten uitdagender geworden.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Laag</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |
| <p>Cyberveiligheid</p> <p>Cybercriminaliteit kan leiden tot verstoring van bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of dataverlies. Cybercriminaliteit komt steeds vaker en op verschillende wijzen voor.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dataprivacy en veiligheid | <p>We verbeteren voortdurend onze cyberveiligheid met testen, toegangsbeheer, monitoring, veiligheidstrainingen, netwerksegmentatie, externe datacentra met back-up processen en voortdurende cyberveiligheidsscreening.</p> | <p>Toenemend ten opzichte van vorig jaar. ForFarmers is zich bewust van toenemende cyberdreigingen en de daarmee samenhangende risico's. We monitoren deze ontwikkelingen continu en versterken onze weerbaarheid proactief. Medewerkers zijn verplicht cyberveiligheidsmodules te volgen.</p> <p>In 2025 hebben we onze maatregelen verder aangescherpt, onder andere door verbeterd kwetsbaarhedenmanagement en de inzet van geavanceerde gedragsanalyses voor het tijdig detecteren en blokkeren van complexe dreigingen.</p> <p>Deze gerichte aanpak draagt bij aan de bescherming van onze bedrijfsprocessen en het waarborgen van continuïteit.</p> | <p>E S G</p> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ➔</p>  |







OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|---|---|---|--|
| Aantrekken van medewerkers en behoud van talent | | | |
| <p>Het aantrekken en behouden van medewerkers vereist zorgvuldige werving, talentontwikkeling, opvolgingsplanning en medewerkersbegeleiding. Tekort aan cruciale kennis, vaardigheden en ervaringen kan de realisatie van ons bedrijfsmodel en het behalen van doelen belemmeren.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eerlijke arbeidsvoorwaarden, en gezondheid en veiligheid van personeel Ontwikkeling en training van talent | <p>Onze strategie, kernwaarden (PROUD), de hernieuwde duurzaamheidsambities voor 2030, en onze ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties spreken (jonge) kandidaten aan.</p> | <p>Toenemend. In 2025 hebben we middels aangepaste talentprocessen structureel gewerkt aan opvolgingsplanning en talentmanagement, waarbij onder andere concrete ontwikkelplannen zijn opgesteld en deels ook uitgevoerd met als doel om talenten intern op te leiden voor toekomstige functies.</p> <p>Daarnaast voerden we opnieuw een cultuuronderzoek uit binnen de organisatie, waarin verbeterde resultaten zichtbaar zijn. Dit is het gevolg van acties die zijn ondernomen op basis van de vorige cultuurscan die was uitgevoerd in 2024.</p> <p>In 2025 is de HR-cyclus aangepast om beter aan te sluiten op behoeften van zowel medewerkers als leidinggevend. De beoordelingscategorieën zijn vereenvoudigd en er is meer focus op een continue dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden.</p> | <div data-bbox="1814 335 1971 383"> </div> <div data-bbox="1814 399 1971 446"> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> </div> <div data-bbox="1814 462 1971 510"> <p>Impact Gemiddeld</p> </div> <div data-bbox="1814 526 1971 574"> <p>Risicotrend ↕</p> </div> <div data-bbox="1993 335 2105 478"> </div> |

FINANCIËLE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|--|---|---|--|
| Liquiditeitsrisico's | | | |
| <p>Onvermogen om financiële verplichtingen na te komen kan bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.</p> | <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 verbeterde winstgevendheid hebben we onze cashpositie verder versterkt, wat een positieve invloed heeft gehad op onze leverage ratio. Verder hebben we in 2025 het proces tot herfinanciering afgerond. De rente op deze kredietfaciliteit is gekoppeld aan duurzaamheidsindicatoren die op jaarbasis de duurzaamheidsprestaties van ForFarmers meten. Door de werkkapitaalfaciliteit zijn we beter in staat om onze werkkapitaalbehoefte te laten aansluiten op de marktdynamiek. Wij verwijzen naar noot 25 in de jaarrekening voor meer informatie over de huidige financiering.</p> | <div data-bbox="1814 821 1971 869"> </div> <div data-bbox="1814 885 1971 933"> <p>Waarschijnlijkheid Laag</p> </div> <div data-bbox="1814 949 1971 997"> <p>Impact Hoog</p> </div> <div data-bbox="1814 1013 1971 1061"> <p>Risicotrend →</p> </div> <div data-bbox="1993 821 2105 965"> </div> |

COMPLIANCE RISICO'S

| Wat is het risico? | Hoe beheersen wij dit? | Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025? | Effectiviteit |
|---|--|--|--|
| Rapportagevereisten | | | |
| <p>Veranderingen in wet- en regelgeving ten aanzien van zowel financiële als niet-financiële rapportage vereisten kunnen impact hebben op bestaande processen en bedrijfsvoering.</p> | <p>ForFarmers streeft naar transparante financiële en niet-financiële rapportages conform geldende wet- en regelgeving. Verder hebben we interne task forces en een externe ESG Advisory Board, die de risico's en strategieën op het gebied van duurzaamheid in kaart brengen, inclusief de daarmee samenhangende controls en processen. Zij rapporteren periodiek aan het bestuur en de raad.</p> | <p>Toenemend. Onder risico Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving) hebben we maatregelen beschreven met betrekking tot CSRD-rapportage en compliance.</p> | <div style="text-align: right;">  </div> <p>Waarschijnlijkheid Hoog</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend ↗</p>  |
| Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving) | | | |
| <p>Niet voldoen aan vigerende wet- en regelgeving, of het niet tijdig identificeren en reageren op veranderingen hierin, kan leiden tot boetes en/of reputatieschade.</p> <p>Relatie tot materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen van omkoping en corruptie | <p>ForFarmers volgt wijzigingen in wet- en regelgeving nauwgezet en we zorgen dat we bestaande wet- en regelgeving naleven. Om hieraan te kunnen voldoen, maken wij gebruik van de Code of Conduct en hebben we een Speak-up Meldregeling. Hiermee borgen we ethisch handelen.</p> <p>Op het gebied van milieu wet- en regelgeving volgen wij de ontwikkelingen nauwlettend en werken we 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.</p> | <p>Stabiel. In 2025 hebben we de Code of Conduct en Speak-up Meldregeling verder onder de aandacht gebracht onder onze medewerkers via trainingsmodules.</p> <p>Door toenemende veranderingen in milieu wet- en regelgeving is het cruciaal voor ons om proactief en flexibel te blijven bij het aanpassen van processen en het bevorderen van innovatie. De ontwikkelingen op het gebied van het Omnibus Vereenvoudigingspakket van de Europese Commissie, op het gebied van de CSRD-regelgeving, is hiervan een voorbeeld.</p> <p>Verder onderhouden we contact met de agrifoodbranche voor standpuntbepaling en maatregelen naast rapportagevereisten, met ondersteuning van consultants en externe experts waar nodig.</p> | <div style="text-align: right;">  </div> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Hoog</p> <p>Risicotrend →</p>  |
| Belastingen & transparantie | | | |
| <p>We opereren in landen met diverse belastingstelsels, wat het risico op non-conformiteit met lokale vereisten met zich meebrengt.</p> <p>Toenemende vereisten en sociale druk rond maatschappelijk verantwoord belasting betalen kunnen reputatierisico's veroorzaken.</p> | <p>We 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 Tax Strategy-document op de corporate site.</p> <p>Verder hanteren we het Tax Control Framework (TCF) om onze risico's met betrekking tot omzetbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting te mitigeren.</p> | <p>Stabiel. We monitoren continu belastingregelgeving en onderhouden proactieve communicatie met belastingautoriteiten, onder andere in het kader van horizontaal toezicht welke we in Nederland toepassen. Wij hebben gedurende 2025 de ontwikkelingen op het gebied van Pillar Two (BEPS 2.0)¹ en Country-by-Country Reporting (CbCR) gevolgd en de van toepassing zijnde beheersingsmaatregelen geïmplementeerd. Voor een nadere toelichting hierop verwijzen wij naar noot 14 in de jaarrekening.</p> | <div style="text-align: right;">  </div> <p>Waarschijnlijkheid Gemiddeld</p> <p>Impact Gemiddeld</p> <p>Risicotrend →</p>  |

⁽¹⁾ Base Erosion and Profit Shifting.

VERKLARING OMTRENT RISICOBEBEERSING

Introductie

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Onze risicobeheersings- en controlesystemen zijn ontworpen om het risico van het niet behalen van belangrijke bedrijfsdoelstellingen te beheersen, maar niet om deze volledig uit te sluiten, en kunnen slechts een redelijke mate van zekerheid bieden ten aanzien van onze financiële verslaggeving en geen absolute zekerheid tegen materiële onjuistheden of verliezen. Per 31 december 2025 heeft de raad van bestuur de opzet en werking van deze systemen beoordeeld. Gerapporteerde tekortkomingen die per 31 december 2025 niet volledig waren verholpen, zijn geëvalueerd. De resultaten van deze evaluatie zijn besproken met de auditcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

De raad van bestuur onderkent de inherente beperkingen van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hoewel de onderneming voortdurend werkt aan de verbetering van haar processen en procedures, kunnen deze systemen geen absoluut comfort bieden dat alle risico's zijn geïdentificeerd of effectief worden beheerst. De mate van comfort die zij bieden, wordt onder meer beïnvloed door inherente beperkingen van risicobeheer, bedrijfsmatige overwegingen zoals de risicobereidheid van de onderneming, de complexiteit van de bedrijfsactiviteiten en het dynamische karakter van de bedrijfsomgeving.

Bepaalde risico's vallen buiten de directe invloedssfeer van de onderneming, omdat zij afhankelijk zijn van derden of externe omstandigheden waarop de onderneming geen invloed heeft.

De belangrijkste risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, het raamwerk voor risicobeheer en de risicobereidheid van de onderneming worden beschreven in het hoofdstuk Risicomanagement. In het hoofdstuk Risicomanagement beschrijven wij de risicobereidheid en de effectiviteit van de controlesystemen per risico. Eventuele tekortkomingen in de opzet of werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden beschreven in het hoofdstuk Risicomanagement.

Verklaring van de raad van bestuur

Op basis van haar beoordeling en onder verwijzing naar Best Practice bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025, bevestigt de raad van bestuur van ForFarmers N.V. naar beste weten dat:

- i. het bestuursverslag voldoende inzicht geeft in eventuele significante tekortkomingen in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. de systemen voor financiële verslaggeving een redelijke mate van zekerheid bieden dat de jaarrekening 2025 geen materiële onjuistheden bevat;
- iii. de controlesystemen een beperkte mate van zekerheid bieden dat de duurzaamheidsrapportage 2025 in het hoofdstuk Duurzaamheidsverslaggeving van dit verslag geen materiële tekortkomingen bevat;

- iv. de onderneming streeft naar het beheersen van operationele en compliancerisico's op de wijze en in de mate zoals beschreven in het hoofdstuk Risicomanagement. Op basis hiervan is de raad van bestuur op 31 december 2025 niet bekend met aanwijzingen dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen niet voldoende comfort bieden dat de in de paragraaf Risicomanagement van dit bestuursverslag geïdentificeerde operationele en compliancerisico's effectief worden beheerst, rekening houdend met de risicobereidheid van de onderneming, de complexiteit van de onderneming, de inherente beperkingen van deze systemen en andere toelichtingen op deze systemen in ons bestuursverslag;
- v. het opstellen van de financiële verslaggeving op basis van continuïteit gerechtvaardigd is uitgaande van de huidige stand van zaken; en
- vi. het bestuursverslag de materiële risico's en onzekerheden bevat, zoals bedoeld in best practice-bepaling 1.2.1, die relevant zijn voor de verwachting van de continuïteit van de onderneming gedurende een periode van twaalf maanden na het opstellen van het bestuursverslag.

Vanwege de inherente beperkingen van risicobeheer- en controlesystemen impliceert het bovenstaande niet dat deze systemen en procedures zekerheid bieden inzake de realisatie van strategische, operationele, compliance- en rapportagedoelstellingen, noch dat zij alle fouten, onnauwkeurigheden, fraude, operationele problemen en niet-naleving van wet- en regelgeving kunnen voorkomen.

Aanvullend wordt opgemerkt dat deze VOR-verklaring geen in-control statement betreft.

Lochem, 18 februari 2026

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Marloes Roetgerink, CFO

Rob Kiers, COO

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 van bestuur dat:

- de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de raad van bestuur 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 van bestuur in overeenstemming met best practice 1.4.3 van de Nederlandse Corporate governance code van december 2022 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 2025 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2025 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, 18 februari 2026

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Marloes Roetgerink, CFO

Rob Kiers, COO

Sustainability Roadshow in de UK: van strategie naar werkvloer

ForFarmers UK lanceerde begin 2026 de Sustainability Roadshow om duurzaamheid tastbaar te maken voor medewerkers. Doel: inzicht geven in hoe CO₂, energie, water, afval en circulariteit direct samenhangen met onze dagelijkse activiteiten. De interactieve sessies stimuleren bewustwording en betrokkenheid. Een hoogtepunt was de Animal Nutrition Challenge, waarin teams keuzes moesten maken tussen groei, kosten en duurzaamheid.

De Roadshow maakt duidelijk dat er geen perfecte oplossing is, alleen slimme afwegingen. Na een succesvolle pilot sessie in Preston rolt ForFarmers UK het programma in 2026 verder uit.





VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Met genoegen presenteer ik mijn eerste voorwoord als voorzitter van de raad van commissarissen van ForFarmers. Het was een mooi jaar om het stokje over te mogen nemen van mijn voorganger, Jan van Nieuwenhuizen.

In 2025 zijn sterke prestaties neergezet, zowel in volume-groei als winstgevendheid. De positieve trend van de afgelopen twee jaar heeft zich binnen alle clusters doorgezet. Dankzij de maximale inzet en betrokkenheid van onze lokale teams is, ondanks de dynamiek van de huidige markt, dit sterke resultaat gerealiseerd.

In de verschillende overleggen tussen de raad en het bestuur zijn het afgelopen jaar uiteenlopende onderwerpen aan bod gekomen. Daarbij is ook aandacht besteed aan de menskant van de organisatie. Als raad onderstrepen wij het belang van inclusief leiderschap en diversiteit in het werknemersbestand. Wij geloven in de kracht van diverse teams waarin ruimte is voor verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen. Wij zien dat talentmanagement binnen ForFarmers steeds meer vorm krijgt en dat het belang van 'de juiste mensen op de juiste plek' breed wordt gedragen. Het succes van ForFarmers is het resultaat van het werk van alle medewerkers die dagelijks hun bijdrage leveren. Daarom blijven wij ons inzetten voor een organisatiecultuur waarin verschillen worden gewaardeerd en waarin iedereen gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen en impact te maken.

Ook de veiligheid van onze mensen heeft onze volle aandacht. We constateren dat de trendcijfers op het gebied van veiligheid nog niet het gewenste niveau hebben bereikt. Dat vraagt om voortdurende aandacht en inzet. Het begint bij het veiligheidsbewustzijn van het individu, maar het corrigerende vermogen van de groep is minstens zo belangrijk. Elkaar durven aanspreken op onveilig gedrag, het bespreekbaar maken van risico's en het delen van best practices zijn cruciale elementen in onze veiligheidscultuur. Daarbij gaat het niet alleen om fysieke veiligheid, maar ook om sociale en mentale veiligheid.



Het succes van ForFarmers is het resultaat van het werk van alle medewerkers die dagelijks hun bijdrage leveren.”

In een tijd waarin technologische ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen, blijft ForFarmers zich actief richten op innovatie en digitale vooruitgang. Als raad hebben wij ook dit jaar uitgebreid aandacht besteed aan de kansen en risico's die ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity en kunstmatige intelligentie (AI) met zich meebrengen.



ForFarmers onderzoekt en benut actief de mogelijkheden van AI waar deze waarde kan toevoegen. Tijdens een verdiepende sessie met het bestuur zijn wij geïnformeerd over de strategische mogelijkheden van AI en de impact ervan op onze bedrijfsvoering. Tegelijkertijd zijn wij ons bewust van de kwetsbaarheden die technologie met zich mee kan brengen, en blijven wij ons inzetten voor een robuust cybersecuritybeleid. Wij zijn ervan overtuigd dat technologische innovatie, mits zorgvuldig en verantwoord toegepast, bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van ForFarmers. Daarom blijven wij als raad actief betrokken bij de digitale strategie van de onderneming en stimuleren wij verdere ontwikkeling op dit vlak.



Alleen als onze duurzaamheidsambities in balans zijn met het verdienvermogen van de keten kunnen we duurzame impact realiseren.”

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de strategie van ForFarmers. In 2025 hebben wij onze ESG-doelstellingen verder aangescherpt en verankerd in onze bedrijfsvoering. Deze doelstellingen zijn niet alleen ambitieus, maar ook noodzakelijk om bij te dragen aan een toekomstbestendige agrarische sector.

Tijdens een meerdaags bezoek aan Van Triest CirQlar zijn diverse onderwerpen besproken, waaronder circulariteit,

en is een bezoek gebracht aan leveranciers. Het was een waardevolle gelegenheid om met eigen ogen te zien hoe circulair denken in de praktijk wordt gebracht en hoe dit bijdraagt aan een toekomstbestendige agrifoodketen.

De overname van Van Triest Veevoerders in september 2024 heeft de positie van ForFarmers in circulaire reststromen aanzienlijk versterkt. Wij zien dat deze reststromen een steeds belangrijkere rol spelen in de verduurzaming van de sector. Wij onderstrepen het belang van deze ontwikkeling, niet alleen vanwege de positieve impact op milieu en maatschappij, maar ook vanwege de economische kansen die het biedt. Want alleen als onze duurzaamheidsambities in balans zijn met het verdienvermogen van de keten kunnen we duurzame impact realiseren. Als raad blijven wij erop toezien dat die balans behouden blijft.

De samenstelling van de raad is in 2025 gewijzigd. Jan van Nieuwenhuizen stelde zich niet herkiesbaar in 2024 en trad af na de aandeelhoudersvergadering van 2025. Ondergetekende volgde hem gelijktijdig op als voorzitter. Wij zijn Jan dankbaar voor alles wat hij voor de raad heeft betekend in zijn rol als voorzitter. Om in de hierdoor ontstane vacature binnen de raad te voorzien, werd tijdens de aandeelhoudersvergadering 2025 Lieve Beyen tot commissaris benoemd. Tot slot besloot Erwin Wunnekink zijn functie voortijdig, per 1 november 2025, neer te leggen. Zijn nieuwe professionele uitdaging was niet langer te combineren met zijn rol in de raad. Na het vertrek van Erwin Wunnekink zijn zijn taken tijdelijk zorgvuldig en volledig binnen de raad verdeeld. Deze oplossing waarborgt continuïteit en een solide uitvoering van de verantwoordelijkheden, tot aan de

benoeming van een nieuwe commissaris tijdens de aandeelhoudersvergadering in 2026. De raad bedankt Erwin hartelijk voor zijn bijdrage in de afgelopen jaren en wenst hem veel succes toe bij deze nieuwe stap in zijn loopbaan.

Er is en blijft veel beweging in onze sector. We hebben te maken met geopolitieke spanningen en blijvende volatiliteit in onze markten. Deze dynamiek brengt onzekerheid met zich mee, zowel voor onze organisatie als voor onze klanten. Tegelijkertijd zien wij dat de combinatie van een duidelijke koers, een robuuste organisatie en een succesvolle marktaanpak ForFarmers in staat stelt hier wendbaar en flexibel op in te spelen. Met altijd het belang van onze stakeholders voorop. Wij waarderen het vertrouwen dat de boeren in ForFarmers blijven stellen. Namens mijn collega's in de raad wil ik ook onze dank uitspreken aan onze medewerkers. Hun toewijding vormt een onmisbare schakel in het realiseren van onze missie; 'For the Future of Farming'. Wij kijken met veel vertrouwen naar de toekomst.

Marijke Folkers-in 't Hout

Voorzitter raad van commissarissen

VERSLAG 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 2025, steeds in aanwezigheid van het bestuur, 10 keer bijeengekomen. Voor of na deze bijeenkomsten vergaderde de raad zonder aanwezigheid van de leden van het bestuur. Daarnaast kwam de raad nog twee keer zonder (vertegenwoordigers van) het bestuur bijeen. Tijdens de bijeenkomsten heeft de raad zich onder meer verdiept in de impact van de geopolitieke onrust en de concrete gevolgen van de stoppersregeling in Nederland. Ook de concrete invulling van de samenstelling van de raad is besproken. Ten behoeve van de monitoring van de implementatie van de strategie zijn tijdens diverse strategische sessies de verschillende pijlers van de strategie 2030 aan de orde geweest. Ook is de voortgang op de

duurzaamheidsdoelstellingen aan bod gekomen. De vorming van de joint venture tussen ForFarmers en team agrar is besproken en daarnaast heeft de raad aandacht gehad voor de successieplanning in het algemeen, alsmede een evaluatie van de vergaderplanning.

Ook hebben deep dives plaatsgevonden, bijeenkomsten in het kader van één specifiek onderwerp. Dit jaar zijn onder andere cash management en refinancing en kunstmatige intelligentie (AI) aan de orde gekomen. De raad heeft in juni een meerdaags bezoek gebracht aan de locatie van Van Triest CirQlar.

Jaarlijkse evaluatie

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

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

De externe adviseur heeft de bevindingen vervolgens gekoppeld en gepresenteerd aan de raad tijdens een vergadering op 11 december 2025. De raad heeft in deze vergadering gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de raad als geheel als de individuele leden. Ook het functioneren van de afzonderlijke commissies is geëvalueerd. Bij de evaluatie is onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met de raad van bestuur en zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken. Ook het gewenste profiel, de samenstelling, diversiteit, competenties en deskundigheid van de raad zijn besproken. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge een-op-een gesprekken met de voorzitter van de raad. 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.

Overzicht aanwezigheid vergaderingen

| Vergadering | Jan van Nieuwenhuizen ⁽¹⁾ | Erwin Wunnekink ⁽²⁾ | Marijke Folkers ⁽⁴⁾ | Roger Gerritzen | Vincent Hulshof | Annemieke den Otter | Lieve Beyen ⁽³⁾ |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------------|
| Raad van Commissarissen | 3/12 | 10/12 | 11/12 | 11/12 | 12/12 | 11/12 | 7/12 |
| Auditcommissie | - | 5/6 | - | 5/6 | - | 4/6 | - |
| Remuneratiecommissie | 1/4 | 3/4 | 3/4 | 4/4 | - | - | - |
| Selectie- en benoemingscommissie | 1/4 | - | 4/4 | - | 4/4 | - | 3/4 |

⁽¹⁾ Afgetreden per de AVA van 17 april 2025.

⁽²⁾ Afgetreden per 1 november 2025.

⁽³⁾ Benoemd per de AVA van 17 april 2025.

⁽⁴⁾ Per de AVA van 17 april toegetreden tot de remuneratiecommissie.

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 2025 zes keer bijeen in een reguliere vergadering. KPMG was als externe accountant bij alle vergaderingen aanwezig, evenals de CFO, de group finance director en de internal auditor. De auditcommissie heeft met het bestuur en de externe accountant gesproken over het jaarverslag 2024, de halfjaarcijfers 2025, de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan voor 2025.

Verder heeft gedurende 2025 het laatste gedeelte van het selectieproces met betrekking tot de nieuwe externe accountant plaatsgevonden. Dit selectieproces is ingezet als gevolg van de verplichte wisseling van de externe accountant, zoals voorgeschreven door de Europese Auditverordening. Hierbij is tevens aandacht besteed aan de onafhankelijkheidsvoorschriften vanuit deze zelfde verordening. Tijdens de AVA in 2025 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) benoemd als externe accountant van ForFarmers met ingang van boekjaar 2026. In aanloop naar de formele start van haar werkzaamheden woont PwC sinds 30 oktober 2025 vergaderingen van de auditcommissie bij, zodat een soepele

overdracht en goede voorbereiding op de controle van het boekjaar 2026 gewaarborgd zijn.

In het kader van de jaarrekening 2025 heeft de auditcommissie aandacht besteed aan de CSRD rapportage, evenals cybersecurity, IT implementatie en het gebruik van hedging tools. Er is meermaals stilgestaan bij de geopolitieke ontwikkelingen 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.

Evenals in andere jaren heeft de auditcommissie ook in 2025 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 regelmatig met de externe accountant gesproken, waaronder ook over de rapportages die zijn uitgebracht door de externe accountant, en met de raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant.

Bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant is aandacht besteed aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het onderzoek. De commissie is van

mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt.

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 geïmplementeerde mitigerende maatregelen besproken. De auditcommissie heeft hierover verslag uitgebracht aan de raad.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2025 vier 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 variabele beloningsplannen voor de korte en de lange termijn. De voltallige raad heeft de doelstellingen daarna 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 2025.

Beloning

Bij het formuleren van het beloningsvoorstel voor het bestuur heeft de remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders

op de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie heeft de realisatie van de vooraf overeengekomen doelstellingen voor de raad van bestuur 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. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie de variabele beloning van het executive team besproken.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid voor het bestuur werd tijdens de AVA van 2025 vastgesteld. Het remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen is op de AVA van 2023 vastgesteld.

In 2025 is dit beleid herzien, waarbij wordt gekeken naar actualiteit, marktpraktijken en de strategische doelstellingen van de onderneming. De geactualiseerde versie van het remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen zal ter goedkeuring worden voorgelegd tijdens de AVA van 2026. Als onderdeel van deze herziening is een benchmark uitgevoerd met betrekking tot de honoraria voor functies binnen de raad en haar commissies.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2025 vier keer vergaderd. Er zijn dit jaar voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd in verband met de opvolging van Jan van Nieuwenhuizen. De raad heeft aan de AVA de voordracht gedaan om Lieve Beyen te benoemen als lid van de Raad. Tijdens de AVA van 2025 is zij benoemd voor een periode van vier jaar. Sindsdien vervult zij ook de voorzittersrol binnen de selectie- en benoemingscommissie. Verder heeft de selectie- en benoemingscommissie aanbevelingen gedaan over de tijdelijke waarneming van de vacante rol binnen de raad en haar commissies naar aanleiding van het vertrek van Erwin Wunnekink en heeft zij de zelfevaluatie van de raad onder externe begeleiding voorbereid. Ook is het beleid inzake selectiecriteria en benoemingsprocedure voor het executive team geëvalueerd. Tot slot heeft de selectie- en benoemingscommissie voorbereidende werkzaamheden verricht in het kader van geplande herbenoemingen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2026.

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 2025.

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.

In lijn met het vastgestelde remuneratiebeleid wordt het beloningspakket van het bestuur in beginsel eens per drie jaar extern getoetst, om te waarborgen dat het voldoet aan de uitgangspunten van het beleid en de Corporate governance code. De meest recente toetsing heeft plaatsgevonden in 2025, uitgevoerd door een onafhankelijke adviseur.

Het remuneratiebeleid wordt ten minste eens in de vier jaar ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorgelegd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) in 2025 is het geactualiseerde remuneratiebeleid voor het bestuur goedgekeurd. Dit aangepaste beleid is beoordeeld op basis van strategische uitgangspunten, de verhouding tussen de verschillende beloningscomponenten, de samenstelling van de referentiegroep en relevante wet- en regelgeving. Gedurende het herzieningsproces heeft afstemming plaatsgevonden met belangrijke

interne en externe stakeholders, waaronder een selectie van aandeelhouders, een stemadviesbureau en de ondernemingsraad. Hun feedback is op relevante onderdelen meegenomen in het definitieve beleid.

De belangrijkste wijzigingen in het remuneratiebeleid zijn:

- Een aangescherpte definitie van de referentiegroep;
- Een aangepaste verdeling tussen financiële en niet-financiële prestatiecriteria voor de lange termijn variabele beloning;
- Verbeterde transparantie in het beloningsverslag, met duidelijke rapportage over zowel korte als lange termijn variabele beloning.

Voor een overzicht van alle bepalingen en meer informatie over de wijzigingen verwijzen we naar het gepubliceerde [remuneratiebeleid](#) op onze website.

Remuneratie 2025

Jaarsalaris raad van bestuur

De salarissen per bestuurder waren in 2025 als volgt:

| in euro | Per jaar | Stijging ⁽¹⁾ |
|---------------------|----------|-------------------------|
| Pieter Wolleswinkel | 600.000 | 2,6% |
| Marloes Roetgerink | 425.000 | 0,0% |
| Rob Kiers | 425.000 | 14,1% |

⁽¹⁾ Verhoging per 1 januari 2025 in vergelijking met 1 januari 2024.

Per 1 januari 2025 is het vaste salaris van Pieter Wolleswinkel (CEO) en Rob Kiers (COO) geïndexeerd naar de mediaan van de relevante markt, conform het geldende remuneratiebeleid. Voor Marloes Roetgerink (CFO) heeft geen indexatie plaatsgevonden, aangezien deze reeds op de mediaan is afgestemd. Zoals in het geactualiseerde remuneratiebeleid is opgenomen, vindt de aanpassing van het basissalaris in de regel elke drie jaar plaats op 1 januari, op aanbeveling van de Remuneratiecommissie en besluit van de Raad van Commissarissen.

Variabele beloning raad van bestuur

In het beleid zijn doelstellingen rondom ESG (Environmental, Social & Governance) gekoppeld aan de korte en lange termijn variabele beloning. De raad koppelt minimaal 50% van de niet-financiële doelstellingen aan ESG.

⇨ [Lees meer over de integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen in de duurzaamheidsverklaring.](#)

De raad en het bestuur hebben begin 2025 de korte termijn doelstellingen afgesproken voor 2025 en de lange termijn doelstellingen voor 2023-2025 zijn begin 2023 vastgesteld. Deze doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de lange termijn waarde creatie en de duurzaamheidsagenda van ForFarmers. Ze moedigen niet aan tot ongepaste risico's. De raad heeft de hoogte van de gerealiseerde korte en lange termijn variabele beloning vastgesteld op advies van de remuneratie-commissie. Daarbij is de volgende methode gehanteerd.

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op korte termijn

| 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 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 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 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 150% van de variabele beloning voor die doelstelling |
| ≥ 110% van de doelstelling | Maximale variabele beloning van 150% voor die doelstelling |

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op lange termijn met betrekking tot TSR

| Positie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11-20 |
|---------|------|--------|------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Score | 150% | 137,5% | 125% | 112,5% | 100% | 90% | 80% | 70% | 60% | 50% | 0% |

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 2025 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

Korte termijn variabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de korte termijn variabele beloning voor 2025 zijn voor alle bestuursleden 60% financieel en 40% 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 termijn variabele 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%.

Informatie over korte termijn 2025 prestatie ⁽¹⁾

| Prestatie criterium | Pieter Wolleswinkel | | Marloes Roetgerink | | Rob Kiers | |
|---|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| | Target 55% Max 82,5% | | Target 45% Max 67,5% | | Target 45% Max 67,5% | |
| | Doelstelling (at target) | Werkelijk | Doelstelling (at target) | Werkelijk | Doelstelling (at target) | Werkelijk |
| Onderliggende nettowinst ⁽²⁾ | 33,0% | 49,5% | 27,0% | 40,5% | 27,0% | 40,5% |
| Uitvoering strategie | 5,5% | 6,9% | 4,5% | 6,8% | 4,5% | 6,8% |
| Operationele effectiviteit | 5,5% | 8,3% | 4,5% | 4,5% | 4,5% | 4,5% |
| ESG | 11,0% | 13,8% | 9,0% | 11,3% | 9,0% | 11,3% |
| Totaal korte termijn | 55,0% | 78,4% | 45,0% | 63,1% | 45,0% | 63,1% |

⁽¹⁾ Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.

⁽²⁾ Verwezen wordt naar noot 5 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).

De raad heeft de financiële korte termijn prestatiecriteria voor de 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 2025 bedroeg de gebudgetteerde onderliggende nettowinst €30,3 miljoen (entry: €24,2 miljoen, target €30,3 miljoen, max: €36,3 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.

Bij het bepalen van de kwalitatieve prestatiecriteria is er aandacht besteed aan de mate waarin de ESG-doelstellingen adequaat aansluiten bij de uitvoering van de langetermijnstrategie van onze ESG-agenda. Dit onderstreept onze toewijding aan duurzame groei en verantwoord ondernemen.

De raad heeft de kwalitatieve korte termijn prestatiecriteria als volgt beoordeeld.

| Bestuurslid | Prestatiecriterium | Beoordeling prestatie |
|----------------------------|---|---|
| Pieter Wolleswinkel | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus op (virtuele) ketenintegraties en markterkenning FF op gebied van duurzaamheid. <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Marktaandeelwinst en kostenbewustzijn. <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortgang milieuroadmap voor behalen 2030 doelstellingen; Talentmanagementaanpak; Voortgang sociale en governance roadmap, focus op veiligheid, diversiteit en cultuur. | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Goede progressie op ketenaanpak voornamelijk in Nederland en Polen. Diverse partnerships opgezet om duurzame inkoop te versterken, waaronder samenwerking met Bunge. <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Sterke autonome marktaandeelgroei zeker in Nederland. Duidelijke controle over central staff costs. <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Sterke ontwikkeling op CO₂ reductie; Talentmanagement processen opgezet en concreet uitgevoerd in 2025; goede vooruitgang in interne promoties; doelstellingen D&I gedefinieerd en dialoog met Leadership groep gestart. |
| Marloes Roetgerink | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> IT kostenreductie realiseren conform budget. <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Herfinanciering; Leveren van M&A-waarde. <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortgang milieu roadmap voor behalen 2030 doelstellingen; Kwalitatieve en efficiënte ESG/CSRD rapportage; Talentmanagementaanpak IT en financiële afdelingen. | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Korte termijn IT besparingen gerealiseerd; <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Herfinanciering volgens plan verlopen met flexibiliteit voor groei naar de toekomst; Integratie Van Triest en team agrar loopt conform plan; <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Sterke ontwikkeling op CO₂ reductie. CSRD en ESG rapportages verder versterkt; Nieuwe finance organisatie opgezet en gecommuniceerd; IT afdeling onder nieuw leiderschap. |
| Rob Kiers | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortgang verticale integratie; M&A-strategie. <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Integratie team agrar; Integratie en ontwikkeling Van Triest-CirQlar. <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Voortgang milieu roadmap voor behalen 2030 doelstellingen; Talentmanagementaanpak voor de opco's; Voortgang sociale en governance roadmap voor de opco's. | <p>Uitvoering strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Goede progressie op ketenaanpak voornamelijk in Nederland en Polen; Europese M&A strategie gedefinieerd; Autonome mengvoervolume budgetten gehaald; <p>Operationele effectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> Integratie Van Triest en team agrar loopt conform plan; <p>Uitvoering duurzaamheidsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> Sterke ontwikkeling op CO₂ reductie; Talentmanagement processen concreet uitgevoerd in 2025; goede vooruitgang in interne promoties; Alle opco's hebben roadmap S&G in executie gebracht. |

Voor de korte termijn variabele beloningsplannen 2026 zal de raad wederom de volgende prestatiecriteria hanteren:

- Kwantitatief (60%): Gebudgetteerde onderliggende winst;
- Kwalitatief (40%): Uitvoering van de strategie (10%), Operationele effectiviteit (10%) en Duurzaamheidsbeleid (20%).

Lange termijn variabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning voor 2023-2025 bestaan uit 60% financiële en 40% kwalitatieve elementen, die gelden gedurende de driejarige periode en vooraf zijn vastgesteld door de raad van commissarissen. Na afloop beoordeelt de raad de mate van realisatie van de doelstellingen gekoppeld aan deze

beloning voor elk bestuurslid. We willen benadrukken dat de prestaties van het bedrijf nauw aansluiten bij het LTI-vesting- en uitkeringsniveau. Gezien het belang van de missie 'For the Future of Farming' is het uitgangspunt dat de raad minimaal 50% van de niet-financiële doelstellingen voor zowel de korte als de lange termijn variabele beloning relateert aan ESG.

Informatie over lange termijn 2023-2025 prestatie

| Prestatie criterium | Pieter Wolleswinkel ⁽¹⁾ | | Rob Kiers ⁽²⁾ | |
|---|------------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| | Target 68,8% Max 103,1% | | Target 52,5% Max 78,8% | |
| | Doelstelling (at target) | Werkelijk | Doelstelling (at target) | Werkelijk |
| Ontwikkeling van de winst per aandeel ⁽³⁾ | 12,4% | 18,6% | 9,5% | 14,2% |
| Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) ⁽⁴⁾ | 14,4% | 19,9% | 11,0% | 15,2% |
| Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽⁵⁾ | 14,4% | 21,6% | 11,0% | 16,5% |
| Uitvoering van de strategie | 6,9% | 10,3% | 5,3% | 7,9% |
| M&A | 6,9% | 10,3% | 5,3% | 7,9% |
| Uitvoering duurzaamheidsbeleid/ESG | 13,8% | 17,2% | 10,5% | 13,1% |
| Totaal lange termijn | 68,8% | 97,9% | 52,5% | 74,8% |

⁽¹⁾ Het prestatieplan 2023-2025 was toegekend in de functie van COO.

⁽²⁾ Het prestatieplan 2023-2025 was toegekend in de functie van M&A Director.

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

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

⁽⁵⁾ Onderliggende EBIT van de laatste 12 maanden gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen over dezelfde periode.

De raad heeft de lange termijn prestatiecriteria als volgt beoordeeld:

Prestatiecriterium (op basis van de herziene strategie)

Ontwikkeling van de winst per aandeel (EPS)

- Het toegekende variabele beloningspercentage voor EPS werd bepaald door de ontwikkeling van de winst na belasting per aandeel (gecorrigeerd voor ingekochte eigen aandelen) ten opzichte van een vooraf bepaalde, drie-jaarsgemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.

Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR)

- De raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep;
- Het uitgangspunt waren de tien kleinste ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de prestatieperiode voor de lange termijn doelstelling van de AMX (mid-cap index) stonden plus de tien grootste ondernemingen die op diezelfde datum van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam stonden (gebaseerd op marktkapitalisatie), exclusief ondernemingen die geen operationeel hoofdkantoor in Nederland hebben en exclusief financiële dienstverleners en vastgoedbedrijven.

Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE)

- Het toegekende variabele beloningspercentage voor ROACE werd bepaald door het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen ten opzichte van een vooraf bepaalde, drie-jaarsgemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.

Uitvoering van de strategie

- Uitvoering en duidelijke ontwikkeling van alle 5 strategische pilaren;
- Transformatie naar een nieuw organisatiemodel: decentrale oriëntatie met vastgestelde kostenreductie;
- Verbetering van talentenpijplijn en opvolgingsplanning met focus op PROUD-principes: 50% van leiderschapsvacatures intern invullen;
- Verbetering van medewerkersbetrokkenheid op basis van enquête en uitslag van PROUD-principes.

M&A

- Voortgang M&A volgens strategie 2025: consolidatie, nieuwe geografische gebieden, waarde gebieden zoals PAVO / Alternatieve Grondstoffen / ESG.

Uitvoering duurzaamheidsbeleid

- Duurzaamheidsdoelen geïntegreerd en gecontroleerd (CSRD, SBTi);
- Minstens 2/3 van de KPI-doelen behalen;
- Diversiteit in senior management: op schema voor 30% in 2026.

Beoordeling prestatie

- Winst per aandeel (EPS) doelstelling is gebaseerd op de gemiddelde onderliggende nettowinsten in 2023, 2024 en 2025: €24,0 miljoen (instap 90%, maximaal 110%);
- Over de periode 2023-2025 heeft ForFarmers een gemiddelde jaarlijkse onderliggende nettowinst van €41,7 miljoen behaald, resulterend in een realisatie van 110%.

- 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:
 - Instap (50%) vanaf positie 10 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen
 - Target (100%) vanaf positie 5 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen
 - Maximaal (150%) positie 1 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen
- Over de periode 2023-2025 is ForFarmers op positie 2 uitgekomen zodat de realisatie 137,5% is.

- ROACE-doelstelling is gebaseerd op de gemiddelde 2023-2025: 7,7% (instap 80%, maximaal 120%);
- Over de periode 2023-2025 heeft ForFarmers een gemiddelde jaarlijkse ROACE van 12,5% behaald zodat de realisatie 120% is.

- Sterke vooruitgang in de strategie; reorganisatie uitgevoerd met een duidelijke werkwijze en significante kostenreductie;
- Meer nadruk op interne promotie; verbeterde vooruitgang in talentmanagement; >50% interne benoemingen in Leiderschaps-groep;
- Grote verbetering in bedrijfscultuur, aangetoond door de Barret-score.

- Vooruitgang geboekt met verschillende M&A-projecten zoals Piast, Thunderbrook en Van Triest, evenals de joint-venture met team agrar in Duitsland; desinvestering Belgische mengvoeractiviteiten en twee Engelse fabrieken heeft een positieve impact gehad;
- Hierdoor aanzienlijke waarde gecreëerd zowel op ESP als op ROACE doelstelling.

- CSRD werkwijze geïmplementeerd en op schema voor SBTi-commitment;
- In 2024 zijn de doelstellingen herzien. Aan de hand van transitietabel is beoordeling gemaakt dat goede progressie op de ESG KPI-doelstellingen is behaald;
- Diversiteit Executive Team in vooruitgang. Veel attentie hierop naar leiderschapsteam.

Voor het lange termijn variabele beloningsplan 2024-2026 zal de raad wederom de volgende prestatiecriteria hanteren:

- Kwantitatief (60%): EPS (25%), TSR (10%) en ROACE (25%);
- Kwalitatief (40%): Uitvoering van de strategie (10%), M&A (10%) en Uitvoering duurzaamheidsbeleid (20%).

Voor de lange termijn variabele beloningsplannen vanaf 2025-2027 zal de raad de volgende prestatiecriteria hanteren:

- Kwantitatief (50%): EPS (20%), TSR (10%) en ROACE (20%);
- Kwalitatief (50%): Uitvoering van de strategie (12,5%), M&A (12,5%) en Uitvoering duurzaamheidsbeleid (25%).

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 termijn variabele beloning 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 2025 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 2025) | Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up) | Totaal |
|---------------------|---|---|---------|
| Pieter Wolleswinkel | 11.200 | 156.507 | 167.707 |
| Marloes Roetgerink | - | 3.077 | 3.077 |
| Rob Kiers | 1.120 | 16.500 | 17.620 |

Totale beloning van het bestuur

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

Beloning bestuur in 2025

| in euro | Vaste beloning | | Variabele beloning | | | Totale beloning | Ratio vast/variabel |
|---------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| | Salaris | Overige vergoedingen ⁽¹⁾ | Korte termijn (1 jaar) ⁽²⁾ | Lange termijn (3 jaar) ⁽³⁾ | Pensioen bijdragen | | |
| Pieter Wolleswinkel | 600.000 | 45.582 | 470.250 | 850.296 | 120.000 | 2.086.128 | 37% - 63% |
| Marloes Roetgerink | 425.000 | 82.691 | 267.750 | - | 85.000 | 860.441 | 69% - 31% |
| Rob Kiers | 425.000 | 38.252 | 267.750 | 418.578 | 85.000 | 1.234.580 | 44% - 56% |

⁽¹⁾ Betreft sociale lasten, leaseauto of mobiliteitstoelage en voor Marloes Roetgerink het eerste termijnbedrag voor vervallen beloningen uit een eerdere dienstbetrekking.

⁽²⁾ De bedragen betreffen de 2025 korte-termijnvariabele beloning. De 2025 korte-termijn variabele beloning wordt uitbetaald in 2026 na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2025.

⁽³⁾ De bedragen betreffen de 2023-2025 lange-termijnvariabele beloning. De waarde van de te vesten (certificaten van) aandelen zijn bepaald tegen de aandelenprijs op 31 december 2025.

De werkelijke waarde wordt bepaald op basis van de aandelenprijs drie jaar na de toekenningsdatum. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar. De waarde van de gevestigde (certificaten van) aandelen (tegen de aandelenprijs op vestingsdatum) van de 2022-2024 lange-termijn variabele beloning voor Pieter Wolleswinkel en Rob Kiers bedragen respectievelijk €369.408 en €106.812.

Op aandelen gebaseerde lange termijn variabele 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 de lange termijn variabele beloningsplannen 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026 en 2025 – 2027 zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Langetermijn beloningsplannen - voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen

| | Toekenningsjaar | Aantal voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen | Waarde (certificaten van) aandelen voorwaardelijk toegekend op toekenningsdatum (€) | Aantal vervallen (certificaten van) aandelen | Vestigingsdatum | Aantal (certificaten van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (vóór belasting) | Aantal (certificaten van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (ná belasting) | Einde lock-up periode (datum beschikbaar) | Waarde (certificaten van) aandelen op balansdatum (31-12-25) - niet-gevestigd of in lock-up (€) ⁽¹⁾ |
|---------------------|-----------------|--|---|--|-----------------|--|--|---|--|
| Pieter Wolleswinkel | 2025 | 103.194 | 420.000 | - | 6-mei-2028 | - | - | 6-mei-2030 | 243.203 |
| | 2024 | 171.273 | 409.342 | - | 13-jun-2027 | - | - | 13-jun-2029 | 403.649 |
| | 2023 | 134.813 | 392.306 | - | 5-jun-2026 | - | - | 5-jun-2028 | 317.722 |
| | 2022 | 65.131 | 197.998 | - | 29-apr-2025 | 89.229 | 47.510 | 29-apr-2027 | 210.468 |
| Totaal | | 474.411 | 1.419.646 | - | | | | | 1.175.042 |
| Marloes Roetgerink | 2025 | 57.432 | 233.748 | - | 6-mei-2028 | - | - | 6-mei-2030 | 135.353 |
| | 2024 | 84.219 | 201.283 | - | 13-jun-2027 | - | - | 13-jun-2029 | 198.484 |
| Totaal | | 141.651 | 435.031 | - | | | | | 333.837 |
| Rob Kiers | 2025 | 57.432 | 233.748 | - | 6-mei-2028 | - | - | 6-mei-2030 | 135.353 |
| | 2024 | 85.744 | 204.928 | - | 13-jun-2027 | - | - | 13-jun-2029 | 202.078 |
| | 2023 | 66.365 | 193.122 | - | 5-jun-2026 | - | - | 5-jun-2028 | 156.406 |
| | 2022 | 18.832 | 57.249 | - | 29-apr-2025 | 25.800 | 13.737 | 29-apr-2027 | 60.856 |
| Totaal | | 228.373 | 689.047 | - | | | | | 554.693 |

⁽¹⁾ De waarde van de aandelen in 2022 is gebaseerd op het werkelijke aantal aandelen op de vestigingsdatum, na inhouding van belastingen. De waarden van de toekenningen in 2023, 2024 en 2025 zijn gebaseerd op het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen, aangezien het uiteindelijke aantal te vestigen aandelen nog onbekend is, waarbij rekening is gehouden met het momenteel geldende inkomstenbelastingtarief na afwaardering vanwege de lock-up periode (46,8%). De slotkoers bedraagt €4,43 op 31 december 2025.

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

Marloes Roetgerink ontvangt €85.000 bruto als compensatie voor vervallen beloningen uit een eerdere dienstbetrekking. Het eerste termijnbedrag van € 42.500 is uitbetaald in 2025, het tweede termijnbedrag van € 42.500 wordt in 2026 uitbetaald.

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 medewerkers en de maatschappijen waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert.

Prestatie en beloning over vijf 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 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| CEO | 1.611 | 585 | 1.295 | 1.501 | 2.086 |
| CFO ⁽¹⁾ | 621 | 896 | 634 | 472 | 860 |
| COO | 979 | 645 | 539 | 724 | 1.235 |

De vergelijkende cijfers over de jaren 2022, 2023 en 2024 zijn aangepast conform de toelichting voor 2021 en 2025, waarbij de bedragen inzake korte- en langetermijnvariabele beloningen over het boekjaar zijn toegerekend aan het desbetreffende boekjaar.

⁽¹⁾ In 2024 heeft dit betrekking op de beloning van Marloes Roetgerink vanaf de periode 1 juni 2024.

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

| in percentage | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| CEO | 46,3% | -63,7% | 121,5% | 15,9% | 39,0% |
| CFO | -20,5% | 44,3% | -29,2% | -25,6% | 82,4% |
| COO | 64,0% | -34,1% | -16,4% | 34,3% | 70,6% |

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

| in percentage | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------|------|------|-------|------|-------|
| CEO | 0,0% | 3,5% | n.a. | 0,0% | 2,6% |
| CFO ⁽¹⁾ | 0,0% | 5,0% | 11,7% | n.a. | 0,0% |
| COO | 0,0% | n.a. | 3,5% | 0,0% | 14,1% |

⁽¹⁾ De jaarlijkse verandering in 2024 is niet van toepassing voor de CFO functie aangezien per 1 januari 2024 geen van de huidige bestuursleden aangesteld was als CFO.

Prestaties ForFarmers

| in miljoenen euro (tenzij anders vermeld) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾ | 78,2 | 76,1 | 70,0 | 100,8 | 145,9 |
| Mutatie in % jaar-op-jaar | -18,7% | -2,7% | -8,0% | 44,0% | 44,7% |
| Onderliggende winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap ⁽¹⁾ | 29,0 | 30,0 | 22,7 | 40,6 | 61,9 |
| Mutatie in % jaar-op-jaar | -37,4% | 5,9% | -24,6% | 79,1% | 52,5% |
| Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers (in euros) ⁽²⁾ | 67.893 | 70.486 | 75.639 | 75.691 | 77.615 |
| Mutatie in % jaar-op-jaar | 4,3% | 3,8% | 7,3% | 0,1% | 2,5% |
| Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning ⁽³⁾ | 14,9 | 12,1 | 11,8 | 15,2 | 26,9 |
| Ratio beloning CEO / mediaan beloning | | | | 28,8 | 30,4 |

⁽¹⁾ Verwezen wordt naar noot 5 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 2025 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.

Terugvorderingsclausule

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.

Beloning raad van commissarissen

In 2025 bedroeg de basisbeloning van de raad €65.000 voor de voorzitter, €49.000 voor de vicevoorzitter en €45.000 voor de overige commissarissen. Aanvullende vergoedingen voor commissies varieerden van €6.000 tot €12.000. Elke commissaris ontving €500 onkostenvergoeding.

ForFarmers is momenteel bezig met de periodieke herziening van het remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen. Er wordt een benchmark uitgevoerd op basis van een referentiegroep met betrekking tot de honoraria voor functies binnen de raad van commissarissen en haar commissies. Het is de intentie om het herziene beleid in 2026 ter goedkeuring voor te leggen aan de AVA. Deze herziening sluit aan op de recente actualisering van het remuneratiebeleid voor de raad van bestuur en is gericht op een betere afstemming op marktstandaarden en governance-verwachtingen.

In overeenstemming met het huidige remuneratiebeleid zijn in 2025 de volgende beloningen toegekend aan leden van de raad van commissarissen.

Beloning raad van commissarissen in 2025

| (in euros) | Raad van Commissarissen | Commissies | Overige vergoedingen ⁽¹⁾ | Totaal |
|--------------------------------------|-------------------------|------------|-------------------------------------|--------|
| Marijke Folkers - In 't Hout | 59.091 | 10.670 | 2.852 | 72.613 |
| Jan van Nieuwenhuizen ⁽²⁾ | 19.451 | 3.591 | 3.175 | 26.217 |
| Erwin Wunnekink ⁽³⁾ | 40.833 | 13.333 | 417 | 54.583 |
| Roger Gerritzen | 45.000 | 14.500 | 500 | 60.000 |
| Vincent Hulshof | 45.000 | 6.000 | 500 | 51.500 |
| Annemieke den Otter | 45.000 | 7.000 | 500 | 52.500 |
| Lieve Beyen ⁽⁴⁾ | 31.705 | 5.284 | 3.070 | 40.058 |

⁽¹⁾ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten.

⁽²⁾ Tot en met het einde van de benoemingstermijn per 17 april 2025.

⁽³⁾ Teruggetreden per 1 november 2025.

⁽⁴⁾ Vanaf 17 april 2025.

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

| in duizenden euro | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Voorzitter | 73 | 74 | 73 | 80 | 82 |
| Vicevoorzitter | 64 | 64 | 61 | 66 | 55 |
| Overige leden ⁽¹⁾ | 55 | 52 | 54 | 55 | 51 |

⁽¹⁾ Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen.

In 2025 heeft de raad geen extra beloning toegekend aan leden van de raad in verband met de vervulling van extra taken. Per 31 december 2025 hielden de leden van de raad de volgende aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers of een saldo op de participatierekening van Coöperatie FromFarmers U.A.

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

⁽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 van 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 2024 is aan de AVA van 17 april 2025 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 | 55.751.643 | 92,4% |
| Tegen | 4.580.422 | 7,6% |
| Onthouding | 15.916 | 0,0% |

Dit remuneratierapport wordt voorgelegd aan de AVA van 16 april 2026 voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over 2026 lichten we toe hoe we met deze adviserende stem zijn omgegaan.

Lochem, 18 februari 2026

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.



JAAARREKENING 2025
GECONSOLIDEERDE
JAAARREKENING

INHOUDSOPGAVE JAARREKENING

| | | | | | |
|--|------------|---|------------|---|------------|
| GECONSOLIDEERDE JAARREKENING | 87 | Werkkapitaal | 124 | ENKELVOUDIGE JAARREKENING | 161 |
| Geconsolideerde balans | 89 | 18. Handels- en overige vorderingen | 124 | Enkelvoudige balans | 162 |
| Geconsolideerde winst-en-verliesrekening | 90 | 19. Voorraden | 124 | Enkelvoudige winst-en-verliesrekening | 163 |
| Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat | 91 | 20. Biologische activa | 125 | Enkelvoudig mutatieoverzicht van het eigen vermogen | 164 |
| Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen | 92 | 21. Geldmiddelen en kasequivalenten | 125 | | |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht | 93 | 22. Handelsschulden en overige verplichtingen | 125 | Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening | 165 |
| | | | | 35. Algemeen | 165 |
| Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening | 95 | Financiering en kapitaalstructuur | 127 | 36. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat | 165 |
| | | 23. Eigen vermogen | 127 | 37. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | 165 |
| Algemene informatie | 95 | 24. Minderheidsbelangen | 130 | 38. Vorderingen op en schulden aan | |
| 1. ForFarmers N.V. | 95 | 25. Leningen en overige financieringsverplichtingen | 131 | groepsmaatschappijen | 166 |
| 2. Basis voor opstelling | 95 | 26. Financiële instrumenten | 135 | 39. Financiële instrumenten | 166 |
| 3. Gebruik van schattingen en oordelen | 95 | | | 40. Winstbelastingen | 166 |
| 4. Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving | 96 | Overige toelichtingen | 148 | 41. Eigen vermogen | 166 |
| | | 27. Voorzieningen | 148 | 42. Netto financieringsresultaat | 166 |
| Resultaten voor het jaar | 98 | 28. Personeelsbeloningen na uitdiensttreding | 149 | 43. Kredietfaciliteiten | 166 |
| 5. Operationele segmenten | 98 | 29. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen | 154 | 44. Niet in de balans opgenomen verplichtingen | 167 |
| 6. Bedrijfscombinaties | 102 | 30. Lijst met belangrijkste deelnemingen | 156 | 45. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders | 167 |
| 7. Omzet | 105 | 31. Niet in de balans opgenomen verplichtingen | 157 | | |
| 8. Kosten van grond- en hulpstoffen | 106 | 32. Honorarium van de externe accountant | 157 | | |
| 9. Personeelskosten | 106 | 33. Verbonden partijen | 158 | | |
| 10. Overige bedrijfsopbrengsten | 107 | 34. Gebeurtenissen na balansdatum | 160 | OVERIGE GEGEVENS | 168 |
| 11. Bedrijfslasten | 107 | | | Statutaire resultaatbestemmingsregeling | 169 |
| 12. Netto financieringsresultaat | 108 | | | Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap | 171 |
| 13. Winst per aandeel | 108 | | | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 173 |
| 14. Winstbelastingen | 109 | | | Meerjarenoverzicht | 186 |
| | | | | | |
| Vaste activa | 113 | | | | |
| 15. Goodwill en overige immateriële activa | 113 | | | | |
| 16. Materiële vaste activa | 117 | | | | |
| 17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | 123 | | | | |

GECONSOLIDEERDE BALANS

| in miljoenen euro (voor resultaatbestemming) | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------|------------------|------------------|
| Activa | | | |
| Materiële vaste activa | 16 | 427,8 | 328,2 |
| Immateriële activa en goodwill | 15 | 114,0 | 119,2 |
| Vastgoedbeleggingen | | 0,6 | 0,6 |
| Handels- en overige vorderingen | 18 | 8,0 | 1,5 |
| Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | 17 | 1,6 | 33,5 |
| Uitgestelde belastingvorderingen | 14 | 4,9 | 9,1 |
| Personeelsbeloningen | 28 | 0,8 | - |
| Vaste activa | | 557,7 | 492,1 |
| Vorraden | 19 | 149,4 | 117,4 |
| Biologische activa | 20 | 11,5 | 9,7 |
| Handels- en overige vorderingen | 18 | 277,3 | 261,3 |
| Actuele belastingvorderingen | | 4,8 | 1,5 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 21 | 109,7 | 50,7 |
| Activa aangehouden voor verkoop | | - | 9,4 |
| Vlottende activa | | 552,7 | 450,0 |
| Totaal activa | | 1.110,4 | 942,1 |

| in miljoenen euro (voor resultaatbestemming) | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|-------|------------------|------------------|
| Eigen vermogen | | | |
| Eigen vermogen toe te rekenen | | | |
| aan de aandeelhouders van de Venootschap | 23 | 357,8 | 328,4 |
| Minderheidsbelangen | 24 | 80,6 | 9,9 |
| Totaal eigen vermogen | | 438,4 | 338,3 |
| Verplichtingen | | | |
| Leningen en overige financieringsverplichtingen | 25 | 69,2 | 120,8 |
| Personeelsbeloningen | 28 | 16,0 | 21,2 |
| Voorzieningen | 27 | 12,2 | 3,6 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | 22 | 47,2 | 36,9 |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | 14 | 19,2 | 17,7 |
| Langlopende verplichtingen | | 163,8 | 200,2 |
| Bankschulden | 21,26 | 4,1 | 27,5 |
| Leningen en overige financieringsverplichtingen | 25 | 100,3 | 11,5 |
| Voorzieningen | 27 | 5,7 | 4,2 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | 22 | 388,8 | 357,6 |
| Actuele belastingverplichtingen | | 9,3 | 2,8 |
| Kortlopende verplichtingen | | 508,2 | 403,6 |
| Totaal verplichtingen | | 672,0 | 603,8 |
| Totaal eigen vermogen en verplichtingen | | 1.110,4 | 942,1 |

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|-------|---------------|---------------|
| Omzet | 7 | 3.153,1 | 2.745,7 |
| Kosten van grond- en hulpstoffen | 8 | -2.541,9 | -2.227,4 |
| Brutowinst | | 611,2 | 518,3 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 10 | 11,8 | 15,0 |
| Bedrijfsopbrengsten | | 623,0 | 533,3 |
| Personeelskosten | 9 | -207,8 | -183,3 |
| Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | 15,16 | -63,5 | -51,0 |
| Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen | 26 | 3,1 | -0,8 |
| Overige bedrijfskosten | 11 | -267,1 | -242,8 |
| Bedrijfslasten | 11 | -535,3 | -477,9 |
| Bedrijfsresultaat | | 87,7 | 55,4 |
| Netto financieringsresultaat | 12 | -19,5 | -16,2 |
| Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen | | 0,5 | 3,2 |
| Winst (verlies) vóór belastingen | | 68,7 | 42,4 |
| Winstbelastingen | 14 | -14,3 | -8,2 |
| Winst (verlies) over de periode | | 54,4 | 34,2 |
| Winst (verlies) toe te rekenen aan: | | | |
| Aandeelhouders van de Vennootschap | | 49,9 | 31,4 |
| Minderheidsbelangen | 24 | 4,5 | 2,8 |
| Winst (verlies) over de periode | | 54,4 | 34,2 |
| Winst (verlies) per aandeel in euro ⁽¹⁾ | | | |
| Gewone winst (verlies) per aandeel | 13 | 0,56 | 0,35 |
| Verwaterde winst (verlies) per aandeel | 13 | 0,56 | 0,35 |

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

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|------|-------------|-------------|
| Winst (verlies) over de periode | | 54,4 | 34,2 |
| Niet-gerealiseerde resultaten | | | |
| Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat | | | |
| Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen | 28 | 2,0 | -8,7 |
| Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten | | 0,0 | 0,0 |
| Gerelateerde belastingen | | -0,5 | 2,1 |
| | | 1,5 | -6,6 |
| Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat | | | |
| Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen | | -4,0 | 4,8 |
| Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen | | 1,2 | 0,1 |
| Gerelateerde belastingen | | -0,4 | -0,0 |
| | | -3,2 | 4,9 |
| Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen | | -1,7 | -1,7 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | 52,7 | 32,5 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan: | | | |
| Aandeelhouders van de Vennootschap | | 48,2 | 29,7 |
| Minderheidsbelangen | 24 | 4,5 | 2,8 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | 52,7 | 32,5 |

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 2024 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -5,9 | -1,6 | 175,5 | -1,0 | 311,5 | 8,9 | 320,4 |
| Toevoeging uit het onverdeeld resultaat | | - | - | - | - | - | -1,0 | 1,0 | - | - | - |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | | | | | | | |
| Resultaat | | - | - | - | - | - | - | 31,4 | 31,4 | 2,8 | 34,2 |
| Totaal niet-gerealiseerde resultaten | | - | - | - | 4,8 | 0,1 | -6,6 | - | -1,7 | - | -1,7 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | - | - | - | 4,8 | 0,1 | -6,6 | 31,4 | 29,7 | 2,8 | 32,5 |
| Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | | | | | | | | | | | |
| Dividenden | 23 | - | - | - | - | - | -13,3 | - | -13,3 | -1,8 | -15,1 |
| Inkoop eigen aandelen | 23 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Op aandelen gebaseerde betalingstransacties | | - | - | - | - | - | 0,5 | - | 0,5 | - | 0,5 |
| Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap | | - | - | - | - | - | -12,8 | - | -12,8 | -1,8 | -14,6 |
| Stand op 31 december 2024 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -1,1 | -1,5 | 155,1 | 31,4 | 328,4 | 9,9 | 338,3 |

| 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 2025 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -1,1 | -1,5 | 155,1 | 31,4 | 328,4 | 9,9 | 338,3 |
| Toevoeging uit het onverdeeld resultaat | | - | - | - | - | - | 31,4 | -31,4 | - | - | - |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | | | | | | | |
| Resultaat | | - | - | - | - | - | - | 49,9 | 49,9 | 4,5 | 54,4 |
| Totaal niet-gerealiseerde resultaten | | - | - | - | -4,0 | 0,8 | 1,5 | - | -1,7 | - | -1,7 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | - | - | - | -4,0 | 0,8 | 1,5 | 49,9 | 48,2 | 4,5 | 52,7 |
| Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | | | | | | | | | | | |
| Dividenden | 23 | - | - | - | - | - | -17,8 | - | -17,8 | -6,2 | -24,0 |
| Inkoop eigen aandelen | 23 | - | - | -0,0 | - | - | -1,7 | - | -1,7 | - | -1,7 |
| Op aandelen gebaseerde betalingstransacties | | - | - | - | - | - | 0,7 | - | 0,7 | - | 0,7 |
| Acquisitie van een deelneming | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | 72,4 | 72,4 |
| Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap | | - | - | - | - | - | -18,8 | - | -18,8 | 66,2 | 47,4 |
| Stand op 31 december 2025 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -5,1 | -0,7 | 169,2 | 49,9 | 357,8 | 80,6 | 438,4 |

⁽¹⁾ Het subtotaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in miljoenen euro

| | Noot | 2025 | 2024 |
|--|------|--------------|-------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | | |
| Winst (verlies) over het boekjaar | | 54,4 | 34,2 |
| Aanpassingen voor: | | | |
| Afschrijvingen | 16 | 50,8 | 38,4 |
| Amortisatie | 15 | 12,7 | 12,6 |
| Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd) | | 1,5 | -0,3 |
| Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderversverlies op handelsvorderingen | | -3,1 | 0,8 |
| Netto financieringsresultaat | 12 | 19,5 | 16,2 |
| Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen | | -0,5 | -3,2 |
| Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen | | -0,6 | -6,0 |
| Negatieve goodwill gerelateerd aan overname | | - | -3,8 |
| Resultaat op stapsgewijze overname HaBeMa | 6 | -4,0 | - |
| Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop | | -3,9 | - |
| Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten | 29 | 1,5 | 1,1 |
| Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen | 28 | 0,4 | 0,3 |
| Winstbelastingen | 14 | 14,3 | 8,2 |
| | | 143,0 | 98,5 |
| Mutatie in: | | | |
| Vorraden & biologische activa | | 3,3 | -8,3 |
| Handels- en overige vorderingen | | 27,0 | 16,6 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | | 0,8 | -17,7 |
| Voorzieningen en personeelsbeloningen | | -6,9 | -5,4 |
| | | 167,2 | 83,7 |
| Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten | | | |
| Betaalde rente | | -6,6 | -6,7 |
| Betaalde winstbelastingen | | -12,3 | -6,8 |
| | | 148,3 | 70,2 |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten | | | |

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in miljoenen euro

| | Noot | 2025 | 2024 |
|---|-----------|--------------|--------------|
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | | |
| Ontvangen rente | | 1,0 | 1,5 |
| Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | | - | 6,8 |
| Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen | | 2,3 | 15,8 |
| Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop | | 13,3 | - |
| Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen | 6 | 0,1 | -74,2 |
| Verwerving van materiële vaste activa | 16 | -50,9 | -26,8 |
| Verwerving van immateriële activa | 15 | -0,8 | -1,4 |
| Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten | | -35,0 | -78,3 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | |
| Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot aandelen gebaseerde beloningsplannen | | -1,7 | - |
| Leasebetalingen | | -17,6 | -12,6 |
| Opname leningen | 25 | 125,5 | 50,0 |
| Terugbetaling leningen | 25 | -111,3 | -30,0 |
| Transactiekosten in verband met leningen | | -1,4 | - |
| Betaald dividend | 23 | -23,8 | -14,8 |
| Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten | | -30,3 | -7,4 |
| Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten | | 83,0 | -15,5 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾ | | 23,2 | 38,5 |
| Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen | | -0,6 | 0,2 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾ | 21 | 105,6 | 23,2 |

⁽¹⁾ Na aftrek van kortlopende bankschulden.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMENE INFORMATIE

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 2025 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode. ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderneming die hoofdzakelijk complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. ForFarmers is ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 081.59.661.

2. Basis voor opstelling

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 18 februari 2026. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2026.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende miljoen-getal met één decimaal, tenzij anders is aangegeven.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders is aangegeven.

3. Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft de Raad van Bestuur een oordeel 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.

Significante gevormde oordelen, schattingen en veronderstellingen

Informatie over de gevormde oordelen bij de toepassing van de grondslagen die het meest van invloed zijn op de jaarrekening en informatie over schattingen en veronderstellingen die het meest relevant worden beschouwd zijn:

- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 15);
- bepaling van de reële waarde van identificeerbare activa en passiva uit bedrijfscombinaties (noot 6);
- waardering van putoptieverplichting (noot 22 en 26);
- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 28);

Meer details met betrekking tot de gevormde oordelen en de gemaakte schattingen en veronderstellingen zijn, waar relevant, beschreven in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Klimaatverandering

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening houdt de Groep rekening met de impact van klimaatverandering bij het maken van schattingen en veronderstellingen. 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 materiële vaste activa (noot 16);
- 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 immateriële vaste activa, inclusief goodwill (noot 15).

Voor het jaar eindigend op 31 december 2025 zijn geen materiële impacts geïdentificeerd die voortvloeien uit klimaatverandering. Als gevolg daarvan zijn de waardering van activa en passiva, financiële prestaties en kasstromen niet significant beïnvloed door klimaatgerelateerde risico's.

4. Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De algemene grondslagen voor financiële verslaggeving die op de geconsolideerde jaarrekening als geheel van toepassing zijn, worden hieronder beschreven. De grondslagen voor financiële verslaggeving die betrekking hebben op specifieke posten zijn beschreven in de desbetreffende toelichting. De beschrijving van de grondslagen in de toelichtingen vormt een integraal onderdeel van de in dit hoofdstuk beschreven grondslagen. Tenzij anders vermeld, zijn de grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen. Er is sprake van overheersende zeggenschap over een entiteit wanneer de Groep zeggenschap heeft over de relevante activiteiten van de entiteit, blootstaat aan – of recht heeft op – variabele opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de entiteit, en in staat is om die opbrengsten te beïnvloeden door zeggenschap over de entiteit. In

het algemeen wordt zeggenschap verkregen door het bezit van de meerderheid van het stemrecht. Indien de Groep minder dan de meerderheid van de stemrechten houdt, wordt zeggenschap beoordeeld op basis van contractuele afspraken, overige rechten en (potentiële) stemrechten.

De financiële overzichten van dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf het moment dat de Groep overheersende zeggenschap verkrijgt, tot de datum waarop die zeggenschap eindigt. Indien noodzakelijk worden de grondslagen voor financiële verslaggeving van dochteronderneming waar nodig aangepast om deze in lijn te brengen met 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.

Vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn de euro, het Britse pond en de Poolse zloty.

Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta van de groepsentiteiten tegen de wisselkoersen op transactiemoment. Vorderingen, schulden en andere monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden op balansdatum omgerekend naar de functionele valuta tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen zijn verantwoord in de winst-en-verliesrekening, met uitzondering van valutakoersverschillen die voortvloeien uit investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waardeveranderingen. Deze worden verantwoord in de niet-gerealiseerde resultaten. Niet-monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta die op basis van historische kosten zijn gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten in vreemde valuta, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waarde correcties, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten in vreemde valuta worden naar euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op het transactiemoment. Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Wisselkoersen

De volgende wisselkoersen zijn toegepast bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening:

| Koers op 31 december | € 1,00 | € 1,00 |
|----------------------|----------|-----------|
| 2023 | £ 0,8691 | zł 4,3395 |
| 2024 | £ 0,8292 | zł 4,2750 |
| 2025 | £ 0,8726 | zł 4,2210 |

| Gemiddelde koers | € 1,00 | € 1,00 |
|------------------|----------|-----------|
| 2024 | £ 0,8466 | zł 4,3058 |
| 2025 | £ 0,8568 | zł 4,2397 |

Kasstroomen

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Verworven activa en passiva als onderdeel van een bedrijfscombinatie worden opgenomen onder investeringsactiviteiten (na aftrek van verworven geldmiddelen). Uitgekeerd dividend is opgenomen onder financieringsactiviteiten. Ontvangen dividend is, evenals ontvangen rente, geclassificeerd onder investeringsactiviteiten. Betaalde rente is opgenomen onder operationele activiteiten.

Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2025. De Groep heeft bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. Relevante standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van publicatie van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven:

- Wijziging in de verwerkingwijze van niet-inwisselbare valuta (wijzigingen in IAS 21);
- Wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële instrumenten (wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7);
- Wijzigingen in de presentatie en (specifieke) toelichtingen in de jaarrekening (standaard IFRS 18).

De Groep is niet voornemens deze (wijzigingen in) standaarden vroegtijdig te implementeren. De Groep heeft het voornemen deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra ze effectief worden. De wijzigingen in IAS 21, IFRS 9 en IFRS 7 hebben naar verwachting geen significante impact op de jaarrekening. Momenteel is de Groep bezig met het identificeren van de gevolgen van IFRS 18 op de presentatie van primaire financiële overzichten en (specifieke) toelichtingen in de jaarrekening.

RESULTATEN VOOR HET JAAR

5. Operationele segmenten

De Groep onderscheidt de volgende drie strategische clusters, welke haar gerapporteerde segmenten vormen: Nederland/België, Duitsland/Polen en Verenigd Koninkrijk. Informatie over de gerapporteerde segmenten is opgenomen in de onderstaande tabel.

| in miljoenen euro | Nederland / België | | Duitsland / Polen | | Verenigd Koninkrijk | | Groep / eliminaties | | Geconsolideerd | |
|--|--------------------|----------------|-------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|----------------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Mengvoer omzet | 905,7 | 914,1 | 827,6 | 704,4 | 484,5 | 507,4 | - | - | 2.217,8 | 2.125,9 |
| Overige omzet | 379,7 | 323,1 | 310,6 | 81,3 | 245,0 | 215,4 | - | - | 935,3 | 619,8 |
| Externe omzet | 1.285,4 | 1.237,2 | 1.138,2 | 785,7 | 729,5 | 722,8 | - | - | 3.153,1 | 2.745,7 |
| Omzet uit transacties tussen segmenten | 21,0 | 36,4 | 2,1 | 2,2 | - | - | -23,1 | -38,6 | - | - |
| Omzet | 1.306,4 | 1.273,6 | 1.140,3 | 787,9 | 729,5 | 722,8 | -23,1 | -38,6 | 3.153,1 | 2.745,7 |
| Brutowinst | 282,5 | 254,4 | 185,7 | 128,1 | 142,3 | 135,3 | 0,7 | 0,5 | 611,2 | 518,3 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 0,2 | 1,8 | 6,5 | 7,7 | 4,8 | 5,5 | 0,3 | - | 11,8 | 15,0 |
| Bedrijfslasten | -240,1 | -218,0 | -154,1 | -109,0 | -128,8 | -132,2 | -12,3 | -18,7 | -535,3 | -477,9 |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) | 42,6 | 38,2 | 38,1 | 26,8 | 18,3 | 8,6 | -11,3 | -18,2 | 87,7 | 55,4 |
| APM-posten | 7,2 | 3,3 | -1,1 | 0,4 | -2,9 | -0,5 | 2,3 | 0,5 | 5,5 | 3,7 |
| Onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) | 49,8 | 41,5 | 37,0 | 27,2 | 15,4 | 8,1 | -9,0 | -17,7 | 93,2 | 59,1 |
| Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | 22,6 | 17,6 | 21,1 | 12,5 | 16,3 | 16,2 | 3,5 | 4,7 | 63,5 | 51,0 |
| EBITDA | 65,2 | 55,8 | 59,2 | 39,3 | 34,6 | 24,8 | -7,8 | -13,5 | 151,2 | 106,4 |

| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| Materiële vaste activa | 150,2 | 137,5 | 173,3 | 93,1 | 99,1 | 91,5 | 5,2 | 6,1 | 427,8 | 328,2 |
| Immateriële activa en goodwill | 100,4 | 101,5 | 9,1 | 11,6 | 1,3 | 2,8 | 3,2 | 3,3 | 114,0 | 119,2 |
| Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | - | - | - | 32,1 | 1,6 | 1,4 | - | - | 1,6 | 33,5 |
| Overige vaste activa | 1,9 | 1,5 | 15,8 | 16,4 | 3,6 | 6,0 | -7,0 | -12,7 | 14,3 | 11,2 |
| Vaste activa | 252,5 | 240,5 | 198,2 | 153,2 | 105,6 | 101,7 | 1,4 | -3,3 | 557,7 | 492,1 |
| Vlottende activa | 388,7 | 250,8 | 236,2 | 166,6 | 144,0 | 156,1 | -216,2 | -123,5 | 552,7 | 450,0 |
| Totaal activa | 641,2 | 491,3 | 434,4 | 319,8 | 249,6 | 257,8 | -214,8 | -126,8 | 1.110,4 | 942,1 |
| Eigen vermogen | -313,6 | -241,7 | -161,1 | -93,3 | -99,2 | -91,0 | 135,5 | 87,7 | -438,4 | -338,3 |
| Verplichtingen | -327,6 | -249,6 | -273,3 | -226,5 | -150,4 | -166,8 | 79,3 | 39,1 | -672,0 | -603,8 |
| Totaal eigen vermogen en verplichtingen | -641,2 | -491,3 | -434,4 | -319,8 | -249,6 | -257,8 | 214,8 | 126,8 | -1.110,4 | -942,1 |
| Werkkapitaal | -41,5 | -28,8 | 92,7 | 61,5 | 6,2 | 3,7 | -18,2 | -11,0 | 39,2 | 25,4 |
| Investerings (1) | 26,0 | 13,1 | 15,5 | 8,6 | 9,9 | 5,7 | 1,6 | 3,3 | 53,0 | 30,7 |

(1) Geactiveerde immateriële activa en materiële vaste activa.

De kolom Groep/eliminaties bevat zowel bedragen als gevolg van activiteiten voor de Groep als eliminaties in het kader van de consolidatie. 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 aansluiting tussen het bedrijfsresultaat van de te rapporteren segmenten en de winst voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|------|-------------|-------------|
| Bedrijfsresultaat segmenten | | 87,7 | 55,4 |
| Netto financieringsresultaat | 12 | -19,5 | -16,2 |
| Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen | | 0,5 | 3,2 |
| Winst (verlies) voor belastingen | | 68,7 | 42,4 |

Alternatieve prestatie maatstaven

De Raad van Bestuur van ForFarmers meet haar prestaties hoofdzakelijk op basis van 'onderliggende kengetallen' (zoals in de onderstaande tabellen) die niet volgens IFRS zijn gedefinieerd. 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 posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden onder meer gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT, winst over de periode

en winst toe te rekenen aan de Aandeelhouders van de Vennootschap. De gecorrigeerde incidentele posten vallen binnen vier categorieën: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Opbrengsten en uitgaven gerelateerd aan bedrijfscombinaties en verkoop van activa en belangen, amortisatie van geacquireerde immateriële activa en het disconterings-effect/reële waarde wijzigingen op earn-out regelingen en opties; iii) Herstructureringskosten die voldoen aan specifieke voorwaarden; en iv) Overige, bestaande uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

De definitie van de Groep van onderliggende kengetallen is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatie maatstaven en toelichtingen van andere ondernemingen.

| | | | | | | | 2025 |
|---|--------------|---------------------------------|---|------------------|-------------|------------------|----------------------------------|
| in miljoenen euro | IFRS | Bijzondere waardeverminderingen | Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen | Herstructurering | Overig | Totaal APM items | Onderliggend exclusief APM items |
| Brutowinst | 611,2 | - | | | | | 611,2 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 11,8 | - | -8,8 | | - | -8,8 | 3,0 |
| Bedrijfslasten (exclusief afschrijvingen, amortisaties en waardeverminderingen) | -471,8 | - | 3,5 | 0,1 | -0,1 | 3,5 | -468,3 |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 151,2 | - | -5,3 | 0,1 | -0,1 | -5,3 | 145,9 |
| Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | -63,5 | - | 10,8 | | - | 10,8 | -52,7 |
| EBIT | 87,7 | - | 5,5 | 0,1 | -0,1 | 5,5 | 93,2 |
| Netto financieringsresultaat | | - | 9,8 | - | - | 9,8 | |
| Belastingeffect | | - | -2,8 | -0,0 | - | -2,8 | |
| Winst over de periode | 54,4 | - | 12,5 | 0,1 | -0,1 | 12,5 | 66,9 |
| Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 49,9 | - | 12,0 | 0,1 | -0,1 | 12,0 | 61,9 |
| Winst per aandeel in euro ⁽²⁾ | 0,56 | - | 0,14 | - | - | 0,14 | 0,70 |

| in miljoenen euro | IFRS | Bijzondere waardeverminderingen | Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen | Herstructurering | Overig | Totaal APM items | Onderliggend exclusief APM items |
|---|--------------|---------------------------------|---|------------------|------------|------------------|----------------------------------|
| Brutowinst | 518,3 | - | - | - | - | - | 518,3 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 15,0 | - | -9,5 | - | - | -9,5 | 5,5 |
| Bedrijfslasten (exclusief afschrijvingen, amortisaties en waardeverminderingen) | -426,9 | - | 2,1 | 1,1 | 0,7 | 3,9 | -423,0 |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 106,4 | - | -7,4 | 1,1 | 0,7 | -5,6 | 100,8 |
| Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | -51,0 | - | 9,3 | - | - | 9,3 | -41,7 |
| EBIT | 55,4 | - | 1,9 | 1,1 | 0,7 | 3,7 | 59,1 |
| Netto financieringsresultaat | - | - | 8,7 | - | - | 8,7 | - |
| Belastingeffect | - | - | -2,4 | -0,4 | -0,4 | -3,2 | - |
| Winst over de periode | 34,2 | - | 8,2 | 0,7 | 0,3 | 9,2 | 43,4 |
| Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 31,4 | - | 8,2 | 0,7 | 0,3 | 9,2 | 40,6 |
| Winst per aandeel in euro ⁽²⁾ | 0,35 | - | 0,10 | 0,01 | - | 0,11 | 0,46 |

⁽¹⁾ EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

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

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2025 voor belasting bestaan uit:

- **Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen:** het netto EBIT effect van €5,5 miljoen (last) bestaat uit amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële vaste activa (€10,8 miljoen last), het resultaat uit de stapsgewijze overname van HaBeMa (€4,0 miljoen bate, zie noot 6), het resultaat uit de verkoop van een fabriek en andere vaste activa in het Verenigd Koninkrijk (€4,0 miljoen bate), acquisitie-gerelateerde kosten (€3,4 miljoen last) en overige (€0,7 miljoen bate). Het netto financieringsresultaat van €9,8 miljoen (last) heeft volledig betrekking tot de oprenting- en herwaarderingslast van de putoptieverplichting van de overname van Tasomix.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2024 voor belasting bestaan uit:

- **Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen:** Het netto EBIT effect van €1,9 miljoen (last) bestaat met name uit amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële vaste activa (€9,3 miljoen last), de negatieve goodwill gerelateerd aan de overname van Piast (€3,8 miljoen bate), resultaat op verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (€3,8 miljoen bate), resultaat op een niet-operationeel actief in Nederland (€1,7 miljoen bate) en kosten gerelateerd aan M&A en desinvesteringen van €1,8 miljoen, welke met name betrekking hebben op voorgenomen en gerealiseerde acquisities en de desinvestering van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk. Het netto financieringsresultaat van €8,7 miljoen (last) heeft volledig betrekking tot de oprenting- en herwaarderinglast van de putoptieverplichting Tasomix.
- **Herstructurering:** €1,1 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma.
- De belastingeffecten in 2024 in Overig zijn mede het gevolg van aangepaste inschatting van actuele belastingposities in voorgaande jaren in Polen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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 gerapporteerd segment op maandelijks basis en opereert als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan (chief operating decision-maker) om beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

Elk land is een separaat operationeel segment en zijn geaggregeerd in gerapporteerde segmenten op basis van gelijksoortige economische, markt en concurrentiekenmerken, 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 segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items hebben met name betrekking op gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

6. Bedrijfscombinaties

Samenwerking ForFarmers en team agrar in Duitsland

Achtergrond

Op 28 februari 2025 heeft ForFarmers de overname afgerond waarbij het zijn voeractiviteiten in Duitsland heeft samengevoegd met team agrar, onderdeel van de DLG Group. Ook HaBeMa, waarin ForFarmers reeds een belang had van 50%, maakt deel uit van de gezamenlijke entiteit. Gezamenlijk zijn de activiteiten voortgezet onder de naam ForFarmers team agrar, met een uitgebreid voerportfolio voor verschillende diersoorten. Beide partijen houden 50% van het aandelenbelang in de gezamenlijke entiteit. ForFarmers classificeert als de verkrijgende partij, omdat zij middels een doorslaggevende stem overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Als gevolg hiervan consolideert ForFarmers de gezamenlijke activiteiten, inclusief HaBeMa, in haar financiële resultaten en financiële positie vanaf de overnamedatum.

In alle sectoren levert team agrar diensten en producten. Naast de productie van mengvoer is het ook actief in graaninzameling en graanhandel, de levering van zaden, meststoffen en verdelgingsmiddelen en producten voor op het boerenerf. De voederactiviteiten zijn onderdeel van de transactie, de overige activiteiten zijn geen onderdeel van de transactie. HaBeMa is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en mengvoerproductie in Hamburg, Duitsland.

De gezamenlijke entiteit betreft de voeractiviteiten van ForFarmers in Duitsland met ongeveer 250 werknemers, de voeractiviteiten van team agrar in Duitsland met ongeveer 130 werknemers en activiteiten van HaBeMa met ongeveer 150 medewerkers. Het gaat om acht voerproductielocaties, drie op- en overslag terminals en het wagenpark.

Buiten de transactie vallen de activiteiten van ForFarmers Thesing, Pavo, Reudink, CirQlar en Vleuten in Duitsland, evenals de activiteiten van de DLG Group op alle andere gebieden van landbouw, biologische diervoeding, Vilofossactiviteiten, bouw en energieactiviteiten in Duitsland.

Tijdens het overnameproces hebben de partijen hun bedrijven gewaardeerd. Team SE, onderdeel van DLG Groep, heeft ForFarmers gecompenseerd met een betaling in contanten kort na de overnamedatum en een uitgestelde betaling te betalen over een periode van maximaal drie jaar (totaal nominaal €13,5 miljoen). Het bedrag is onderdeel van de waardering van de bedrijfscombinatie en is niet ten gunste van het resultaat verantwoord.

HaBeMa

Bij de acquisitie van HaBeMa is sprake van een stapsgewijze overname, aangezien ForFarmers reeds een belang hield van 50% in de deelneming HaBeMa alvorens op overnamedatum beslissende zeggenschap is verkregen. Het bestaande 50%-belang in HaBeMa is op overnamedatum opnieuw gewaardeerd op basis van de reële waarde op overnamedatum. Als gevolg hiervan is een eenmalige non-cash bate van €4,0 miljoen verantwoord. Deze opbrengst is verwerkt onder de overige bedrijfsopbrengsten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

Allocatie van de overnamesom

De overnamesom bestaat uit de reële waarde van de ingebrachte activiteiten door ForFarmers, vastgesteld op basis van het proportionele belang in de reële waarde van de activa en passiva van team agrar en HaBeMa. De reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen per overnamedatum is als volgt:

| in miljoenen euro | Totaal geacquireerde activiteiten |
|---|-----------------------------------|
| Acquisitiedatum | 28 februari 2025 |
| Openingsbalans | |
| Materiële vaste activa | 79,6 |
| Overige vaste activa | 0,8 |
| Voorraden | 37,8 |
| Handels- en overige vorderingen | 42,3 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 9,3 |
| Activa | 169,8 |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | 5,4 |
| Financiële verplichtingen | 16,2 |
| Bankschulden | 11,0 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | 31,9 |
| Voorzieningen | 8,8 |
| Verplichtingen | 73,3 |
| Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde | 96,5 |
| Ontvangen vergoeding (contractueel waarderingsverschil tegen reële waarde) ⁽¹⁾ | 12,3 |
| Waardering van minderheidsbelangen ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ | -72,4 |
| Boekwaarde deelneming tegen 'equity'-methode HaBeMa | -32,4 |
| Resultaat stapsgewijze overname HaBeMa ⁽²⁾ | -4,0 |
| Goodwill | 0,0 |
| Acquisitie-gerelateerde kosten (verantwoord onder de Overige bedrijfskosten) | 1,3 |

⁽¹⁾ De reële waarde van de ingebrachte activiteiten door ForFarmers bedraagt €60,1 miljoen (waardering van de minderheidsbelangen, onder aftrek van de ontvangen vergoeding) en is vastgesteld op basis van het proportionele belang in de reële waarde van de activa en passiva van team agrar en HaBeMa.

⁽²⁾ Waardering van minderheidsbelangen exclusief het effect van de stapsgewijze overname HaBeMa.

⁽³⁾ Waardering van minderheidsbelangen HaBeMa, team agrar en ForFarmers.

Vanaf 28 februari 2025 (de overnamedatum) tot en met 31 december 2025 bedraagt de omzet van de geacquireerde activiteiten van team agrar en HaBeMa €337,1 miljoen en het resultaat voor belastingen €2,0 miljoen. Indien de acquisitie had plaatsgevonden op 1 januari 2025, zouden de omzet en het resultaat voor belastingen respectievelijk €404,2 miljoen en €2,7 miljoen bedragen.

Acquisitie Beukelaar Diervoeders B.V.

Op 3 november 2025 heeft ForFarmers alle aandelen van Beukelaar Diervoeders B.V. overgenomen. Beukelaar Diervoeders levert voeders met begeleiding en advies aan vleeskuiken- en varkenshouders in met name Nederland en België. De acquisitie is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Acquisities in 2024

Acquisitie van Van Triest Veevoeders B.V.

Op 2 september 2024 heeft ForFarmers de overname van Van Triest Veevoeders B.V. (Van Triest) afgerond. Van Triest is gespecialiseerd in het verhandelen van reststromen. De overname waarbij ForFarmers 100% van de aandelen heeft verworven, betreft de in- en verkoopactiviteiten, inclusief de bijbehorende op- en overslagfaciliteiten en transportmiddelen. De totale overnamesom bestaat volledig uit een betaling in contanten, zonder enige voorwaardelijke of uitgestelde betalingen. De vermogenswaarde op acquisitiedatum bedraagt €42,1 miljoen en de goodwill gerelateerd aan de overname bedraagt €7,0 miljoen.

Acquisitie van Piast Pasze Sp. z.o.o.

ForFarmers heeft op 3 januari 2024 via haar deelneming Tasomix sp. z.o.o. alle aandelen van de voeractiviteiten van Piast Pasze Sp. z.o.o. (Piast) overgenomen. Met de overname wordt 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. De totale overnamesom bedraagt €2,6 miljoen en bestaat uit een betaling

in contanten op acquisitiedatum. De negative goodwill gerelateerd aan de overname bedraagt €3,8 miljoen en is verantwoord in het resultaat.

Acquisitie van Thunderbrook Ltd

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

Schattingen en veronderstellingen

Immateriële en materiële vaste activa en financiële verplichtingen die zijn verworven in het kader van de bedrijfscombinatie worden op overname gewaardeerd tegen reële waarde. Minderheidsbelangen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa. Het bepalen van de reële waarde van vaste activa op overnamedatum vereist schattingen en veronderstellingen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de waarderingstechnieken met betrekking tot de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van bedrijfscombinaties:

| 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 het immaterieel vast actief (klantenrelaties en leverancierscontracten). |
| 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. |

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties volgens de acquisitiemethode wanneer de verworven activiteiten, activa en passiva voldoen aan de definitie van een 'business' en beslissende zeggenschap is verkregen. De verkrijgingsprijs wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa en verplichtingen. Transactiekosten worden verwerkt op het moment dat zij worden gemaakt.

Geanticiperde acquisitiemethode Tasomix Sp. z.o.o.

De Groep past de geanticiperde acquisitiemethode toe indien ze zowel het recht als de verplichting heeft om via een putoptieregeling enig overblijvend minderheidsbelang in een bestaande dochteronderneming te verwerven. Volgens de geanticiperde acquisitiemethode worden de belangen van de minderheidsaandeelhouder gepresenteerd als reeds in bezit, hoewel ze juridisch gezien nog steeds minderheidsbelang zijn. Met andere woorden, alsof de putoptie al was uitgeoefend. Dit is onafhankelijk van hoe de uitoefenprijs wordt bepaald (bijvoorbeeld vast of variabel) en hoe waarschijnlijk het is dat de putoptie of call optie zal worden uitgeoefend. De verplichting om het minderheidsbelang te verwerven (middels de putoptieverplichting) 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 putoptieverplichting en dividenden aan de minderheidsaandeelhouder worden opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

7. Omzet

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

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---------------------|----------------|----------------|
| Nederland | 1.066,0 | 1.046,7 |
| Duitsland | 829,8 | 550,1 |
| Verenigd Koninkrijk | 733,0 | 726,3 |
| Polen | 410,0 | 373,5 |
| België | 39,2 | 36,1 |
| Overige landen | 75,1 | 13,0 |
| Totaal | 3.153,1 | 2.745,7 |

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

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|-------------------|----------------|----------------|
| Mengvoer | 2.217,8 | 2.125,9 |
| Overige omzet | 935,3 | 619,8 |
| Totaal | 3.153,1 | 2.745,7 |

De toename van de omzet van €407,4 miljoen bevat een valuta-effect van €2,9 miljoen (afname). Het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €381,1 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen betreft het gecombineerde effect van de acquisities van team agrar, HaBeMa en Beukelaar Diervoeders, en het effect van het consolideren van een volledig jaar van Van Triest. De autonome toename van de omzet bedraagt €29,2 miljoen. Deze autonome toename wordt veroorzaakt door een stijging van volumes.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De overige omzet is gestegen ten opzichte van vorig jaar met name door de acquisitie van team agrar en HaBeMa, alsmede door het consolideren van een volledig jaar van Van Triest.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Het merendeel van de opbrengsten wordt gegenereerd uit de verkoop en levering van goederen aan klanten. Opbrengst uit de verkoop van producten wordt verwerkt op het moment dat de beschikkingsmacht over de goederen zijn overgedragen en de Groep aan zijn prestatieverplichting naar de klant heeft voldaan. Voor het merendeel van de verkopen vindt de overdracht van beschikkingsmacht plaats bij levering van de goederen. Opbrengsten worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van retouren, handel- en volumekortingen en van de over de omzet geheven belastingen.

8. Kosten van grond- en hulpstoffen

De toename van de kosten van grond- en hulpstoffen van €314,5 miljoen bevat een valuta-effect van €2,2 miljoen (afname). Het effect van acquisities en desinvesteringen betreft een toename van €321,8 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen betreft het gecombineerde effect van de acquisities van team agrar, HaBeMa en Beukelaar Diervoeders, en het effect van het consolideren van een volledig jaar van Van Triest. Dit resulteert in een afname van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €5,1 miljoen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De kostprijs van de omzet bestaat hoofdzakelijk uit de inkoop van goederen (grondstoffen en andere grond- en hulpstoffen), productiekosten (zoals personeelskosten en afschrijvingen van productielocaties) en bijbehorende kosten voor transport. De kosten van grond- en hulpstoffen die hiervan onderdeel uitmaken zijn berekend op basis van het first-in first-out principe. De kosten bevatten ook valuta-omrekeningsverschillen van handelscrediteuren in vreemde valuta, alsmede waarderingsverschillen van biologische activa.

9. Personeelskosten

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|---|------|--------------|--------------|
| Lonen en salarissen | | 169,3 | 151,2 |
| Sociale lasten | | 26,7 | 20,7 |
| Pensioenkosten | | 10,3 | 10,3 |
| Kosten van lange termijn beloningsplannen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten | 29 | 1,5 | 1,1 |
| Totaal | | 207,8 | 183,3 |

De personeelskosten stijgen met €24,5 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,4 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en stijging van €19,0 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €5,9 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van loon-indexatie.

De kosten met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigen-vermogensinstrumenten in het kader van de lange termijn variabele beloning participatieplannen voor de Raad van Bestuur en leden van het Executive Team zijn toegelicht in noot 29.

De pensioenkosten betreffen hoofdzakelijk bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen, zoals toegelicht in noot 28.

Onderstaand is het aantal medewerkers (omgerekend naar volledig dienstverband) per 2025 en 2024 per categorie weergegeven.

| | Nederland | | Buiten Nederland | | Totaal | |
|-----------------------------|------------|------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Productie en logistiek | 430 | 422 | 1.238 | 1.034 | 1.668 | 1.456 |
| Ondersteunend en management | 365 | 377 | 483 | 416 | 848 | 793 |
| Overig | 158 | 162 | 147 | 139 | 305 | 301 |
| Stand op 31 december | 953 | 961 | 1.868 | 1.589 | 2.821 | 2.550 |

De toename van het aantal medewerkers in 2025 is het gevolg van acquisities in het boekjaar (zie noot 6).

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Personeelskosten worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Voor meer informatie over de grondslagen voor financiële verslaggeving inzake pensioenplannen en op aandelen gebaseerde beloningsplannen wordt verwezen naar respectievelijk noot 29 en noot 28.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten in 2025 bedragen €11,8 miljoen (2024: €15,0 miljoen) en hebben met name betrekking op het resultaat uit de stapsgewijze overname van HaBeMa (€4,0 miljoen, zie noot 6) en de verkoop van een fabriek en een ander vast actief in het Verenigd Koninkrijk (€4,3 miljoen). Het restant bestaat uit diverse kleine posten, waaronder het operationele resultaat uit leghenactiviteiten in Duitsland en verkoop van grondposities in het Verenigd Koninkrijk.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Overige bedrijfsopbrengsten worden opgenomen op het moment dat de zeggenschap over het verkochte actief wordt overgedragen aan de koper. Het bedrag dat als overige bedrijfsopbrengsten wordt verantwoord, is gelijk aan de opbrengst verkregen van de verkoper minus de boekwaarde van het verkochte actief.

De overige bedrijfsopbrengsten bevatten opbrengsten uit een stapsgewijze overname, waar een eerder aangehouden belang in de overgenomen partij op de overname wordt geherwaardeerd tegen reële waarde. Het verschil tussen de boekwaarde en de reële waarde van dit eerder aangehouden belang wordt verantwoord als overige bedrijfsopbrengsten.

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €57,4 miljoen en bevat een daling van €0,8 miljoen als gevolg van valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt een stijging van €58,4 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen betreft het gecombineerde effect van de acquisities van team agrar, HaBeMa en Beukelaar Diervoeders, en het effect van het consolideren van een volledig jaar van Van Triest. De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €0,2 miljoen.

Overige bedrijfskosten

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Transportkosten | 112,5 | 91,3 |
| Energiekosten | 47,0 | 49,6 |
| Onderhoudskosten | 41,4 | 37,3 |
| IT- en professionele diensten | 19,7 | 20,6 |
| Overige personeelskosten | 19,5 | 17,4 |
| Verkoopkosten | 10,6 | 7,9 |
| Overige kosten | 16,4 | 18,7 |
| Totaal | 267,1 | 242,8 |

De Overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel (2024: idem).

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2025 €15,2 miljoen (2024: €12,4 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op gebruikte grondstoffen en nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Kosten worden verwerkt op basis van het toerekeningsbeginsel. Dit betekent dat kosten worden verantwoord op het moment dat het product is ontvangen of dienst is geleverd, ongeacht waarop de kasuitstroom plaatsvindt.

12. Netto financieringsresultaat

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|--|--------------|--------------|
| Rentebaten | 1,4 | 1,9 |
| Rentelasten | -6,3 | -6,3 |
| Overige financiële lasten | -0,9 | -0,8 |
| Netto rente op leningen ⁽¹⁾ | -5,8 | -5,2 |
| Overig financieringsresultaat | -3,9 | -2,3 |
| Onderliggend netto financieringsresultaat | -9,7 | -7,5 |
| Verandering in voorwaardelijke vergoedingen | - | - |
| Verandering in putoptieverplichting | -9,8 | -8,7 |
| Netto niet-operationeel financieringsresultaat | -9,8 | -8,7 |
| Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening | -19,5 | -16,2 |

⁽¹⁾ Onderdeel van interest coverage ratio berekening, zie noot 25.

Het netto niet-operationeel financieringsresultaat van €9,8 miljoen (negatief) (2024: €8,7 miljoen negatief) heeft volledig betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de putoptieverplichting met betrekking tot Tasomix. De putoptieverplichting 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 2025 bedraagt de putoptieverplichting €47,2 miljoen (2024: €36,9 miljoen). De oprentingslast over het jaar bedraagt €5,2 miljoen en de herwaarderingslast €4,6 miljoen (beide zijn als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord). Het wisselkoerseffect bedraagt €0,5 miljoen negatief en is verantwoord als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

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. Het overige financieringsresultaat betreft met name rente op leaseverplichtingen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Rentelasten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode. Rentebaten worden in de winst en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

13. Winst per aandeel

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd de resultaten over het boekjaar, toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap en het gewogen gemiddelde aantallen uitstaande gewone aandelen per 31 december.

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---|------|------|
| Winst/(verlies) over de periode toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 49,9 | 31,4 |

Aantal aandelen

| | | |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Gewogen gemiddeld aantal aandelen | 88.625.286 | 88.780.976 |
|-----------------------------------|------------|------------|

Winst/(verlies) per aandeel (€)

| | | |
|------------------------------------|------|------|
| Gewone winst (verlies) per aandeel | 0,56 | 0,35 |
|------------------------------------|------|------|

De berekening van de verwaterde winst (verlies) per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst (verlies) per aandeel. In 2025 en 2024 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 23.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De gewone winst per aandeel wordt berekend door de aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst (verlies) te delen door het gewogen gemiddelde aantal aandelen gedurende het jaar, gecorrigeerd voor het effect van gehouden eigen aandelen.

14. Winstbelastingen

14.1 Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|------|-------------|------------|
| Actuele belastinglast | | | |
| Actuele belastinglast huidig boekjaar | | 18,0 | 9,6 |
| Aanpassing voorgaande boekjaren | 14.2 | -3,7 | -1,4 |
| Totaal | | 14,3 | 8,2 |
| Uitgestelde belasting | | | |
| Uitgestelde belasting huidig boekjaar | | 0,0 | - |
| Wijziging belastingtarief | 14.2 | 0,2 | 0,2 |
| Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen | | 0,0 | - |
| Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren | 14.2 | -0,2 | -0,2 |
| Totaal | | 0,0 | - |
| Totale belastinglast (-bate) | | 14,3 | 8,2 |

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2025 is met name het gevolg van aangepaste inschattingen in de actuele belastingposities in Polen. De aanpassing voorgaande boekjaren in 2024, voor zowel de actuele belastinglast als de uitgestelde belasting, heeft betrekking op aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in het Verenigd Koninkrijk, Polen en Nederland.

14.2 Aansluiting van het effectieve belastingtarief

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Winst vóór belastingen | | 68,7 | 42,4 |
| Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting | | -0,5 | -3,2 |
| Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting | | 68,2 | 39,2 |
| Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief | 25,8% | 17,6 | 25,8% |
| Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties | -1,9% | -1,3 | -2,7% |
| Wijziging in belastingtarief | 14.1 0,2% | 0,2 | 0,3% |
| Belastingeffect van: | | | |
| Niet-aftrekbare kosten/ niet-belastbare baten | 3,7% | 2,4 | 3,3% |
| Fiscale faciliteiten | -1,3% | -0,9 | -1,8% |
| Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen | 0,0% | 0,0 | 0,0% |
| Aanpassingen van vorige jaren | 14.1 -5,5% | -3,7 | -4,1% |
| Totaal belastinglast (-bate) | 21,0% | 14,3 | 20,8% |

De niet-aftrekbare kosten hebben in 2025 met name betrekking op de verandering in de waardering van de putoptieverplichting (zie noot 12) en niet-aftrekbare kosten in Nederland en Duitsland. Deze worden grotendeels gecompenseerd door niet-belastbare baten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De aanpassingen van vorige jaren betreft met name aangepaste inschattingen van de actuele belastingpositie in Polen.

De niet-aftrekbare kosten hebben in 2024 met name betrekking op de verandering in de waardering van de putoptieverplichting (zie noot 12) en niet-aftrekbare kosten in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. De aanpassingen van vorige jaren betreft met name aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in het Verenigd Koninkrijk en Polen.

14.3 Mutaties in uitgestelde belastingaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

| | | | | | | 2025 | | |
|--|---|--|--|--------------------------------------|--|---|--|---|
| in miljoenen euro | Netto balanspositie op 1 januari 2025 | Opgenomen in winst- en verliesrekening | Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten | Verworven via bedrijfscombinaties | Herclassificatie en overig ⁽¹⁾ | Netto balanspositie op 31 december 2025 | Uitgestelde belasting- vorderingen | Uitgestelde belasting- verplichtingen |
| Materiële vaste activa | -7,6 | 0,7 | - | -1,5 | -3,9 | -12,3 | 4,7 | -17,0 |
| Activa met gebruiksrecht | -12,9 | -0,4 | - | -2,8 | -1,6 | -17,7 | - | -17,7 |
| Immateriële activa | -9,7 | 2,2 | - | -0,5 | -0,4 | -8,4 | 3,2 | -11,6 |
| Voorraden en biologische activa | 0,1 | 0,1 | - | - | - | 0,2 | 0,2 | - |
| Vorderingen en andere activa | -0,3 | 0,5 | - | - | - | 0,2 | 0,4 | -0,2 |
| Derivaten | 0,3 | 0,4 | -0,3 | - | - | 0,4 | 0,4 | - |
| Personeelsbeloningen | 4,0 | -1,2 | -0,5 | 0,1 | -0,1 | 2,3 | 2,3 | - |
| Leaseverplichtingen | 13,4 | 0,7 | - | 3,0 | 1,3 | 18,4 | 18,4 | - |
| Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen | 0,1 | -0,2 | - | 1,3 | - | 1,2 | 1,2 | - |
| Overige verplichtingen | 2,6 | -1,4 | - | - | 0,2 | 1,4 | 2,0 | -0,6 |
| Fiscale verliezen en fiscale winsten | 1,4 | -1,4 | - | - | - | - | 0,1 | -0,1 |
| Saldering | - | - | -0,0 | - | - | - | -28,0 | 28,0 |
| Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen) | -8,6 | - | -0,8 | -0,4 | -4,5 | -14,3 | 4,9 | -19,2 |

⁽¹⁾ Betreffen met name omrekeningsverschillen van balansposten gewaardeerd in Britse ponden en Poolse zloty.

| | 2024 | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| in miljoenen euro | Netto balanspositie op 1 januari 2024 | Opgenomen in winst- en verliesrekening | Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten | Verworven via bedrijfscombinaties | Herclassificatie en overig ⁽¹⁾ | Netto balanspositie op 31 december 2024 | Uitgestelde belastingvorderingen | Uitgestelde belastingverplichtingen |
| Materiële vaste activa | -8,5 | 1,0 | - | -0,9 | 0,8 | -7,6 | 5,7 | -13,3 |
| Activa met gebruiksrecht | -10,1 | -1,9 | - | - | -0,9 | -12,9 | - | -12,9 |
| Immateriële activa | -6,1 | 1,2 | - | -4,7 | -0,1 | -9,7 | 2,6 | -12,3 |
| Voorraden en biologische activa | 0,1 | - | - | - | - | 0,1 | 0,1 | - |
| Vorderingen en andere activa | 0,2 | 0,2 | - | 0,1 | -0,8 | -0,3 | 0,6 | -0,9 |
| Derivaten | 0,4 | -0,1 | - | - | - | 0,3 | 0,3 | - |
| Personeelsbeloningen | 3,1 | -1,2 | 2,1 | - | - | 4,0 | 4,0 | - |
| Leaseverplichtingen | 10,4 | 2,1 | - | - | 0,9 | 13,4 | 13,4 | - |
| Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen | - | 0,1 | - | - | - | 0,1 | 0,1 | - |
| Overige verplichtingen | 2,9 | -0,5 | - | - | 0,2 | 2,6 | 2,7 | -0,1 |
| Fiscale verliezen en fiscale winsten | 2,7 | -0,9 | - | -0,5 | 0,1 | 1,4 | 1,5 | -0,1 |
| Saldering | -0,0 | - | - | - | - | - | -21,9 | 21,9 |
| Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen) | -4,9 | 0,0 | 2,1 | -6,0 | 0,2 | -8,6 | 9,1 | -17,7 |

⁽¹⁾ Betreffen met name omrekeningsverschillen van balansposten gewaardeerd in Britse ponden en Poolse zloty.

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.

14.4 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. Een aantal niet materiële deelnemingen vallen per 31 december 2025 buiten de fiscale eenheid.

14.5 Pijler 2-richtlijn

De Groep is actief in rechtsgebieden waarin Pijler 2-richtlijn is ingevoerd en van kracht is. De richtlijn is van toepassing omdat de Groep als multinationale onderneming wordt beschouwd.

De Groep heeft de impact van de Pijler 2-richtlijn beoordeeld op basis van het landenrapport (country-by-country reporting) over 2024 en de financiële informatie over 2025. Het effectieve belastingtarief volgens de richtlijnen is in alle rechtsgebieden waarin de Groep actief is hoger dan 16%, met uitzondering van Polen. Op basis van de beoordeling kan de Groep in de rechtsgebieden waar zij actief is in 2025 gebruiken maken van de

veiligheidsregulering, met uitzondering van Polen. Voor Polen zal naar verwachting een uitgebreide berekening dienen te worden gemaakt. De Groep verwacht dat dit niet zal leiden tot additioneel te betalen winstbelastingen.

ForFarmers past de uitzondering toe om geen verdere informatie over uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen met betrekking tot Pijler 2-richtlijn toe te lichten.

Schattingen en veronderstellingen

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. Bij het inschatten van deze toekomstige belastbare winst is sprake van oordeelsvorming.

Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op langetermijnplanning. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastbare winsten zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Winstbelastingen omvatten acute en uitgestelde belastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of om die in de niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

De actuele winstbelastingen zijn de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over het belastbare resultaat van het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. De te betalen winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit de declaratie van dividenden.

Uitgestelde winstbelastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor:

- tijdelijke verschillen die bij de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die geen invloed hebben op het commerciële resultaat;
- tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover het waarschijnlijk is dat deze niet in de nabije toekomst zullen worden afgewikkeld; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde winstbelastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van tarieven die op de verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en zij betrekking hebben op belasting die geheven zijn door dezelfde belastbare entiteit of op verschillende overheden, maar ze de intentie hebben om acute belastingvorderingen en -verplichtingen gesaldeerd af te wikkelen of gelijktijdig zullen realiseren.

VASTE ACTIVA

15. Goodwill en overige immateriële activa

15.1 Aansluiting van de boekwaarde

| in miljoenen euro | Noot | Goodwill | Klantenrelaties & leveranciers- contracten | Handels- en merknamen | Software | Immateriële activa in uitvoering | Totaal |
|---|------|--------------|--|--------------------------|--------------|--|---------------|
| Kostprijs | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 126,5 | 113,6 | 5,8 | 26,4 | 0,3 | 272,6 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | 6 | - | 6,0 | - | 0,0 | - | 6,0 |
| Verworven | | - | - | - | 0,5 | 0,3 | 0,8 |
| Herclassificatie | | - | - | - | 1,3 | -1,3 | - |
| Herclassificatie van materiële vaste activa | | - | - | - | - | 1,0 | 1,0 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -0,9 | -1,6 | - | -0,0 | -0,1 | -2,6 |
| Stand op 31 december 2025 | | 125,6 | 118,0 | 5,8 | 28,2 | 0,2 | 277,8 |
| Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | -62,5 | -64,5 | -4,2 | -22,2 | - | -153,4 |
| Amortisatie | | - | -10,3 | -0,5 | -1,9 | - | -12,7 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 0,8 | 1,4 | - | 0,1 | - | 2,3 |
| Stand op 31 december 2025 | | -61,7 | -73,4 | -4,7 | -24,0 | - | -163,8 |
| Boekwaarden | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 64,0 | 49,1 | 1,6 | 4,2 | 0,3 | 119,2 |
| Stand op 31 december 2025 | | 63,9 | 44,6 | 1,1 | 4,2 | 0,2 | 114,0 |

| in miljoenen euro | Noot | Goodwill | Klantenrelaties & leveranciers- contracten | Handels- en merknamen | Software | Immateriële activa in uitvoering | Totaal |
|--|------|--------------|--|--------------------------|--------------|--|---------------|
| Kostprijs | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 115,8 | 82,2 | 4,2 | 28,4 | 0,2 | 230,8 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | | 9,0 | 29,4 | 1,6 | 0,3 | - | 40,3 |
| Verworven | | - | - | - | 1,1 | 0,3 | 1,4 |
| Afgestoten | | - | - | - | -3,5 | -0,1 | -3,6 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 1,7 | 2,0 | - | 0,1 | -0,1 | 3,7 |
| Stand op 31 december 2024 | | 126,5 | 113,6 | 5,8 | 26,4 | 0,3 | 272,6 |
| Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | -60,8 | -53,8 | -3,9 | -22,3 | - | -140,8 |
| Amortisatie | | - | -9,0 | -0,3 | -3,3 | - | -12,6 |
| Afgestoten | | - | - | - | 3,6 | - | 3,6 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -1,7 | -1,7 | -0,0 | -0,2 | - | -3,6 |
| Stand op 31 december 2024 | | -62,5 | -64,5 | -4,2 | -22,2 | - | -153,4 |
| Boekwaarden | | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 55,0 | 28,4 | 0,3 | 6,1 | 0,2 | 90,0 |
| Stand op 31 december 2024 | | 64,0 | 49,1 | 1,6 | 4,2 | 0,3 | 119,2 |

De immateriële vaste activa verworven via bedrijfscombinaties in 2025 ziet toe op de acquisitie van Beukelaar Diervoeders. In 2024 zagen de verworven immateriële vaste activa via bedrijfscombinaties toe op de acquisities van Piast in Polen en Van Triest in Nederland.

15.2 Goodwill impairment test

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 2025 | 31 december 2024 |
|-------------------|------------------|------------------|
| Nederland | 53,6 | 53,7 |
| Duitsland | 3,7 | 3,7 |
| Overige | 6,6 | 6,6 |
| Totaal | 63,9 | 64,0 |

De daling van de goodwill in kasstroomgenererende eenheid Nederland ten opzichte van vorig jaar (€0,1 miljoen) is het resultaat van het valuta-effect.

De goodwill impairment test laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland en Overige overstijgen (2024: idem).

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 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 uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen. Zowel in 2025 als in 2024 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 2025 zal een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschatting niet leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde (2024: idem).

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2025 en 2024 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel. De kasstroomgenererende eenheid Overige kent dezelfde aannames als kasstroomgenererende eenheid Nederland:

| | 2025 | 2025 | 2024 | 2024 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Nederland | Duitsland | Nederland | Duitsland |
| in procenten | | | | |
| Disconteringsvoet voor belastingen | 10,96% | 10,87% | 10,26% | 9,05% |
| Eindwaarde groeivoet | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |
| Verwachte totaal volume CAGR in de prognoses tot en met 2029 (2024: jaar 2028) | 4,50% | 5,30% | 6,66% | 1,51% |

De eindwaarde van de groeivoet is de lange termijn rente- en inflatieverwachting en niet de verwachte volumeontwikkeling.

De verwachte ontwikkeling van het totaal volume in de prognoses 2025-2029 (CAGR) voor Nederland bedraagt 4,50%. Dit percentage wordt gedreven door een verwachte volumegroei in reststromen, mede door een lager absoluut volume reststromen in 2025. De CAGR 2024 (2024-2028) was hoger (6,66%) door de acquisitie van Van Triest in 2024. De CAGR voor Duitsland bedraagt 5,30% en wordt gedreven doordat team agrar en HaBeMa voor tien maanden zijn opgenomen in het basisjaar en voor het volledige jaar in 2029.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van de laatste forecast 2025 (2024: laatste forecast 2024) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2029 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 conversieratio). 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 geprognoteerde 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 kostenbesparingen.

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.

15.3 Impairment van overige immateriële vaste activa

In 2025 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op andere immateriële activa dan goodwill (2024: idem).

Schattingen en veronderstellingen

De kasstroomprognoses die worden gebruikt in de berekening van de bedrijfswaarde voor de goodwill impairment bevatten verschillende schattingen en veronderstellingen. 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 de kasstroomgenererende eenheid. De diverse oordelen en gemaakte schattingen die relevant zijn voor de goodwill impairment test zijn opgenomen in de toelichting.

Economische levensduur van immateriële vaste activa, anders dan goodwill

Voor immateriële vaste activa, anders dan goodwill, zijn schattingen toegepast om de (resterende) levensduur te bepalen. De levensduur wordt bepaald op basis de van marktpositie (voor merken), de geschatte economische levensduur voor klantenrelaties of de looptijd van contractuele afspraken (voor leverancierscontracten) of de inschatting van de technologische en commerciële ontwikkelingen (voor software).

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de verwerving van dochterondernemingen wordt verantwoord als immaterieel actief. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Negatieve goodwill (resultaat uit voordelige koop) wordt verantwoord ten gunste van het resultaat (overige bedrijfsopbrengsten).

Jaarlijks wordt voor iedere kasstroomgenererende eenheid de goodwill impairment test uitgevoerd in 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.

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend, worden voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering samengevoegd op het kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere kasstroomgenererende eenheden. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden of groepen van kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Overige immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Immateriële vaste activa verworven in een bedrijfscombinatie worden gewaardeerd tegen reële waarde op overnamedatum. Immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur worden niet afgeschreven, maar ten minste jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering.

Immateriële vaste activa met een bepaalde levensduur, zoals klantenrelaties, handels- en merknamen, software en leverancierscontracten, worden geactiveerd tegen historische kostprijs

en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur. De geschatte levensduur is als volgt:

| | |
|------------------------|--------------|
| Handels- en merknamen | 2 - 20 jaar |
| Software | 3 - 5 jaar |
| Klantenrelaties | 10 - 20 jaar |
| Leverancierscontracten | 5 jaar |

De levensduur, de afschrijvingsmethode en de restwaarde worden op iedere verslagdatum herzien en, indien nodig, aangepast.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van immateriële vaste activa wordt beoordeeld indien er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde lager is dan de realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid. Als de boekwaarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde, wordt het verschil als bijzondere waardevermindering verwerkt in het resultaat. Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa worden bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen via het resultaat als en voor zover gewijzigde schatting aanleiding geven tot een hogere realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen en amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

De boekwaarde van niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, wordt op elke balansdatum beoordeeld 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.

16. Materiële vaste activa

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

| in miljoenen euro | Noot 31 december 2025 31 december 2024 | |
|-------------------------------------|--|--------------|
| Activa | | |
| Materiële vaste activa, in eigendom | 16,1 | 360,2 |
| Activa met gebruiksrecht | 16,3 | 67,6 |
| Materiële vaste activa | 427,8 | 328,2 |

16.1 Aansluiting van de boekwaarde

Materiële vaste activa, in eigendom

in miljoenen euro

| | Noot | Grond & gebouwen | Machines & installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Activa in uitvoering | Totaal |
|--|------|------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------|
| Kostprijs | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 227,0 | 306,6 | 72,7 | 9,4 | 615,7 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | 6 | 27,0 | 41,9 | 1,5 | 0,2 | 70,6 |
| Verworven | | 5,7 | 18,3 | 3,2 | 25,0 | 52,2 |
| Herclassificatie | | 5,1 | 12,1 | 2,1 | -19,3 | - |
| Herclassificatie naar immateriële activa | | - | - | - | -1,0 | -1,0 |
| Afgestoten | | -6,2 | -14,2 | -10,9 | -0,1 | -31,4 |
| Overige mutatie | | - | - | - | 0,1 | 0,1 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -1,7 | -3,0 | -0,7 | -0,2 | -5,6 |
| Stand op 31 december 2025 | | 256,9 | 361,7 | 67,9 | 14,1 | 700,6 |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | -108,2 | -180,0 | -50,1 | - | -338,3 |
| Afschrijvingen | | -7,3 | -20,7 | -6,8 | - | -34,8 |
| Herclassificatie | | - | -0,1 | - | - | -0,1 |
| Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop | | - | - | - | - | - |
| Afgestoten | | 5,3 | 14,2 | 10,1 | - | 29,6 |
| Overige mutatie | | - | - | - | - | - |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 1,0 | 1,6 | 0,6 | - | 3,2 |
| Stand op 31 december 2025 | | -109,2 | -185,0 | -46,2 | - | -340,4 |
| Boekwaarden | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 118,8 | 126,6 | 22,6 | 9,4 | 277,4 |
| Stand op 31 december 2025 | | 147,7 | 176,7 | 21,7 | 14,1 | 360,2 |

| in miljoenen euro | Noot | Grond & gebouwen | Machines & installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Activa in uitvoering | Totaal |
|--|------|------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------|
| Kostprijs | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 218,2 | 307,2 | 69,3 | 16,3 | 611,0 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | | 11,7 | 3,9 | 7,6 | 0,6 | 23,8 |
| Verworven | | 3,9 | 9,4 | 2,9 | 13,1 | 29,3 |
| Herclassificatie | | 9,2 | 10,6 | 0,9 | -20,7 | - |
| Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop | | -9,6 | -7,0 | -0,5 | - | -17,1 |
| Afgestoten | | -13,3 | -21,3 | -8,6 | - | -43,2 |
| Overige mutatie | | 4,0 | - | - | - | 4,0 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 2,9 | 3,8 | 1,1 | 0,1 | 7,9 |
| Stand op 31 december 2024 | | 227,0 | 306,6 | 72,7 | 9,4 | 615,7 |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | -109,5 | -186,3 | -50,3 | - | -346,1 |
| Afschrijvingen | | -5,4 | -15,2 | -6,8 | - | -27,4 |
| Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop | | 3,1 | 4,3 | 0,3 | - | 7,7 |
| Afgestoten | | 7,1 | 18,8 | 7,4 | - | 33,3 |
| Overige mutatie | | -1,7 | -0,1 | - | - | -1,8 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -1,8 | -1,5 | -0,7 | - | -4,0 |
| Stand op 31 december 2024 | | -108,2 | -180,0 | -50,1 | - | -338,3 |
| Boekwaarden | | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 108,7 | 120,9 | 19,0 | 16,3 | 264,9 |
| Stand op 31 december 2024 | | 118,8 | 126,6 | 22,6 | 9,4 | 277,4 |

De investeringen in 2025 van €52,2 miljoen (2024: €29,3 miljoen) bestaan uit kosten om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren, alsmede diverse kleinere investeringen. In 2025 zag dit met name toe op productielocaties in Nederland.

De materiële vaste activa verworven via bedrijfscombinaties ziet toe op de acquisitie van team agrar en HaBeMa (zie noot 6 voor meer informatie). In 2024 zag die toe op de acquisities van Piast in Polen en Van Triest in Nederland.

De daadwerkelijke betaling in het boekjaar 2025 met betrekking tot verwerving van materiële vaste activa bedraagt €50,9 miljoen (2024: €26,8 miljoen).

16.2 Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

In 2025 zijn geen aanwijzingen geweest die aanleiding kunnen geven tot een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa (2024: idem).

Schattingen en veronderstellingen

Voor materiële vaste activa zijn schattingen toegepast om de (resterende) levensduur te bepalen. De levensduur wordt bepaald op basis de ouderdom van het actief, de frequentie van het gebruik, de staat van het onderhoud, technologische ontwikkelingen in het productieproces en verwachte herstructureringen, indien van toepassing.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen, cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen en herwaardering van leaseverplichtingen. In de kostprijs zijn de kosten inbegrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke levensduur hebben, worden deze als afzonderlijke componenten van de materiële vaste activa verwerkt.

Afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur van iedere afzonderlijke componenten van het actief. De geschatte levensduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

| | |
|--------------------------------|--------------|
| Gebouwen | 10 - 50 jaar |
| Machines en installaties | 7 - 30 jaar |
| Overige vaste bedrijfsmiddelen | 4 - 20 jaar |

De levensduur, de afschrijvingsmethode en de restwaarde worden op iedere verslagdatum herzien en, indien nodig, aangepast.

De kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd en afgeschreven over de geschatte levensduur. Onderhoudskosten die niet afzonderlijk kunnen worden aangemerkt als een afzonderlijk component, worden verantwoord in het resultaat.

Voor de grondslagen voor financiële verslaggeving ten aanzien van bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar noot 15. Deze grondslagen zijn ook van toepassing op materiële vaste activa.

16.3 Aansluiting van de boekwaarde

Activa met gebruiksrecht

in miljoenen euro

| | Noot | Grond & gebouwen | Machines & installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Totaal |
|---|------|------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| Kostprijs | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 18,5 | 4,5 | 54,4 | 77,4 |
| Nieuwe leasecontracten | | 0,1 | 0,1 | 23,3 | 23,5 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | 6 | 5,1 | 3,9 | - | 9,0 |
| Afgelopen leasecontracten | | -1,0 | 0,2 | -6,7 | -7,5 |
| Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom | | - | - | - | - |
| Herwaardering | | 2,0 | - | -0,1 | 1,9 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -0,4 | -0,4 | -2,0 | -2,8 |
| Stand op 31 december 2025 | | 24,3 | 8,3 | 68,9 | 101,5 |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | -5,6 | -0,8 | -20,2 | -26,6 |
| Afschrijvingen | | -2,2 | -1,8 | -12,0 | -16,0 |
| Afgelopen leasecontracten | | 1,0 | 0,2 | 6,6 | 7,8 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 0,1 | - | 0,8 | 0,9 |
| Stand op 31 december 2025 | | -6,7 | -2,4 | -24,8 | -33,9 |
| Boekwaarden | | | | | |
| Stand op 1 januari 2025 | | 12,9 | 3,7 | 34,2 | 50,8 |
| Stand op 31 december 2025 | | 17,6 | 5,9 | 44,1 | 67,6 |

| in miljoenen euro | Noot | Grond & gebouwen | Machines & installaties | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Totaal |
|--|------|------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|
| Kostprijs | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 15,9 | 0,7 | 41,3 | 57,9 |
| Nieuwe leasecontracten | | 0,1 | 3,5 | 14,4 | 18,0 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | | 1,4 | 0,2 | - | 1,6 |
| Afgelopen leasecontracten | | -0,3 | - | -3,3 | -3,6 |
| Herwaardering | | 1,0 | - | 0,4 | 1,4 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | 0,4 | 0,1 | 1,6 | 2,1 |
| Stand op 31 december 2024 | | 18,5 | 4,5 | 54,4 | 77,4 |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | -4,7 | -0,2 | -13,5 | -18,4 |
| Afschrijvingen | | -1,0 | -0,6 | -9,4 | -11,0 |
| Afgelopen leasecontracten | | 0,3 | - | 3,3 | 3,6 |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | -0,2 | - | -0,6 | -0,8 |
| Stand op 31 december 2024 | | -5,6 | -0,8 | -20,2 | -26,6 |
| Boekwaarden | | | | | |
| Stand op 1 januari 2024 | | 11,2 | 0,5 | 27,8 | 39,5 |
| Stand op 31 december 2024 | | 12,9 | 3,7 | 34,2 | 50,8 |

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

De onderstaande tabel weergeeft de totale impact van leases op het resultaat:

Lasten/(baten) verantwoord in het resultaat

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|--|-------------|-------------|
| Kortlopende leases | 0,6 | 0,9 |
| Leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde | 0,1 | 0,1 |
| Variabele leasebetalingen | 14,2 | 13,4 |
| Totaal | 14,9 | 14,4 |

De variabele leasebetalingen hebben voornamelijk betrekking op leasebetalingen voor vrachtwagens en loonproductie bij derden.

16.4 Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

In 2025 zijn geen aanwijzingen geweest die aanleiding kunnen geven tot een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa met gebruiksrecht (2024: idem).

Schattingen en veronderstellingen

Voor activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen is oordeelvorming toegepast bij het bepalen van de leasetermijn en de incrementele rentevoet. De inschatting of de Groep redelijkerwijs zeker is van het uitoefenen van verlengingsopties of het gebruikmaken van beëindigingsopties heeft invloed op de leasetermijn. Dit omvat een beoordeling van de omstandigheden die een economische beweegreden kunnen vormen om gebruik te maken van een aankoop-, verlenging- of beëindigingsoptie. De incrementele rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije rentevoet, bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de leaseovereenkomst.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en herwaarderingsen. Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, worden niet-leasecomponenten niet gescheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent verwerkt.

Kortlopende leaseovereenkomsten (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie) en leases met een lage waarde worden op lineaire basis verantwoord in het resultaat over de looptijd van de leaseovereenkomst. Voor de grondslagen voor financiële verslaggeving ten aanzien van bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar noot 15. Deze grondslagen zijn ook van toepassing op activa met gebruiksrecht.

17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

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

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|-------------------|------------------|------------------|
| HaBeMa | - | 32,1 |
| Overig | 1,6 | 1,4 |
| Totaal | 1,6 | 33,5 |

Zoals toegelicht in noot 6 heeft de Groep op 28 februari 2025 overheersende zeggenschap verkregen over HaBeMa. Tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van gezamenlijke zeggenschap in de joint venture HaBeMa is het belang verwerkt volgens de 'equity'-methode en zijn de resultaten van HaBeMa na aftrek van winstbelastingen afzonderlijk verantwoord in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord volgens de 'equity'-methode en worden bij eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. De geconsolideerde jaarrekening bevat 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.

WERKKAPITAAL

18. Handels- en overige vorderingen

| in miljoenen euro | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------|------------------|------------------|
| Vorderingen op handelsdebiteuren | | 235,4 | 223,9 |
| Vorderingen op verbonden partijen | 33 | 9,4 | 9,9 |
| Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten | | 3,6 | 3,5 |
| Vooruitbetalingen | | 1,8 | 0,9 |
| Overlopende activa | | 35,1 | 24,6 |
| Totaal | | 285,3 | 262,8 |
| Langlopend | | 8,0 | 1,5 |
| Kortlopend | | 277,3 | 261,3 |
| Totaal | | 285,3 | 262,8 |

De toename van de handels- en overige vorderingen wordt met name verklaard door de acquisitie van team agrar en HaBeMa. De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers. De stijging van de overlopende activa is voornamelijk het gevolg van een uitgestelde vergoeding in verband met de acquisities van team agrar en HaBeMa (zie noot 6).

Een deel van de handelsvorderingen is verkocht als onderdeel van de in 2025 afgesloten werkkapitaalfinanciering (zie noot 25). Aangezien risico's en voordelen van de handelsvorderingen niet in belangrijke mate zijn overgedragen aan de financier, blijven de verkochte handelsvorderingen als vlottende activa op de balans opgenomen.

Schattingen en veronderstellingen

De Groep beoordeelt op elke verslagdatum of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen op handelsvorderingen en overige vorderingen op basis van een 'verwachte kredietverliesmodel'. De voorziening bestaat uit een specifiek gedeelte voor individuele vorderingen waarbij sprake is van een verhoogd kredietrisico, en een collectief gedeelte voor groepen van soortgelijke vorderingen die vergelijkbare kredietrisicokenmerken vertonen. De Groep hanteert de eenvoudige benadering toe waarbij de verwachte kredietverliezen worden bepaald op basis van historische

informatie over betalingsgedrag per groep. Daarnaast is rekening gehouden met de huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van individuele posten zouden kunnen beïnvloeden.

Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat een vordering zal worden geïnd, wordt deze afgeboekt. Individuele materiële financiële activa worden individueel getoetst op bijzondere waardevermindering.

Meer informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's is weergegeven in noot 26.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Handelsdebiteuren worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode en bijzondere waardeverminderingen. Overige vorderingen omvat diverse (financiële) activa, waarvan de verwerking afhankelijk is van de aard en omstandigheden van het actief.

19. Voorraden

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Grond- en hulpstoffen | 124,4 | 93,1 |
| Gereed product | 13,8 | 14,9 |
| Overige voorraden | 11,2 | 9,4 |
| Totaal | 149,4 | 117,4 |

De toename van de voorraad wordt hoofdzakelijk verklaard door de acquisitie van team agrar en HaBeMa (zie noot 6).

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de voerconcepten van de Groep en betreffen vooral handelsartikelen, meststoffen en zaden.

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 31.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is bepaald op basis van het 'first-in first-out' principe en omvatten alle kosten van aankoop, kosten van productie- of verwerking en andere kosten die zijn gemaakt om de voorraden op de huidige locatie en in de huidige staat te brengen.

20. Biologische activa

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| Stand op 1 januari | 9,7 | 9,9 |
| Aankopen pluimvee, voer en verzorging | 48,6 | 39,9 |
| Verkopen van pluimvee | -43,5 | -38,3 |
| Wijziging in reële waarde | -3,3 | -1,8 |
| Stand op 31 december | 11,5 | 9,7 |

Per 31 december 2025 bestaat de pluimveestapel uit 1,8 miljoen dieren (2024: 1,9 miljoen dieren) met een waarde van €11,5 miljoen (2024: €9,7 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 21 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderders. Daarnaast bevat de pluimveestapel leghennen, die worden aangehouden tot een leeftijd variërend tussen 17 en 70 weken, waarvan de eieren worden verkocht aan handelaren. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Biologische activa worden gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten, waarbij waardeveranderingen worden verwerkt in het resultaat.

21. Geldmiddelen en kasequivalenten

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|--|------------------|------------------|
| Banksaldi | 109,7 | 50,7 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans | 109,7 | 50,7 |
| Bankschulden | -4,1 | -27,5 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht | 105,6 | 23,2 |

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

22. Handelsschulden en overige verplichtingen

| in miljoenen euro | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------|------------------|------------------|
| Handelsschulden aan verbonden partijen | 33 | 0,2 | 4,8 |
| Overige handelsschulden | | 281,3 | 261,3 |
| Overlopende passiva | | 95,6 | 82,2 |
| Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten | | 10,3 | 7,9 |
| Derivaten | 26 | 1,4 | 1,4 |
| Putoptieverplichting | 12 | 47,2 | 36,9 |
| Totaal | | 436,0 | 394,5 |
| Langlopend | | 47,2 | 36,9 |
| Kortlopend | | 388,8 | 357,6 |
| Totaal | | 436,0 | 394,5 |

De stijging in de handelsschulden en overige verplichtingen is met name veroorzaakt door acquisities in het jaar.

De putoptieverplichting heeft betrekking op Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een disconteringsvoet hoger dan 10%. Zie noot 12 en 26 voor meer informatie inzake de putoptieverplichting.

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

Leveranciersfinancieringsregelingen (supplier finance arrangements)

Handelsschulden bevatten bedragen die verschuldigd zijn aan leveranciers die deelnemen aan een leveranciersfinancieringsregeling. In deze regeling kunnen leveranciers per afzonderlijke factuur kiezen om een vervroegde, met korting verrekende betaling te ontvangen van een externe financier, in plaats van betaling volgens de contractueel overeengekomen betalingstermijn. Wanneer een leverancier voor deze optie kiest, wordt de verplichting van de Groep door de leverancier overgedragen, waardoor de Groep de verschuldigde bedragen dient te voldoen aan de financier in plaats van aan de leverancier. De Groep ontvangt geen vergoedingen of kortingen van de financier, en de betalingsstermijn blijven onafhankelijk overeengekomen tussen de Groep en haar leveranciers. De limiet van de regeling bedraagt €35,0 miljoen per 31 december 2025.

Het totale bedrag aan handelsschulden dat onderdeel is van de leveranciersfinancieringsregeling bedraagt per 31 december 2025 €27,2 miljoen (31 december 2024: nihil), waarvan €25,5 miljoen (31 december 2024: nihil) reeds door de financier aan de leveranciers is uitbetaald.

De betalingstermijnen binnen de leveranciersfinancieringsregeling liggen tussen 1 en 50 dagen. De betalingstermijnen van vergelijkbare handelsschulden die niet onder de regeling vallen liggen tussen de 7 en 90 dagen. De waardering van de verplichting die door de Groep dient te worden voldaan is ongewijzigd.

Schattingen en veronderstellingen

De oordelen en gemaakte schattingen die relevant zijn voor de waardering van de putoptieverplichting zijn opgenomen in noot 6 en noot 26.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Handelsschulden en overige verplichtingen worden gewaardeerd op basis van geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Putoptieverplichting Tasomix

Putoptieverplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen worden geclassificeerd als een verplichting en niet als een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening.

De oprenting van putoptieverplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan de minderheidsaandeelhouder en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten.

FINANCIERING EN KAPITAALSTRUCTUUR

23. Eigen vermogen

23.1 Aandelenkapitaal en agio

| in miljoenen euro | Gewone aandelen (aantal) | | | Bedrag |
|--|--------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | 31 december 2025 | 31 december 2024 | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
| Gewone aandelen - | | | | |
| nominale waarde €0,01 | 89.283.817 | 89.283.817 | 144,5 | 144,5 |
| Prioriteitsaandeel - | | | | |
| nominale waarde €0,01 | 1 | 1 | - | - |
| Uitstaand op 31 december - volgestort | 89.283.818 | 89.283.818 | 144,5 | 144,5 |

Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft machtiging verleend aan de Raad van Bestuur – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – tot verkrijging (anders dan om niet) door ForFarmers van eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap. In 2025 zijn 400.000 aandelen ingekocht voor een bedrag van €1,7 miljoen (2024: nihil).

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.

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 2026 voor 47,1% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (1 januari 2025: 47,5%). 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 54,9% heeft (1 januari 2025: 56,3%). De rechten en bevoegdheden van de prioriteitsaandeelhouder zijn opgenomen in de overige gegevens, onder het bijzonder statutaire recht inzake zeggenschap.

23.2 Aard en doel van reserves

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 tegen nominale waarde. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

Per 31 december 2025 hield de Groep (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom, en kan als volgt worden samengevat:

| | Aantal aandelen | | Nominale waarde in duizend euro | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|------------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Stand op 1 januari | 499.017 | 507.363 | 5,0 | 5,1 |
| Inkoop eigen aandelen | 400.000 | - | 4,0 | - |
| Overige mutaties | -145.494 | -8.346 | -1,5 | -0,1 |
| Stand op 31 december | 753.523 | 499.017 | 7,5 | 5,0 |

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De toename van deze (negatieve) reserve per 31 december 2025 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond.

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 op hedges voor aankoop van grondstofposities, diesel hedges en rente hedges. Per 31 december 2025 zijn er geen hedges voor aankoop van grondstofposities en rente hedges.

Overige (wettelijke) reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen en herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers N.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstelligen. Vanwege de consolidatie van HaBeMa vanaf het huidig boekjaar is het grootste gedeelte van deze reserve vrijgevallen ten gunste van de overige reserves.

De overige reserves worden aangehouden door de vennootschap op grond van statutaire bepalingen en bestaan hoofdzakelijk uit de ingehouden winsten 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.

23.3 Voorstel tot resultaatbestemming

ForFarmers streeft naar het verstrekken van dividend, rekening houdend met waardecreatie 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 | 2025 | per aandeel (€) |
|---|-------------|-----------------|
| Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan | | |
| Aandeelhouders van de Vennootschap | 61,9 | |
| Pay-out ratio naar onderliggende nettowinst | 26,6 | 0,30 |
| Dividend | 26,6 | 0,30 |

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,30 (2024: €0,20) per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 88.530.287 in omloop zijnde aandelen). De Algemene vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2026 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 4 mei 2026.

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

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

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

23.4 Dividend

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

Uitgekeerd in het jaar

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| €0,20 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2024: €0,15) | 17,8 | 13,3 |
| Totaal vastgesteld dividend | 17,8 | 13,3 |
| Uitstaande debiteuren en ingehouden kosten | -0,2 | -0,3 |
| Dividend aan minderheidsaandeelhouders | 6,2 | 1,8 |
| Totaal uitgekeerd dividend | 23,8 | 14,8 |

In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend. 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 4 mei 2026. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|--|-------------|-------------|
| €0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2024: dividend van €0,20) | 26,6 | 17,8 |
| Totaal | 26,6 | 17,8 |

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 88.530.287 (2024: 88.784.800).

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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.

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 verwerkt in de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd eveneens verwerkt in de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Dividenden worden opgenomen als verplichting in het jaar dat zij worden formeel worden goedgekeurd.

24. 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 voor boekjaren 2025 en 2024.

| in miljoenen euro | 2025 | | | 2024 | |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------|-------------|
| | ForFarmers team agrar GmbH | Andere minderheidsbelangen | Totaal | Andere minderheidsbelangen | Totaal |
| Percentage minderheidsbelang | 50% | 40% | | 40% | |
| Vaste activa | 121,9 | 16,5 | 138,4 | 15,6 | 15,6 |
| Vlottende activa | 123,0 | 28,8 | 151,8 | 31,7 | 31,7 |
| Langlopende verplichtingen | -34,9 | -8,3 | -43,2 | -6,8 | -6,8 |
| Kortlopende verplichtingen | -67,9 | -15,1 | -83,0 | -18,0 | -18,0 |
| Netto activa | 142,1 | 21,9 | 164,0 | 22,5 | 22,5 |
| Boekwaarde van minderheidsbelang | 71,1 | 9,5 | 80,6 | 9,9 | 9,9 |
| Omzet | 599,3 | 148,6 | 747,9 | 164,2 | 164,2 |
| Winst (verlies) over de periode | 5,1 | 3,5 | 8,6 | 4,9 | 4,9 |
| Niet-gerealiseerde resultaten | - | - | - | - | - |
| Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | 5,1 | 3,5 | 8,6 | 4,9 | 4,9 |
| Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang | 2,6 | 1,9 | 4,5 | 2,8 | 2,8 |
| Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang | - | - | - | - | - |

De andere minderheidsbelangen bestaan uit ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG, ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH, ForFarmers Vleuten B.V. en Vleuten Voeders B.V. Voor deze minderheidsbelangen geldt dat het percentage minderheidsbelang 40% bedraagt (2024: idem).

25. Leningen en overige financieringsverplichtingen

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|
| Bankleningen zonder zekerheden | 9,3 | 80,0 |
| Bankleningen met zekerheden | 5,8 | - |
| Leaseverplichtingen | 54,1 | 40,8 |
| Totaal langlopend | 69,2 | 120,8 |
| Overige financieringsverplichtingen | 84,5 | - |
| Leaseverplichtingen | 15,8 | 11,5 |
| Totaal kortlopend | 100,3 | 11,5 |

De bankleningen hebben geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2025 (31 december 2024: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot 25.1.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 26.

25.1 Bankleningen

De voorwaarden voor de uitstaande leningen kunnen als volgt worden weergegeven:

| | Valuta | Nominale rente | Jaar van afloop | Nominale waarde 31 december 2025 | Boekwaarde 31 december 2025 | Nominale waarde 31 december 2024 | Boekwaarde 31 december 2024 |
|---|--------|---|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| in miljoenen euro | | % | | | | | |
| Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente) | EUR | EURIBOR + 0.90% (2024: EURIBOR + 0.55%) | 2030 | 10,0 | 9,3 | 80,0 | 80,0 |
| Overige financieringsverplichtingen (variabele rente) | EUR | EURIBOR + 0.75% | 2028 | 85,0 | 84,5 | - | - |
| Bankleningen met zekerheden | EUR | | | 5,9 | 5,8 | - | - |
| Totaal rentedragende verplichtingen | | | | 100,9 | 99,6 | 80,0 | 80,0 |

Op 27 mei 2025 heeft ForFarmers een kredietfaciliteit afgesloten met een internationaal syndicaat van kredietinstellingen voor een bedrag van €150 miljoen met een looptijd tot 31 juli 2030. Op 31 december 2025 is €10,0 miljoen van deze faciliteit benut.

Het rentepercentage op de kredietfaciliteit is gebaseerd op Euribor plus een marge tussen 0,9% en 1,8% (2024: 0,5% en 1,55%). De marge hangt af van de leverage ratio en duurzaamheidsindicatoren; op basis van de ratio's in 2025 bedraagt de marge 0,90% (2024: 0,55%). In 2025 heeft de Groep de renteswap met een nominale waarde van €50,0 miljoen voortijdig afgewikkeld (nominale waarde per 31 december 2024: €50,0 miljoen). Het resultaat is verantwoord onder de financiële baten en lasten (zie noot 12).

De belangrijkste financiële ratio's zijn als volgt:

- Leverage ratio, die wordt bepaald door de aangepaste netto schuld gedeeld door aangepaste EBITDA, zoals gedefinieerd door de kredietinstellingen. De leverage ratio mag niet meer bedragen dan 3,5; en
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit aangepaste EBITDA te delen door de netto-financieringslasten, zoals gedefinieerd door de kredietinstellingen, en niet minder dan 4,0 mag zijn.

ForFarmers voldoet per 31 december 2025 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2024: idem). De leverage ratio bedraagt per 31 december 2025: -0,04 (31 december 2024: 0,62). De interest coverage ratio bedraagt per 31 december 2025: 22,37 (31 december 2024: 17,24).

Werkkapitaalfinanciering

De Groep is een werkkapitaalfinancieringsovereenkomst aangegaan waarbij een deel van de handelsvorderingen van de Groep maandelijks worden verkocht. De omvang van het programma bedraagt €125,0 miljoen. De verkochte handelsvorderingen blijven op het moment van overdracht als vlottende activa op de balans opgenomen, gezien de risico's en voordelen niet in belangrijke mate zijn overgedragen.

De looptijd van de overeenkomst is drie jaar, of eerder, indien niet aan de voorwaarden van de overeenkomst wordt voldaan. De door de Groep ontvangen vergoeding uit hoofde van de overeenkomst wordt als een kortlopende verplichting verwerkt. Per 31 december 2025 bedroeg het totaal aan verkochte handelsvorderingen €85,0 miljoen. Het rentepercentage op de werkkapitaalfinanciering is gebaseerd op Euribor plus een marge van 0,75%.

Overige leningen met zekerheden

HaBeMa, een dochteronderneming van de Groep, heeft een leningsovereenkomst afgesloten met NORDB/LB waarin terreinen en voorraden zijn verpand. De lening heeft een totaalbedrag van €8,0 miljoen, wordt maandelijks afgelost en heeft een looptijd tot en met 2031. De nominale waarde per 31 december 2025 bedraagt €5,9 miljoen.

25.2 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.

25.3 Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

| in miljoenen euro | Noot | Leningen en overige financierings- verplichtingen | Lease- verplichtingen | Reserves | Overige reserves en ingehouden winsten | Onverdeeld resultaat | Minderheids- belangen | Totaal |
|---|------|---|--------------------------|-------------|--|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Stand op 1 januari 2025 | | 80,0 | 52,3 | -2,6 | 155,1 | 31,4 | 9,9 | |
| Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | | | | | |
| Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot aandelen gebaseerde beloningsplannen | | - | - | - | -1,7 | - | - | -1,7 |
| Leasebetalingen | | - | -17,6 | - | - | - | - | -17,6 |
| Opname leningen en overige financieringsverplichtingen | | 125,5 | - | - | - | - | - | 125,5 |
| Terugbetaling lening en overige financieringsverplichtingen | | -111,3 | - | - | - | - | - | -111,3 |
| Transactiekosten in verband met leningen en overige financieringsverplichtingen | | -1,4 | - | - | - | - | - | -1,4 |
| Betaald dividend | 23 | - | - | - | -17,6 | - | -6,2 | -23,8 |
| Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten | | 12,8 | -17,6 | - | -19,3 | - | -6,2 | -30,3 |
| Verwerving dochteronderneming | | 6,7 | 9,5 | - | - | - | - | |
| Mutaties in reële waarde | | 0,2 | 1,9 | - | - | - | - | |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | - | -1,8 | - | - | - | - | |
| Overige mutaties ⁽⁴⁾ | | -0,1 | 25,6 | -3,2 | 33,4 | 18,5 | 76,9 | |
| Stand op 31 december 2025 | | 99,6 | 69,9 | -5,8 | 169,2 | 49,9 | 80,6 | |

| in miljoenen euro | Noot | Leningen en overige financieringsverplichtingen | Leaseverplichtingen | Overige reserves en ingehouden winsten | Onverdeeld resultaat | Minderheidsbelangen | Totaal |
|---|------|---|---------------------|--|----------------------|---------------------|-------------|
| Stand op 1 januari 2024 | | 59,9 | 40,6 | -7,5 | 175,5 | -1,0 | 8,9 |
| Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten | | | | | | | |
| Leasebetalingen | | - | -12,6 | - | - | - | -12,6 |
| Opname leningen | | 50,0 | - | - | - | - | 50,0 |
| Terugbetaling banklening | | -30,0 | - | - | - | - | -30,0 |
| Transactiekosten in verband met leningen | | - | - | - | - | - | - |
| Betaald dividend | 23 | - | - | - | -13,0 | -1,8 | -14,8 |
| Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten | | 20,0 | -12,6 | - | -13,0 | -1,8 | -7,4 |
| Verwerving dochteronderneming | | - | 1,5 | - | - | - | - |
| Mutaties in reële waarde | | 0,1 | 1,9 | - | - | - | - |
| Effect van wijzigingen in wisselkoersen | | - | 1,4 | - | - | - | - |
| Overige mutaties ⁽¹⁾ | | 0,0 | 19,5 | 4,9 | -7,4 | 2,8 | - |
| Stand op 31 december 2024 | | 80,0 | 52,3 | -2,6 | 155,1 | 31,4 | 9,9 |

⁽¹⁾ De overige mutaties bevatten onder meer niet kas mutaties en eigen vermogen gerelateerde mutatie.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Leningen

Leningen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde minus transactiekosten. Na eerste verwerking worden leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rente methode.

Leaseverplichtingen

Leaseverplichtingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die tijdens de leasetermijn verschuldigd zijn, verdisconteerd tegen de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of de incrementele rentevoet. Leaseverplichtingen worden na eerste

verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De leaseverplichtingen worden geherwaardeerd wanneer een wijziging is in toekomstige leasebetalingen of wanneer de beoordeling met betrekking tot het uitoefenen van een aankoop-, verlengings- of beëindigingsopties wijzigt. Leasebetalingen omvatten hoofdzakelijk vaste belastingen en variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of koers.

De incrementele rentevoet is vastgesteld op landniveau. Voor elk land geldt afzonderlijke rentevoeten, afhankelijk van de looptijd van de lease en de categorie (grond, gebouwen, machines en installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen). De incrementele rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije rentevoet, bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de leaseovereenkomst.

26. Financiële instrumenten

26.1 Verwerkingscategorieën en reële waarden

Financiële instrumenten die zijn opgenomen in de balans zijn gewaardeerd tegen reële waarde of geamortiseerde kostprijs. 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 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 2025

| in miljoenen euro | Noot | Boekwaarde | | | | | | | Reële waarde | |
|--|------|--|--|-----------------------------|---------------|----------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾ | Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde | Geamortiseerde kostprijs | Totaal | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 | Totaal | |
| | | | | | | | | | | |
| Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | | |
| Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten) | | - | 0,1 | - 0,1 | - | - | 0,1 | - | | |
| | | - | 0,1 | - 0,1 | | | 0,1 | - | | |
| Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | | |
| Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾ | 18 | - | - | 285,3 | 285,3 | - | - | - | - | - |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 21 | - | - | 109,7 | 109,7 | - | - | - | - | - |
| | | - | - | 395,0 | 395,0 | - | - | - | - | - |
| Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | | |
| Putoptieverplichting | 12 | -47,2 | - | - | -47,2 | - | - | -47,2 | -47,2 | -47,2 |
| Voor afdekking gebruikte grondstofcontracten (derivaten) | | - | -1,2 | - | -1,2 | - | -1,2 | - | -1,2 | -1,2 |
| Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten) | 26 | - | -0,2 | - | -0,2 | - | -0,2 | - | -0,2 | -0,2 |
| | | -47,2 | -1,4 | - | -48,6 | - | -1,4 | -47,2 | -48,6 | -48,6 |
| Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | | |
| Bankschulden | 21 | - | - | -4,1 | -4,1 | - | - | - | - | - |
| Leningen en overige financieringsverplichtingen | 25 | - | - | -99,6 | -99,6 | - | - | - | - | - |
| Leaseverplichtingen | 25 | - | - | -69,9 | -69,9 | - | - | - | - | - |
| Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽²⁾⁽³⁾ | 22 | - | - | -387,4 | -387,4 | - | - | - | - | - |
| | | - | - | -561,0 | -561,0 | - | - | - | - | - |

⁽¹⁾ Reële waarde door winst- en verliesrekening.⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de putoptieverplichting.

31 december 2024

| in miljoenen euro | Noot | Boekwaarde | | | | Reële waarde | | | |
|--|------|---|---|--------------------------|---------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | | Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾ | Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde | Geamortiseerde kostprijs | Totaal | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 | Totaal |
| Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | |
| Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten) | 26 | - | 0,1 | - | 0,1 | - | 0,1 | - | 0,1 |
| Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten) | 26 | - | 0,1 | - | 0,1 | - | 0,1 | - | 0,1 |
| | | - | 0,2 | - | 0,2 | - | 0,2 | - | 0,2 |
| Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | |
| Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾ | 18 | - | - | 262,8 | 262,8 | - | - | - | - |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 21 | - | - | 50,7 | 50,7 | - | - | - | - |
| | | - | - | 313,5 | 313,5 | - | - | - | - |
| Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | |
| Putoptieverplichting | 12 | -36,9 | - | - | -36,9 | - | - | -36,9 | -36,9 |
| Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten) | | - | -1,4 | - | -1,4 | - | -1,4 | - | -1,4 |
| | | -36,9 | -1,4 | - | -38,3 | - | -1,4 | -36,9 | -38,3 |
| Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde | | | | | | | | | |
| Bankschulden | 21 | - | - | -27,5 | -27,5 | - | - | - | - |
| Leningen en overige financieringsverplichtingen | 25 | - | - | -80,0 | -80,0 | - | - | - | - |
| Leaseverplichtingen | 25 | - | - | -52,3 | -52,3 | - | - | - | - |
| Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽²⁾⁽³⁾ | 22 | - | - | -356,2 | -356,2 | - | - | - | - |
| | | - | - | -516,0 | -516,0 | - | - | - | - |

⁽¹⁾ Reële waarde door winst- en verliesrekening.⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de putoptieverplichting.

Schattingen en veronderstellingen

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.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

| Type | Waarderingsstechniek |
|---|---|
| Valutatermijncontracten | De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijkoersen 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 waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderingstechnieken zijn swapmodellen en futuresmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen. |
| Putoptieverplichting | <p>Het waarderingmodel 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 | Waarderingsstechniek |
|---|--|
| 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 de lange termijn verplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele marktrentetarieven van toepassing zijn. |

26.2 Financieel risicomanagement

Risicomanagement 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 (RAB) ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De RAB informeert 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.

In de normale bedrijfsvoering wordt de Groep blootgesteld aan de volgende financiële risico's:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

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. 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 7 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 risico mitigerende 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. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 18.

Per 31 december 2025 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------------------|------------------|
| Bruto handels- en overige vorderingen | 289,9 | 271,2 |
| Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen | -4,6 | -8,4 |
| Totaal | 285,3 | 262,8 |
| Langlopend (waaronder leningen) | 8,0 | 1,5 |
| Kortlopend | 277,3 | 261,3 |
| Totaal | 285,3 | 262,8 |

Per 31 december 2025 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

| in miljoenen euro | 2025 | | | 2024 | | |
|--|---|--|--------------|---|--|--------------|
| | Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen | Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen | Totaal | Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen | Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen | Totaal |
| Binnen betalingstermijn | 256,6 | 10,5 | 267,1 | 242,4 | 4,2 | 246,6 |
| Overschrijding < 30 dagen | 14,3 | 2,3 | 16,6 | 12,2 | 1,9 | 14,1 |
| Overschrijding 31 - 60 dagen | 1,2 | 0,9 | 2,1 | 2,0 | 0,9 | 2,9 |
| Overschrijding 61 - 90 dagen | 0,2 | 0,7 | 0,9 | 0,6 | 0,9 | 1,5 |
| Overschrijding > 90 dagen | 0,3 | 2,9 | 3,2 | 1,3 | 4,8 | 6,1 |
| Bruto bedrag | 272,6 | 17,3 | 289,9 | 258,5 | 12,7 | 271,2 |
| Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen | - | -4,6 | -4,6 | - | -8,4 | -8,4 |
| Totaal | 272,6 | 12,7 | 285,3 | 258,5 | 4,3 | 262,8 |
| Achterstallige vorderingen | 5,9% | 39,3% | 7,9% | 6,2% | 66,9% | 9,1% |

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. De Groep 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 | 2025 | 2024 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Stand op 1 januari | 8,4 | 9,6 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | - | 0,4 |
| In het boekjaar afgeschreven | -1,1 | -2,6 |
| In het boekjaar vrijgevallen | -5,4 | -3,7 |
| In het boekjaar toegevoegd | 2,3 | 4,5 |
| Translatieverschillen | 0,4 | 0,2 |
| Stand op 31 december | 4,6 | 8,4 |
| Langlopend | 0,8 | 0,9 |
| Kortlopend | 3,8 | 7,5 |
| Stand op 31 december | 4,6 | 8,4 |

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 31 voor meer informatie over de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

De Groep houdt financieringsfaciliteiten aan en heeft leveranciersfinancieringsregelingen (supplier finance arrangements) afgesloten om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 25 voor meer informatie met betrekking tot de financieringsfaciliteiten en noot 22 met betrekking tot de leveranciersfinancieringsregelingen.

Blotstelling aan liquiditeitsrisico

Hieronder worden de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen per balansdatum weergegeven. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt en zijn inclusief rentebetalingen en exclusief de effecten van salderingsovereenkomsten.

| 31 december 2025 Niet-afgeleide financiële verplichtingen | | | | | | | |
|---|-------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Boekwaarde | | Contractuele kasstromen | | | |
| in miljoenen euro | Noot | Totaal | < 1 jaar | 1 - 2 jaar | 2 - 5 jaar | > 5 jaar | |
| Putoptieverplichting | 12,26 | 47,2 | 82,1 | - | - | 82,1 | - |
| Bankschulden | 21 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | - | - | - |
| Bankleningen en werkkapitaalfinanciering | 25 | 99,6 | 100,9 | 86,0 | 1,0 | 13,0 | 0,9 |
| Leaseverplichtingen | 25 | 69,9 | 84,5 | 18,5 | 16,4 | 31,9 | 17,7 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾ | 22 | 387,2 | 396,2 | 395,6 | - | 0,6 | - |
| Totaal | | 608,0 | 667,8 | 504,2 | 17,4 | 127,6 | 18,6 |

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de putoptieverplichting.

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2025 ten bedrage van €109,7 miljoen.

| 31 december 2024 Niet-afgeleide financiële verplichtingen | | | | | | | |
|---|-------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Boekwaarde | | Contractuele kasstromen | | | |
| in miljoenen euro | Noot | Totaal | < 1 jaar | 1 - 2 jaar | 2 - 5 jaar | > 5 jaar | |
| Putoptieverplichting | 12,26 | 36,9 | 75,5 | - | - | - | 75,5 |
| Bankschulden | 21 | 27,5 | 27,5 | 27,5 | - | - | - |
| Bankleningen | 25 | 80,0 | 80,0 | - | 80,0 | - | - |
| Leaseverplichtingen | 25 | 52,3 | 66,2 | 13,3 | 11,3 | 22,8 | 18,8 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾ | 22 | 351,4 | 353,0 | 352,4 | - | 0,6 | - |
| Totaal | | 548,1 | 602,2 | 393,2 | 91,3 | 23,4 | 94,3 |

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de putoptieverplichting.

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2024 ten bedrage van €50,7 miljoen.

Zoals toegelicht in noot 25 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 en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Raad van Bestuur teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige marktrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de marktrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant eerder zullen optreden of voor significant andere bedragen.

Marktrisico

Marktrisico is het risico dat veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen, invloed hebben op de inkomsten van de Groep of de waarde van zijn beleggingen in financiële instrumenten. Het doel van het marktriscobeheer is het beheren en beheersen van de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen onder het gelijktijdig optimaliseren van het rendement.

Valutarisico

Het valutarisico van de Groep vloeit voort uit aan- en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro, 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 de 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 2025 beperkte valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2024: 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 2025 | | | 31 december 2024 | | |
|---|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| | € | £ | zł | € | £ | zł |
| Handels- en overige vorderingen | 136,0 | 83,5 | 226,4 | 102,7 | 87,3 | 234,4 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | | | | | | |
| minus bankschulden | -15,6 | 22,6 | 45,5 | 16,2 | 12,8 | -36,2 |
| Bankleningen en overige | | | | | | |
| financieringsverplichtingen | -93,8 | - | - | -80,0 | - | - |
| Bankleningen met zekerheden | -5,8 | - | - | - | - | - |
| Leaseverplichtingen | -26,2 | -36,1 | -10,2 | -16,6 | -28,0 | -8,6 |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | -251,8 | -90,7 | -338,7 | -207,5 | -96,2 | -303,0 |
| Netto transactie-positie | -257,2 | -20,7 | -77,0 | -185,2 | -24,1 | -113,4 |

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty. De stijging van handelsschulden en overige verplichtingen in Poolse zloty heeft betrekking op de inbreng van Piast in de putoptieverplichting (zie noot 12). De belangrijke wisselkoersen die zijn toegepast gedurende het boekjaar zijn opgenomen in noot 4.

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. De renteswap met een nominale waarde van €50,0 miljoen per 31 december 2024 is in 2025 afgewikkeld.

Blootstelling aan renterisico

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

Boekwaarde

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------------------|------------------|
| Instrumenten met een vaste rente | | |
| Financiële activa | 8,0 | 1,5 |
| Instrumenten met een variabele rente | | |
| Financiële verplichtingen | 99,6 | 80,0 |

De financiële activa hebben betrekking op de leningen aan afnemers, medewerkers en overige langlopende vorderingen.

De financiële verplichtingen hebben betrekking op opgenomen leningen welke hoofdzakelijk ten doel hebben de langlopende activa te financieren.

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

De Groep heeft geen financiële activa en verplichtingen met een vaste rente die worden opgenomen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

Een redelijkerwijs mogelijke wijziging van de rentetarieven op de verslagdatum met 50 basispunten zou resulteren in een toename (afname) van het eigen vermogen en het resultaat voor belastingen met de hieronder vermelde bedragen. In deze analyse is verondersteld dat alle andere variabelen, in het bijzonder de valutakoersen, constant blijven.

De invloed op het eigen vermogen wordt, met uitzondering van belastingeffecten, verondersteld gelijk te zijn aan de invloed op de winst-en-verliesrekening omdat er geen financiële instrumenten met variabele rente zijn die het eigen vermogen direct beïnvloeden.

| in miljoenen euro | Resultaat voor belastingen | | Eigen vermogen | |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Verhoging 50 basis punten | Verlaging 50 basis punten | Verhoging 50 basis punten | Verlaging 50 basis punten |
| 31 december 2025 | | | | |
| Instrumenten met een variabele rente | -0,5 | 0,5 | -0,4 | 0,4 |
| 31 december 2024 | | | | |
| Instrumenten met een variabele rente | -0,4 | 0,4 | -0,3 | 0,3 |

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.

De Groep heeft derivaten afgesloten om de risico's in verband met wijzigingen in brandstofprijzen, renterisico op financiering en het valutarisico op transactiebasis af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cashflow hedge accounting toegepast. De contractuele looptijd van deze derivaten vervallen op verschillende momenten in 2026, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2026 zal plaatsvinden.

26.3 Derivaten ter afdekking van kasstromen

De volgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot derivaten die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen plaatsvinden, en de boekwaarden van de gerelateerde afdekkingsinstrumenten.

| | 2025 | | Verwachte kasstromen | | | 2024 | | Verwachte kasstromen | | |
|---|-------------|-------------|----------------------|--------------|---------------------|-------------|-------------|----------------------|--------------|---------------------|
| | Boekwaarde | Totaal | 1-6 maanden | 6-12 maanden | Langer dan één jaar | Boekwaarde | Totaal | 1-6 maanden | 6-12 maanden | Langer dan één jaar |
| in miljoenen euro | | | | | | | | | | |
| Voor afdekking gebruikte renteswap | | | | | | | | | | |
| Activa | 0,1 | 0,1 | -0,0 | 0,0 | 0,1 | - | - | - | - | - |
| Passiva | - | - | - | - | - | -1,4 | -1,4 | -1,4 | - | - |
| Voor afdekking gebruikte grondstofcontracten | | | | | | | | | | |
| Activa | - | - | - | - | - | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - |
| Passiva | -1,2 | -1,2 | -0,8 | -0,4 | - | - | - | - | - | - |
| Voor afdekking gebruikte brandstof swaps | | | | | | | | | | |
| Activa | - | - | - | - | - | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - |
| Passiva | -0,2 | -0,2 | -0,2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Totaal | -1,3 | -1,3 | -1,0 | -0,4 | 0,1 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | - | - |

De volgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot derivaten die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen naar verwachting van invloed zullen zijn op het resultaat, en de boekwaarden van de gerelateerde afdekkingsinstrumenten.

| in miljoenen euro | 2025 | | Verwachte impact | | | 2024 | | Verwachte impact | | |
|---|-------------|-------------|------------------|--------------|---------------------|-------------|-------------|------------------|--------------|---------------------|
| | Boekwaarde | Totaal | 1-6 maanden | 6-12 maanden | Langer dan één jaar | Boekwaarde | Totaal | 1-6 maanden | 6-12 maanden | Langer dan één jaar |
| Voor afdekking gebruikte renteswap | | | | | | | | | | |
| Activa | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | - | - | - | - | - |
| Passiva | - | - | - | - | - | -1,4 | -1,4 | -1,4 | - | - |
| Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten | | | | | | | | | | |
| Activa | - | - | - | - | - | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - |
| Passiva | -1,2 | -1,2 | -0,8 | -0,4 | - | - | - | - | - | - |
| Voor afdekking gebruikte brandstof swaps | | | | | | | | | | |
| Activa | - | - | - | - | - | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - |
| Passiva | -0,2 | -0,2 | -0,2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Totaal | -1,3 | -1,3 | -1,0 | -0,4 | 0,1 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | - | - |

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Classificatie en vervolgwaardering

Bij eerste verwerking wordt een financieel actief gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de vervolgwaardering worden financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, reële waarde met verwerking in het resultaat (FVTPL) of reële waarde met verwerking in de niet-gerealiseerde resultaten (FVOCI). De classificatie van een financieel actief wordt bepaald bij eerste verwerking, maar indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, kan een herclassificatie plaatsvinden.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide van de volgende voorwaarden:

- Het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat gericht is op het innen van contractuele kasstromen; en
- De contractuele voorwaarden leiden tot kasstromen die uitsluitend bestaan uit aflossing van de hoofdsom en rente (SPPI) over het uitstaande hoofdsom.

Alle financiële activa die niet worden geclassificeerd als geamortiseerde kostprijs of FVOCI worden gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies (FVTPL).

Derivaten

Derivaten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. De verdere verwerking is afhankelijk van of het derivaat is aangewezen als afdekkingsinstrument in het kader van een kasstroomafdekking, een reëlewaardeafdekking of een netto-investering in een buitenlandse entiteit. Derivaten met een positieve waarde op balansdatum worden geclassificeerd als activa en derivaten met een negatieve waarde op balansdatum worden geclassificeerd als passiva.

De Groep maakt gebruik van de reële-waarde-optie voor contracten voor eigen gebruik die zijn afgesloten voor de aankoop van niet-financiële activa (zoals grondstoffen). Bij de eerste verwerking heeft de Groep de optie om, onherroepelijk, een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde met verwerking van waardeverandering in niet-gerealiseerde resultaten, aan te wijzen en waardeveranderingen in de reële waarde te verwerken in de winst- en verliesrekening. Dit gezien het een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert.

Hedge accounting

De effectiviteit van een afdekkingsinstrument wordt bij aangaan van de beoordeeld en periodiek getoetst of er sprake is van een economische relatie tussen het afgedekte risico en het afdekkingsinstrument, waaronder of de veranderingen in kasstromen van de afgedekte risico en het afdekkingsinstrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

De huidige afdekkingsinstrumenten zijn effectief. Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de kasstroomafdekkingsreserve gerecycled naar de winst- en verliesrekening.

Kasstroomafdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van derivaten die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen worden, voor zover effectief, verantwoord in de niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de kasstroomafdekkingsreserve binnen het eigen vermogen. Het ineffektieve deel wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening. 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.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief of een verplichting (zoals voorraden of materiële vaste activa), wordt het bedrag dat is opgebouwd in de kasstroomafdekkingsreserve is opgenomen, direct verwerkt in de boekwaarde van het actief of de verplichting. Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de kasstroomafdekkingsreserve gerecycled naar dezelfde post in de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden als het afgedekte verwachte toekomstige kasstromen.

Bijzondere waardeverminderingen

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa zijn gebaseerd op inschatting van risico op wanbetaling en verwachte verlies. De volgende activa vallen onder het 'verwachte kredietverliesmodel', zoals toegelicht in noot 18:

- Handelsdebiteuren en overige vorderingen
- Verstrekte leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs
- Langlopende vorderingen

Voor verstrekte leningen en langlopende vorderingen, in geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt de Groep bijzondere waardeverminderingen van verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs. Het merendeel van de financiële activa heeft een laag kredietrisico. Een laag kredietrisico wordt verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

OVERIGE TOELICHTINGEN

27. Voorzieningen

| | 2025 | | | | |
|--|--------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|-------------|
| in miljoenen euro | Ontmantelings- kosten | Verlieslatende contracten | Herstruc- turering | Overig | Totaal |
| Stand op 1 januari 2025 | 2,3 | 1,6 | 0,3 | 3,6 | 7,8 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | 8,8 | - | - | - | 8,8 |
| In boekjaar getroffen voorzieningen | 0,6 | 1,6 | - | 1,4 | 3,6 |
| In boekjaar vrijgevallen voorzieningen | - | -0,2 | - | -0,8 | -1,0 |
| In boekjaar gebruikte voorzieningen | - | -0,1 | -0,3 | -0,5 | -0,9 |
| Overige mutatie | - | - | - | -0,1 | -0,1 |
| Translatie verschillen | -0,2 | - | - | -0,1 | -0,3 |
| Stand op 31 december 2025 | 11,5 | 2,9 | - | 3,5 | 17,9 |
| Langlopend | 11,5 | - | - | 0,7 | 12,2 |
| Kortlopend | - | 2,9 | - | 2,8 | 5,7 |
| Stand op 31 december 2025 | 11,5 | 2,9 | - | 3,5 | 17,9 |

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 stijging is hoofdzakelijk het gevolg van de overname van team agrar en HaBeMa (zie noot 6).

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 impact heeft op het resultaat of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 31 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 26.2.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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 oprening van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Ontmantelingskosten

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 waardeverminderingverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

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.

28. Personeelsbeloningen na uitdiensttreding

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

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|--|---------------------|---------------------|
| Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten | 10,5 | 16,0 |
| Vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten | -0,8 | - |
| Netto vordering / verplichting | | |
| uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten | 9,7 | 16,0 |
| Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen | 5,5 | 5,2 |
| Totaal | 15,2 | 21,2 |

28.1 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, alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 zijn achter 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 2025 €7,0 miljoen (31 december 2024: €8,8 miljoen). De afname van de netto-verplichting wordt met name veroorzaakt door aanpassing in de financiële en demografische veronderstellingen (€6,2 miljoen afname netto verplichting), deels ongedaan gemaakt door een negatief rendement op fondsbeleggingen (€4,8 miljoen toename netto verplichting). De waardemutatie 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 €75.864 (2025). 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 toegezegde-pensioenplannen zijn gefinancierde plannen. In 2021 is het HST-plan opgegaan in het PAULS-plan van BOCM.

De financieringsvereisten zijn gebaseerd op het actuariële berekeningsraamwerk zoals uiteengezet in het financieringsbeleid van de plannen. Vanaf 1 oktober 2006 is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

De netto vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2025 €0,8 miljoen (31 december 2024: netto verplichting van €4,1 miljoen). De afname van de netto verplichting (naar een netto vordering) wordt met name veroorzaakt door het effect van werkgeversbijdragen (€4,7 miljoen afname netto verplichting).

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. De Duitse toegezegd-pensioenplannen zijn niet-gefinancierde plannen. In aanvulling op het toegezegd-pensioenplan in eigen beheer is een toegezegde bijdrage-regeling van kracht voor alle overige medewerkers van de Duitse deelnemingen.

De netto verplichting uit hoofde van het toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2025 €3,5 miljoen (31 december 2024: €3,1 miljoen netto verplichting). De toename van de netto verplichting is met name gerelateerd aan de overname van team agrar en HaBeMa (€0,6 miljoen).

28.2 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 | |
|---|--|--------------|---|---------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Stand op 1 januari | 217,5 | 221,2 | -204,6 | -212,6 | 12,9 | 8,6 | 3,1 | 3,2 | 16,0 | 11,8 |
| Opgenomen in resultaat | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten | - | - | - | - | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pensioenkosten van verstreken diensttijd | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Administratieve kosten | - | - | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | - | - | 0,4 | 0,3 |
| Rentelasten (baten) | 9,9 | 9,5 | -9,5 | -9,2 | 0,4 | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,5 | 0,4 |
| | 9,9 | 9,5 | -9,1 | -8,9 | 0,8 | 0,6 | 0,1 | 0,1 | 0,9 | 0,7 |
| Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Demografische veronderstellingen | -0,2 | -2,2 | - | - | -0,2 | -2,2 | -0,2 | - | -0,4 | -2,2 |
| Financiële veronderstellingen | -8,7 | -7,6 | - | - | -8,7 | -7,6 | 0,1 | 0,0 | -8,6 | -7,6 |
| Aanpassingen op grond van ervaringen | -1,5 | 2,0 | - | - | -1,5 | 2,0 | - | 0,1 | -1,5 | 2,1 |
| Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten | - | - | 8,5 | 16,4 | 8,5 | 16,4 | - | - | 8,5 | 16,4 |
| Verliezen (winsten) in verband met herwaardering | -10,4 | -7,8 | 8,5 | 16,4 | -1,9 | 8,6 | -0,1 | 0,1 | -2,0 | 8,7 |
| Effect wisselkoerswijzigingen | -6,8 | 6,7 | 6,7 | -6,6 | -0,1 | 0,1 | - | - | -0,1 | 0,1 |
| | -17,2 | -1,1 | 15,2 | 9,8 | -2,0 | 8,7 | -0,1 | 0,1 | -2,1 | 8,8 |
| Overig | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen) | - | - | -5,4 | -5,0 | -5,4 | -5,0 | - | - | -5,4 | -5,0 |
| Verworven via bedrijfscombinaties | - | - | - | - | - | - | 0,6 | - | 0,6 | - |
| Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen | - | - | - | - | - | - | -0,2 | -0,3 | -0,2 | -0,3 |
| Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen | -12,1 | -12,1 | 12,1 | 12,1 | - | 0,0 | -0,1 | - | -0,1 | 0,0 |
| | -12,1 | -12,1 | 6,7 | 7,1 | -5,4 | -5,0 | 0,3 | -0,3 | -5,1 | -5,3 |
| Stand op 31 december | 198,1 | 217,5 | -191,8 | -204,6 | 6,3 | 12,9 | 3,4 | 3,1 | 9,7 | 16,0 |

De winst in verband met herwaardering (de actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €2,0 miljoen (2024: verlies €8,7 miljoen) bedraagt na belastingen €1,5 miljoen (2024: verlies €6,6 miljoen), zie noot 14. De verandering in het actuariële resultaat ten opzichte van voorgaand jaar is het gevolg van een lager negatief rendement op fondsbeleggingen en een positief effect van aanpassing in de financiële veronderstelling.

28.3 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 2025 | 31 december 2024 |
|------------------------------------|------------------|------------------|
| Aandelen | 22,9 | 26,1 |
| Vastgoed | 15,0 | 16,4 |
| Obligaties | 87,7 | 91,4 |
| Liquide middelen en overige activa | 1,1 | 0,9 |
| Overig (verzekeringscontracten) | 65,1 | 69,8 |
| Totaal | 191,8 | 204,6 |

28.4 Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

De toegezegde-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

| | 2025 | 2024 |
|---|---------------|---------------|
| Disconteringsvoet | 3,93% - 5,50% | 3,34% - 5,55% |
| Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾ | 0,0% | 0,0% |
| Toekomstige pensioengroei | 2,20% - 2,60% | 2,20% - 2,80% |
| Inflatie | 2,20% - 2,70% | 2,20% - 2,90% |

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

| | 2025 | 2024 |
|---|---------------|---------------|
| Disconteringsvoet | 3,34% - 5,55% | 3,46% - 4,75% |
| Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾ | 0,0% | 0,0% |
| Toekomstige pensioengroei | 2,20% - 2,80% | 2,20% - 2,60% |
| Inflatie | 2,20% - 2,90% | 2,20% - 2,70% |

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2024 (2024: AG2024)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2024: idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2024' (2024: CMI Mortality Projects Model 'CMI_2023')

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

| | 2025 | 2024 |
|--|------|------|
| Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden | | |
| Mannen | 21,0 | 20,6 |
| Vrouwen | 23,7 | 23,4 |
| Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar | | |
| Mannen | 22,7 | 22,8 |
| Vrouwen | 25,5 | 25,6 |

Op 31 december 2025 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 10,5 jaar (31 december 2024: 11,1 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 €201,5 miljoen (31 december 2024: €220,6 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

| in miljoenen euro | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| Daling rekenrente met 0,25% | 5,5 | 6,1 |
| Stijging rekenrente met 0,25% | -5,2 | -5,9 |
| Daling inflatie met 0,25% | -2,6 | -3,6 |
| Stijging inflatie met 0,25% | 2,6 | 3,7 |
| Stijging levensverwachting met 1 jaar | 2,4 | 2,2 |

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,4 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2026 (verwachting voor 2025 was €5,4 miljoen).

Schattingen en veronderstellingen

Voor de actuariële berekeningen van de toegezegde-bijdragepensioenrelingen maakt de Groep gebruik van aannames met betrekking tot de disconteringsvoet, toekomstige pensioenverhogingen en levensverwachting. De actuariële berekeningen worden uitgevoerd door externe actuarissen op basis van waarneembare marktgegevens, zoals rendementen op bedrijfsobligaties en rentecurves voor het bepalen van de disconteringsvoet, sterftetafels voor het inschatten van de levensverwachting en inflatiecijfers voor het vaststellen van toekomstige aannames over salaris- en pensioengroei te bepalen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Toegezegde-bijdrageregeling

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij de Groep een vaste bijdrage betaalt aan een separate entiteit. De Groep heeft geen wettelijke of feitelijke verplichting heeft om aanvullende bedragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan een toegezegde-pensioenregeling worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de perioden waarin 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.

Toegezegd-pensioenregeling

Een toegezegde-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) wordt jaarlijks 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 contante waarde van de verplichtingen wordt berekend volgens 'projected unit credit'-methode.

Wanneer de berekening van de nettopensioenverplichting per pensioenregeling resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van de contante waarde van eventueel toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting (of -actief), bestaande uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van de maximale uitkering van het pensioenfonds (indien van toepassing) worden per pensioenregeling bepaald en verwerkt in het overig totaalresultaat.

De netto rentelasten (-baten) worden bepaald door de nettopensioenverplichting (of het -actief) te vermenigvuldigen met de disconteringsvoet die wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenregeling aan het begin van het jaar te waarderen, rekening houdend met veranderingen in de nettopensioenverplichting (of het -actief) als gevolg van betaalde uitkeringen. De netto rentelasten (-baten) en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

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 de winst- en verliesrekening. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

29. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent lange termijn variabele beloning participatieplannen voor de Raad van Bestuur en leden van het Executive Team (van toepassing vanaf 2022). 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 de Raad van Bestuur en de leden 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 (EBIT) en duurzaamheids-KPI's en zijn nader beschreven in het Remuneratierapport.

Voor de deelnemers geldt dat zowel in 2025, 2024 als in 2023 toekenning heeft plaatsgevonden en de vestigingsperiode in alle gevallen 3 jaar is. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar, waarmee de aandelen beschikbaar zijn op respectievelijk 6 mei 2030, 13 juni 2029 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 de Raad van Bestuur en van het Executive Team en het verloop over het jaar is als volgt:

| | 2025 | 2024 |
|------------------------------------|------------------|------------------|
| Aantal (certificaten van) aandelen | Totaal | Totaal |
| Openstaand per 1 januari | 1.202.409 | 555.412 |
| Voorwaardelijk toegekend | 365.464 | 644.401 |
| Vervallen | -31.712 | -34.182 |
| Gevestigd | -270.807 | - |
| Prestatie-aanpassingen | 73.137 | - |
| Overige mutaties | - | 36.778 |
| Openstaand per 31 december | 1.338.491 | 1.202.409 |
| Aandelenprijs per 31 december | 4,43 | 3,37 |

Op vestigingsdatum worden (certificaten van) aandelen ingehouden om de loonbelasting en verplichte inhoudingen namens de individuele deelnemers te dekken. De in 2025 vervallen voorwaardelijke rechten op (certificaten van) aandelen zien toe op het vertrek van een lid van het Executive Team.

De gemiddelde gewogen aandelenprijs van de in 2025 voorwaardelijk toegekende aandelen bedraagt €2,98 (2024: €2,65). De gemiddelde gewogen resterende looptijd van de aandelenplannen op 31 december 2025 bedraagt 1,4 jaar (31 december 2024: 1,8 jaar).

De boekwaarde van de (voorwaardelijke) verplichting per balansdatum bedraagt €3,1 miljoen (2024: €2,0 miljoen).

De kosten gerelateerd aan dit plan bedragen voor 2025 €1,5 miljoen (2024: €1,1 miljoen). Deze kosten zien volledig toe op toekenning van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De Raad van Bestuur en leden van de Executive Team ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde beloningsplannen, waarbij afwikkeling plaatsvindt in eigen-vermogensinstrumenten.

De op aandelen gebaseerde betaling wordt verwerkt tegen de reële waarde van de toegekende eigen-vermogensinstrumenten. 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 vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De kosten van de beloningsplannen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, met een corresponderende mutatie in het eigen vermogen over de dienstperiode.

30. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Coöperatie FromFarmers U.A. heeft een aandelenbelang (direct en indirect) van 46,7% (2024: 47,2%) 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 aandelenbelang van 54,4% (2024: 55,9%) op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen van de Groep per 31 december:

| Dochterondernemingen | Statutaire zetel | 2025 | 2024 |
|---|-------------------|--------|--------|
| | | Belang | Belang |
| 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% |
| Van Triest CirQlar B.V. | Hoogeveen | 100% | 100% |
| ForFarmers Vleuten B.V. ⁽¹⁾ | Eindhoven | 60% | 60% |
| Vleuten Voeders B.V. ⁽¹⁾ | Eindhoven | 60% | 60% |
| ForFarmers Poland B.V. | Lochem | 100% | 100% |
| Duitsland | | | |
| ForFarmers team agrar GmbH ⁽¹⁾ | Vechta-Langförden | 50% | 100% |
| ForFarmers team agrar Langförden GmbH ⁽¹⁾ | Vechta-Langförden | 50% | 100% |
| ForFarmers team agrar BM GmbH ⁽¹⁾ | Vechta-Langförden | 50% | 100% |
| ForFarmers team agrar Futter GmbH ⁽¹⁾ | Flensburg | 50% | 0% |
| ForFarmers team agrar Hamburg GmbH & Co. KG ^(1,2) | Vechta | 50% | 100% |
| ForFarmers team agrar Beelitz GmbH ⁽¹⁾ | Vechta-Langförden | 50% | 100% |
| HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG ⁽¹⁾ | Hamburg | 50% | 50% |
| ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ^(1,2) | Rees | 60% | 60% |
| Pavo Pferdenahrung GmbH | Vechta-Langförden | 100% | 100% |

| Dochterondernemingen | Statutaire zetel | 2025 | 2024 |
|---|---------------------|--------|--------|
| | | Belang | Belang |
| Polen | | | |
| Tasomix Sp. z o.o. ⁽³⁾ | Biskupice Ołoboczne | 60% | 60% |
| Tasomix Pasze Sp. z o.o. ⁽³⁾ | Pionki | 60% | 60% |
| Verenigd Koninkrijk | | | |
| ForFarmers UK Holdings Ltd. | Bury St. Edmunds | 100% | 100% |
| ForFarmers UK Ltd. | Bury St. Edmunds | 100% | 100% |
| Thunderbrook Equestrian Ltd. | Griston | 100% | 100% |

⁽¹⁾ Wordt voor 100% geconsolideerd rekening houdend met een minderheidsbelang.

⁽²⁾ De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.

⁽³⁾ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden.

31. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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 bedrijfsvoering 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 | | | | 2025 | 2024 |
|--|--------------|-------------|----------|--------------|--------------|
| | < 1 jaar | 1 - 5 jaar | > 5 jaar | Totaal | Totaal |
| Koopverplichtingen grondstoffen | 466,1 | 15,4 | - | 481,5 | 476,6 |
| Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit) | 11,9 | 4,1 | - | 16,0 | 15,1 |
| Koopverplichting materiële vaste activa | 1,8 | - | - | 1,8 | 2,1 |
| Koopverplichting overig | - | - | - | - | 2,0 |
| Totaal | 479,8 | 19,5 | - | 499,3 | 495,8 |

De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 25.

32. Honorarium van de externe 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 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|-------------|
| 2025 | | | |
| Onderzoek van de jaarrekening | 1,0 | 0,8 | 1,8 |
| Andere controleopdrachten | 0,3 | - | 0,3 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | - | - | - |
| Andere niet-controlediensten | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Totaal | 1,3 | 0,8 | 2,1 |
| 2024 | | | |
| Onderzoek van de jaarrekening | 1,1 | 0,8 | 1,9 |
| Andere controleopdrachten | 0,5 | 0,0 | 0,5 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | - | - | - |
| Andere niet-controlediensten | - | - | - |
| Totaal | 1,6 | 0,8 | 2,4 |

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

De door KPMG Accountants N.V. uitgevoerde opdrachten, anders dan de controle van de jaarrekening, hebben betrekking op de beoordeling van de duurzaamheidsverklaring en specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging en bonusdoelstellingen.

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 voor 28 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 2025 en 2024 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 (2024: idem).

33.1 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 2025 7,71% (31 december 2024: 8,71%) 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 2025 een direct belang van 20,72% (2024: 20,72%) en een indirect belang van 25,97% (2024: 26,51%) 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.

33.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bevat in 2025 gemiddeld 3,0 leden (2024: 2,6).

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Raad van Bestuur die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €3,8 miljoen (2024: €3,0 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---|------------|------------|
| Salariskosten ⁽¹⁾ | 1,5 | 1,3 |
| Prestatiebonus (korte termijn) ⁽²⁾ | 1,0 | 0,8 |
| Overige vergoedingen ⁽³⁾ | 0,1 | 0,1 |
| Pensioenkosten | 0,3 | 0,2 |
| Korte termijn personeelsbeloningen | 2,9 | 2,4 |
| Prestatiebonus (lange termijn) ⁽⁴⁾ | 0,9 | 0,6 |
| Langetermijn personeelsbeloningen | 0,9 | 0,6 |
| Totaal Raad van Bestuur ⁽⁵⁾ | 3,8 | 3,0 |

⁽¹⁾ Inclusief werkgevers sociale lasten.

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

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

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

⁽⁵⁾ 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.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit van de Raad van Bestuur per jaareinde weer.

| in aantallen | 2025 | 2024 |
|-----------------------------|---------|---------|
| (Certificaten van) aandelen | 188.404 | 180.904 |

33.3 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 (2024: €0,4 miljoen). De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Vacatiegelden | 0,3 | 0,3 |
| Commissie vergoedingen | 0,1 | 0,1 |
| Overige vergoedingen ⁽¹⁾ | 0,0 | 0,0 |
| Totaal ⁽²⁾ | 0,4 | 0,4 |

⁽¹⁾ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten.

⁽²⁾ Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Commissarissen in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de beloning van leden van de Raad van Commissarissen.

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met een aantal leden van de Raad van Commissarissen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden. De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met gelieerde entiteiten van de leden van de Raad van Commissarissen weer.

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|-------------------|------|------|
| Verkocht aan | 0,9 | 0,9 |
| Gekocht van | - | - |
| Vorderingen op | 0,0 | 0,0 |
| Schulden aan | - | - |

De volgende tabel geeft het totaal van certificaten- en aandelenbezit alsmede het aantal participatierekeningen dat is uitgegeven door de coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

| in aantallen | 2025 | 2024 |
|---|---------------|---------------|
| 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. 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.

33.4 Overige transacties met verbonden partijen

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. en overige deelnemingen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

| in miljoenen euro | Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A. | | Joint venture en overige deelnemingen | |
|-------------------|--|------|--|------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Verkocht aan | 2,3 | 1,3 | 27,8 | 27,1 |
| Gekocht van | - | - | 9,7 | 61,5 |
| Vorderingen op | 0,1 | - | 3,8 | 3,5 |
| Schulden aan | - | - | 0,2 | 8,2 |

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.

34. Gebeurtenissen na balansdatum

Samenwerking ForFarmers en KPS Food Group in Polen

Op 12 februari 2026 heeft ForFarmers een overeenkomst gesloten met KPS Food Group (KPS) om een joint venture te vormen, waarin ForFarmers een meerderheidsbelang (50,5%) zal houden. Beide partijen werken al langere tijd samen. De aandeelhouders van KPS bezitten 40% van de aandelen van Tasomix, waarin ForFarmers nu 60% houdt. Binnen deze nieuwe joint venture worden de pluimveebedrijven en de slacht- en verwerkingsactiviteiten van KPS en de voeractiviteiten van Tasomix ingebracht. De joint venture zal verder gaan onder de naam ForFarmers Polska, waaronder zowel de merknaam Tasomix als KPS blijft bestaan.

Met deze ketenintegratie versterkt ForFarmers haar marktpositie in de groeiende Poolse pluimveesector. KPS is een gevestigde naam in de Poolse markt voor pluimveeproductie en -verwerking. KPS is een geïntegreerde speler in de pluimveesector. Het bedrijf heeft zeven eigen pluimveebedrijven met in totaal circa 3 miljoen dierplaatsen, een modern slachthuis in Radom en een productielocatie voor consumentenproducten in Pionki. Daarnaast heeft KPS dienstverlenende bedrijven voor distributie en verkoop. In totaal werken er ongeveer 2.000 medewerkers. De huidige eigenaren blijven actief betrokken, zowel als aandeelhouder als operationeel. KPS heeft een jaarlijkse omzet van ongeveer 250 miljoen euro en een EBITDA van ongeveer 46 miljoen euro.

Om tot de beoogde aandeelhoudersstructuur te komen, betaalt ForFarmers een overnamesom, te betalen in drie jaarlijkse tranches. De overnamesom is gebaseerd op de waardering van de in te brengen activiteiten, verminderd met de netto schuldpositie op overnamedatum.

De partijen zijn overeengekomen om de bestaande putoptieovereenkomst op overnamedatum te laten vervallen.

De transactie zal naar verwachting in het derde kwartaal van dit jaar worden afgerond, onder voorbehoud van goedkeuring door de Poolse mededingingsautoriteit en de aandeelhouders van ForFarmers.

ForFarmers zal de joint venture volledig consolideren in haar financiële resultaten vanaf overnamedatum.

De acquisitie-gerelateerde kosten in 2025 bedragen €0,5 miljoen en zijn verantwoord ten laste van het resultaat boekjaar van de Groep.

Acquisitie Farmpasz Podlasie Sp. z o.o.

Op 2 februari 2026 heeft ForFarmers alle aandelen van Farmpasz Podlasie Sp. z o.o. overgenomen. Deze overname is een volgende stap in de groeistrategie van ForFarmers om haar marktpositie in Polen verder te versterken, met name in de rundveesector. De acquisitie is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).



ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ENKELVOUDIGE BALANS

| in miljoenen euro (voor winstbestemming) | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|---|------|------------------|------------------|
| Activa | | | |
| Overige vorderingen | | 4,3 | 0,0 |
| Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode | 37 | 458,6 | 427,5 |
| Uitgestelde belastingvorderingen | | - | 0,3 |
| Vaste activa | | 462,9 | 427,8 |
| Overige vorderingen | | 2,4 | 1,3 |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen | 38 | 75,8 | 19,5 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | | 0,0 | 0,0 |
| Vlottende activa | | 78,2 | 20,8 |
| Totaal activa | | 541,1 | 448,6 |

| in miljoenen euro (voor winstbestemming) | Noot | 31 december 2025 | 31 december 2024 |
|--|-------|------------------|------------------|
| Eigen vermogen | | | |
| Aandelenkapitaal | | 0,9 | 0,9 |
| Agio | | 143,6 | 143,6 |
| Reserve eigen aandelen | | -0,0 | -0,0 |
| Wettelijke reserve omrekeningsverschillen | | -5,1 | -1,1 |
| Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen | | -0,7 | -1,5 |
| Overige wettelijke reserves | | 7,2 | 20,6 |
| Ingehouden winsten | | 162,0 | 134,5 |
| Onverdeeld resultaat | | 49,9 | 31,4 |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap | 23,41 | 357,8 | 328,4 |
| Verplichtingen | | | |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | | 2,5 | 1,5 |
| Schulden aan groepsmaatschappijen | 38 | 174,1 | 117,6 |
| Actuele belastingverplichtingen | | 6,7 | 1,1 |
| Kortlopende verplichtingen | | 183,3 | 120,2 |
| Totaal verplichtingen | | 183,3 | 120,2 |
| Totaal eigen vermogen en verplichtingen | | 541,1 | 448,6 |

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING

| in miljoenen euro | Noot | 2025 | 2024 |
|--|------|-------------|-------------|
| Overige bedrijfsopbrengsten | | - | - |
| Bedrijfsopbrengsten | | - | - |
| Overige bedrijfskosten | | -0,7 | -0,8 |
| Bedrijfslasten | | -0,7 | -0,8 |
| Bedrijfsresultaat | | -0,7 | -0,8 |
| Netto financieringsresultaat | 42 | -4,2 | -3,2 |
| Winst (verlies) vóór belastingen | | -4,9 | -4,0 |
| Winstbelastingen | | 0,7 | 1,7 |
| Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen | 37 | 54,1 | 33,7 |
| Winst over het boekjaar | | 49,9 | 31,4 |

ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

2024

| in miljoenen euro | Noot | Aandelen- kapitaal | Agio | Reserve eigen aandelen | Wettelijke reserve omrekenings- verschillen | Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen | Overige reserves | Ingehouden winsten | Onverdeeld resultaat | Totaal |
|--|-------|-----------------------|--------------|------------------------------|--|--|---------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|
| Stand op 1 januari 2024 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -5,9 | -1,6 | 24,2 | 151,3 | -1,0 | 311,5 |
| Toevoeging uit het onverdeeld resultaat | | - | - | - | - | - | - | -1,0 | 1,0 | - |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | | | | | | |
| Winst | | - | - | - | - | - | - | - | 31,4 | 31,4 |
| Totaal niet-gerealiseerde resultaten | 14,23 | - | - | - | 4,8 | 0,1 | - | -6,6 | - | -1,7 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | 4,8 | 0,1 | | -6,6 | 31,4 | 29,7 |
| Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | | | | | | | | | | |
| Dividenden | 23 | - | - | - | - | - | - | -13,3 | - | -13,3 |
| Op aandelen gebaseerde betalingstransacties | 29 | - | - | - | - | - | - | 0,5 | - | 0,5 |
| Herclassificaties | | - | - | - | - | - | -3,6 | 3,6 | - | - |
| Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap | | | | | | | -3,6 | -9,2 | | -12,8 |
| Stand op 31 december 2024 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -1,1 | -1,5 | 20,6 | 134,5 | 31,4 | 328,4 |

2025

| in miljoenen euro | Noot | Aandelen kapitaal | Agio | Reserve eigen aandelen | Wettelijke reserve omrekenings- verschillen | Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen | Overige reserves | Ingehouden winsten | Onverdeeld resultaat | Totaal |
|--|-------|----------------------|--------------|------------------------------|--|--|---------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|
| Stand op 1 januari 2025 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -1,1 | -1,5 | 20,6 | 134,5 | 31,4 | 328,4 |
| Toevoeging uit het onverdeeld resultaat | | - | - | - | - | - | - | 31,4 | -31,4 | - |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | | | | | | |
| Winst | | - | - | - | - | - | - | - | 49,9 | 49,9 |
| Totaal niet-gerealiseerde resultaten | 14,23 | - | - | - | -4,0 | 0,8 | - | 1,5 | - | -1,7 |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten | | | | | -4,0 | 0,8 | | 1,5 | 49,9 | 48,2 |
| Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | | | | | | | | | | |
| Dividenden | 23 | - | - | - | - | - | - | -17,8 | - | -17,8 |
| Inkoop eigen aandelen | 23 | - | - | -0,0 | - | - | - | -1,7 | - | -1,7 |
| Op aandelen gebaseerde betalingstransacties | 29 | - | - | - | - | - | - | 0,7 | - | 0,7 |
| Herclassificaties | | - | - | - | - | - | -13,4 | 13,4 | - | - |
| Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap | | | | -0,0 | | | -13,4 | -5,4 | | -18,8 |
| Stand op 31 december 2025 | | 0,9 | 143,6 | -0,0 | -5,1 | -0,7 | 7,2 | 162,0 | 49,9 | 357,8 |

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

35. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2025 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-getal met één decimaal, tenzij anders is aangegeven.

36. 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.

36.1 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.

36.2 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.

37. Deelnemingen verwerkt volgens de ‘equity’-methode

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 |
|---|--------------|--------------|
| Boekwaarde op 1 januari | 427,5 | 395,6 |
| Betaald dividend | -30,4 | - |
| Kapitaalstortingen | 24,4 | - |
| Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen | 54,1 | 33,7 |
| Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen | -4,0 | 4,8 |
| Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen | 1,5 | -6,6 |
| Acquisitie van een deelneming | -12,3 | - |
| Overige mutaties | -2,2 | - |
| Boekwaarde 31 december | 458,6 | 427,5 |

Het effect Acquisitie van een deelneming betreft het waarderingsverschil tussen de bedrijven die door ForFarmers en team SE zijn ingebracht in de in 2025 opgezette samenwerking in Duitsland. Team SE compenseert ForFarmers voor het waarderingsverschil (zie noot 6).

38. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

39. 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.

40. 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. Indien geen sprake is van een 100% belang is de Nederlandse dochtermaatschappij zelfstandig belastingplichtig. Een aantal niet materiële deelnemingen vallen per 31 december 2025 buiten de fiscale eenheid.

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.

41. Eigen vermogen

Een toelichting op het eigen vermogen van de Vennootschap is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van ForFarmers N.V.

42. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €4,2 miljoen negatief (2024: €3,2 miljoen negatief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

43. Kredietfaciliteiten

ForFarmers N.V. heeft een kredietfaciliteit afgesloten met een internationaal syndicaat van kredietinstellingen. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 25 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

44. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., Van Triest CirQlar B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

45. 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 3 werknemers (2024: 2,6 werknemers), allen werkzaam in Nederland.

Lochem, 18 februari 2026

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Marloes Roetgerink, CFO

Rob Kiers, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Marijke Folkers – In 't Hout, Voorzitter

Roger Gerritzen

Vincent Hulshof

Annemieke den Otter

Lieve Beyen



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 blijktens 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 aangevend:

- 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 2026 voor 47,1% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (1 januari 2025: 47,5%). 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 54,9% heeft (1 januari 2025: 56,3%). 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.

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 2025

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 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2025 van ForFarmers N.V. ('ForFarmers', ofwel 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 2025;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2025: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het 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 2025;
2. de volgende overzichten: de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en het enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven van 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 12,5 miljoen
- 0,4% van de omzet

Groepscontrole

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 85% van omzet
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 87% van totale activa

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR, Continuïteit en Klimaat

- Frauderisico's: veronderstelde risico's van doorbreken interne beheersing door het management en opbrengstverantwoording geïdentificeerd.
- Risico's in verband met het niet naleven van 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.
- Klimatrisico'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

- Boekhoudkundige verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa
- Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 12,5 miljoen. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de 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 625.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers staat aan het hoofd van groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de Groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben wij verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Wij hebben 12 groepsonderdelen geïdentificeerd met een risico op een afwijking van materieel belang. Bij 10 van deze 12 groepsonderdelen hebben wij KPMG- en niet KPMG-accountants van groepsonderdelen ingeschakeld. De overige groepsonderdelen hebben wij, als groepsaccountant, gecontroleerd. Wij hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 85% van de omzet van de Groep (2024: 89%) en 87% van de totale activa van de Groep (2024: 85%). Op groepsniveau hebben wij het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is teruggebracht.

Bij de aansturing van en het toezicht houden op onze accountants van groepsonderdelen hebben wij:

- risico-inschattingsbesprekingen met de accountants van groepsonderdelen gevoerd om hun input te verkrijgen voor het identificeren van aangelegenheden die relevant zijn voor de groepscontrole;
- instructies uitgevaardigd aan de accountants van de groepsonderdelen over de reikwijdte, aard en timing van hun werkzaamheden, en schriftelijke communicatie ontvangen over de resultaten van de door hen uitgevoerde werkzaamheden;
- persoonlijk en/of virtueel overleg gevoerd met accountants van groepsonderdelen om relevante ontwikkelingen te bespreken, hun werkzaamheden te doorgronden en te evalueren, en vergaderingen met het lokale management bijgewoond;
- de door bepaalde accountants van groepsonderdelen uitgevoerde werkzaamheden geïnspecteerd en de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden en de uit de verkregen controle-informatie getrokken conclusies geëvalueerd, evenals het verband tussen de gecommuniceerde bevindingen en de uitgevoerde werkzaamheden. Bij onze inspectie hebben wij ons voornamelijk gericht op de veronderstelde risico's van doorbreken van de interne beheersing door het management en opbrengstverantwoordiging.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en 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, het kennis nemen van het issuerregister en de procedures van de vennootschap bij het onderzoeken van aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. 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 relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevende instanties, zoals de Belasting- en arbodiensten, evenals juridische bevestigingsbrieven in onze evaluatie betrokken. Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder het uitvoeren van roulerende voorraadtellings, en wij hebben forensisch specialisten bij onze controle werkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalysewerkzaamheden 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 wet- en regelgeving: voedselveiligheid, omgevingsrecht en wetgeving inzake veiligheid en gezondheid.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende veronderstelde risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van de interne beheersing door management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten, inclusief de journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben wij een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn, onder andere gerelateerd aan omzet en kosten van grond- en hulpstoffen. Waar wij onverwachte journaalposten op basis van criteria met een verhoogd risico via onze data-analyse hebben geïdentificeerd, hebben wij deze transacties beoordeeld door toetsing aan brondocumentatie.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van materiële journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord door deze te toetsen aan brondocumentatie.
- Wij hebben de schattingen en veronderstellingen onderzocht op beïnvloeding door de Raad van Bestuur van de vennootschap, onder meer door retrospectieve beoordelingen op de inschattingen van voorgaande jaren en/of gevoeligheidsanalyses. Dit omvatte onder andere de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting en de waardering van goodwill en vaste activa.
- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen, indien van toepassing, die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Wij hebben een frauderisico met betrekking tot de omzetverantwoording geïdentificeerd. Dit risico omvat het inherente risico dat management opzettelijk de opbrengst te hoog verantwoord, omdat management druk kan voelen om geplande resultaten voor het huidige jaar te behalen.
- 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 niet routinematige journaalposten en, bij bepaalde groepsonderdelen, frauduleuze boekhoudkundige verwerking van klant specifieke kortingen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingmaatregelen met betrekking tot het omzetproces, inclusief die met betrekking tot klant specifieke kortingen.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op de omzetrekeningen om onverwachte journaalposten te identificeren die op omzetrekeningen zijn geboekt.
- Wij hebben onverwachte 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 de toetsing aan de brondocumentatie.
- Wij hebben vastgesteld of in het grootboek materiële boekingen na de jaarafsluiting op omzet gerelateerde grootboekrekeningen zijn geregistreerd.
- Wij hebben bij bepaalde groepsonderdelen detailwerkzaamheden uitgevoerd op omzettransacties met klant specifieke kortingen. Zo hebben wij bijvoorbeeld steekproefsgewijs de vastgelegde bedragen getoetst aan onderliggende documentatie.

Onze procedures ten aanzien van de geïdentificeerde risico's op fraude hebben niet geleid tot een aanvullend kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting, controle-aanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet naleven van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

De Raad van Bestuur heeft haar continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de Raad van Bestuur te evalueren, omvatten onder andere:

- Wij hebben overwogen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie omvat die uit onze controle naar voren is gekomen en wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de Raad van Bestuur over de onderliggende belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;
- Wij hebben de financiële positie van de vennootschap per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- Wij hebben de belangrijkste voorwaarden en bepalingen in de financieringsovereenkomst inclusief convenanten geïnspecteerd die kunnen duiden op een continuïteitsrisico, indien niet behaald.

De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedures op de continuïteitsbeoordeling, met inbegrip van de evaluatie van de bevindingen met betrekking tot onze controlewerkzaamheden op andere onderdelen hebben geen aanleiding gegeven om aanvullende controlewerkzaamheden op de door de Raad van Bestuur uitgevoerde continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's

De vennootschap heeft haar ambities en doelstellingen gerelateerd aan klimaatverandering opgenomen in de duurzaamheidsverklaring zoals opgenomen in haar jaarverslag. De vennootschap committeert zich om de absolute scope 1, 2 en 3 FLAG en non-FLAG broeikasgasemissies met respectievelijk 30% en 42% te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2022.

Management heeft, op hoog niveau, geanalyseerd, tegen de achtergrond van de vennootschap en de bedrijfsvoering, hoe klimaat-gerelateerde risico's en kansen en de eigen ambities en doelstellingen van de vennootschap, een significante impact zouden kunnen hebben op de bedrijfsvoering of de noodzaak kunnen vereisen om de strategie en bedrijfsactiviteiten aan te passen. Het management is bezig met het creëren van een beter begrip van de route naar netto klimaatneutraal en de implicaties voor de vennootschap.

Met betrekking tot de impact van aan dier 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 dier 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 aan haar klanten verkoopt.

Management heeft de impact van zowel transitie- als fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering op de jaarrekening overwogen in overeenstemming met het toepasselijke kader voor financiële verslaglegging, waaronder specifiek op de waardering van vaste activa.

Management heeft de jaarrekening opgesteld, waaronder het in overweging nemen of de implicaties van klimaat-gerelateerde risico's en doelstellingen en de huidige financiële effecten ten aanzien van duurzaamheid zoals is toegelicht in de duurzaamheidsverklaring op passende wijze zijn verwerkt en toegelicht in de jaarrekening, in overeenstemming met

het de van toepassing zijnde controle standaarden. Management heeft geconcludeerd dat er geen materiële gevolgen voor de jaarrekening 2025 zijn geïdentificeerd, hetgeen is toegelicht in het hoofdstuk 'klimaatverandering' van het jaarverslag en in noot 3 van de jaarrekening.

Als onderdeel van onze controle hebben wij een risicoanalyse uitgevoerd in het kader van de impact van klimaat-gerelateerde risico's en de ambities en doelstellingen die de vennootschap heeft opgesteld in relatie tot klimaatverandering op de jaarrekening en onze controleaanpak.

De vennootschap heeft toegelicht dat zij haar duurzaamheidsverslag opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Wij hebben dit duurzaamheidsverslag gelezen en betrokken in onze risicoanalyse. Het verslag bevat informatie over materiële duurzaamheidsaspecten met betrekking tot materiële impact, risico's en kansen in relatie tot klimaatverandering. In dit kader hebben wij tevens de informatie beoordeeld over de samenhang tussen het duurzaamheidsverslag en de financiële verslaggeving, met name met betrekking tot de huidige financiële effecten van duurzaamheidskwesaties.

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden hebben wij beoordeeld of er een risico bestaat op een afwijking van materieel belang die specifiek verband houdt met klimaatverandering, waaronder voor de waardering van vaste activa. Gezien onze uitgevoerde risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij geen risico op een afwijking van materieel belang geïdentificeerd dat specifiek betrekking heeft op klimaat-gerelateerde risico's, inclusief de waardering van vaste activa. De resultaten van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben geen aanleiding gegeven om aanvullende controlewerkzaamheden uit te voeren.

Verder hebben wij de 'Overige informatie' gelezen, inclusief de informatie over materiële duurzaamheidskwesaties met betrekking tot materiële impact, risico's en kansen met

betrekking tot klimaatverandering in verband met klimaat gerelateerde risico's, zoals opgenomen in het jaarverslag, en hebben we beoordeeld op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, of deze informatie materiële inconsistenties bevat met de jaarrekening.

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.

Boekhoudkundige verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa

Omschrijving

Als gevolg van de transactie tussen ForFarmers en team SE op 28 februari 2025 heeft ForFarmers 50% van de aandelen verworven, en controlerend zeggenschap verkregen, over de entiteiten die onderdeel zijn van de transactie (team agrar en HaBeMa). Deze entiteiten worden vanaf die datum volledig geconsolideerd.

Het verwerken van acquisities vereist dat het management schattingen maakt om de reële waarde van de identificeerbare activa en aangegane verplichtingen vast te stellen.

Wij beschouwen de verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa, als significant voor onze controle vanwege de omvang van de transactie, en in het bijzonder vanwege het bepalen van de belangrijkste aannames in de reële waarde van de overgenomen materiële vaste activa.

Onze aanpak

Wij hebben onder andere de opzet en de implementatie van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de bepaling van de aankooprijallocatie geëvalueerd.

Daarnaast hebben wij de aandelenkoopovereenkomst gelezen, de boekhoudkundige overwegingen onderzocht, de tegenprestatie beoordeeld en de betalingen op bankafschriften aangesloten.

Wij hebben de identificatie en waardering van de identificeerbare activa en verplichtingen beoordeeld en de belangrijkste aannames in de reële waarde van de overgenomen materiële vaste activa getoetst, zoals de toegepaste langetermijngroei- en disconteringsvoet. Hierbij hebben wij een waarderingsspecialist aan ons team toegevoegd.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichting in noot 6 van de jaarrekening 2025 beoordeeld.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen voor de bepaling van de reële waarde van de aangekochte activa en verplichtingen binnen een redelijke bandbreedte liggen.

Wij zijn van mening dat de toelichting in noot 6 van de jaarrekening adequaat is.

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 Tasomix van EUR 30,0 miljoen op acquisitiedatum.

De vennootschap moet deze verplichting aan het einde van elke verslaggevingsperiode 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 2025 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 9,8 miljoen (stijging). Per 31 december 2025 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 47,2 miljoen. De aanpassing is opgenomen in het netto financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening en is toegelicht in de noten 12, 22 en 26 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en de implementatie 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, het inschakelen van een specialist bij het toetsen van de disconteringsvoet, door de consistentie te verifiëren met de gegevens opgenomen in het laatste middellange 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 12, 22 en 26 van de jaarrekening 2025.

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.

We zijn van mening dat de toelichtingen in de noten 12, 22 en 26 van de jaarrekening adequaat zijn.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het jaarverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van de vennootschap sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2025 herbenoemd als accountant van de vennootschap voor de controle van het boekjaar 2025.

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 genoemd verslaggevingsstelsel 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, 18 februari 2026

KPMG Accountants N.V.

A. el Hessaïni 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de Groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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.

MEERJAREN OVERZICHT

Geconsolideerde balans

| in miljoenen euro | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|--|----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Materiële vaste activa | 427,8 | 328,2 | 304,4 | 311,8 | 317,7 |
| Immateriële activa en goodwill | 114,0 | 119,2 | 90,0 | 105,2 | 107,9 |
| Overige vaste activa | 15,9 | 44,7 | 43,2 | 44,3 | 41,5 |
| Vaste activa | 557,7 | 492,1 | 437,6 | 461,3 | 467,1 |
| Vlottende activa | 552,7 | 450,0 | 403,2 | 559,1 | 476,3 |
| Totaal activa | 1.110,4 | 942,1 | 840,8 | 1.020,4 | 943,4 |
| Eigen vermogen | 357,8 | 328,4 | 311,5 | 335,1 | 360,5 |
| Minderheidsbelangen | 80,6 | 9,9 | 8,9 | 9,1 | 5,7 |
| Totaal eigen vermogen | 438,4 | 338,3 | 320,4 | 344,2 | 366,3 |
| Langlopende verplichtingen | 163,8 | 200,2 | 148,9 | 175,6 | 162,8 |
| Kortlopende verplichtingen | 508,2 | 403,6 | 371,5 | 500,6 | 414,4 |
| Totaal eigen vermogen en verplichtingen | 1.110,4 | 942,1 | 840,8 | 1.020,4 | 943,4 |
| Gemiddeld geïnvesteerd vermogen | 535,1 | 453,7 | 460,8 | 497,9 | 484,0 |
| Netto schuld | 63,9 | 109,1 | 62,0 | 98,4 | 28,7 |
| Solvabiliteit ⁽¹⁾ | 39,5% | 35,9% | 38,1% | 33,7% | 38,8% |
| Vermogen als percentage van totale verplichtingen | 65,2% | 56,0% | 61,6% | 50,9% | 63,5% |
| ROACE onderliggend EBIT ⁽²⁾ | 17,4% | 13,0% | 7,1% | 7,8% | 8,4% |

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

⁽²⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT van de laatste 12 maanden gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen over dezelfde periode.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro

| | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Omzet | 3.153,1 | 2.745,7 | 2.974,7 | 3.315,0 | 2.670,5 |
| Brutowinst | 611,2 | 518,3 | 477,3 | 494,8 | 436,3 |
| Bedrijfsresultaat | 87,7 | 55,4 | 4,6 | 24,4 | 22,6 |
| Netto financieringsresultaat | -19,5 | -16,2 | -9,7 | -6,5 | -5,6 |
| Winst vóór belastingen | 68,7 | 42,4 | 0,1 | 22,2 | 20,8 |
| Winst over het boekjaar | 54,4 | 34,2 | 1,9 | 18,2 | 12,5 |
| Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap | 49,9 | 31,4 | -1,0 | 18,0 | 12,0 |
| Mengvoer (in miljoenen tonnen) | 6,48 | 6,06 | 5,87 | 6,28 | 6,82 |
| DML (in miljoenen tonnen) | 3,92 | 2,74 | 2,32 | 2,49 | 2,55 |
| Meststoffen (in miljoenen tonnen) | 0,12 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,14 |
| Overige (in miljoenen tonnen) | 0,13 | 0,12 | 0,14 | 0,14 | 0,16 |
| Totaal volume (in miljoenen tonnen) | 10,65 | 9,02 | 8,43 | 9,03 | 9,67 |
| Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's) | 2.821 | 2.550 | 2.269 | 2.468 | 2.444 |
| Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾ | 145,9 | 100,8 | 70,0 | 76,1 | 78,2 |
| Onderliggende EBITDA als % van de omzet | 4,6% | 3,7% | 2,4% | 2,3% | 2,9% |
| Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst | 23,9% | 19,4% | 14,7% | 15,4% | 17,9% |
| Onderliggend EBIT ⁽¹⁾ | 93,2 | 59,1 | 32,7 | 38,9 | 40,7 |
| Onderliggend EBIT als % van de omzet | 3,0% | 2,2% | 1,1% | 1,2% | 1,5% |
| Onderliggende ⁽¹⁾ winst/(verlies) over de periode | 66,9 | 43,4 | 25,5 | 30,2 | 29,4 |
| Onderliggende ⁽¹⁾ winst/(verlies) over de periode toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap | 61,9 | 40,6 | 22,7 | 30,0 | 29,0 |
| Onderliggende winst per aandeel ⁽¹⁾ | 0,70 | 0,46 | 0,25 | 0,33 | 0,32 |
| Dividend (€ miljoen) | 26,6 | 17,8 | 13,3 | 17,9 | 27,1 |
| Dividend per aandeel (€) | 0,30 | 0,20 | 0,15 | 0,20 | 0,29 |
| Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet | 13,9% | 0,2% | -0,3% | 0,2% | 4,4% |
| Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst | 11,4% | 2,5% | -0,9% | 0,1% | 4,5% |
| Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT) | 9,4% | 293,5% | 2,5% | 0,0% | 26,4% |
| Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) | 15,3% | 20,1% | 0,4% | 0,1% | 9,0% |

⁽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 5 van de toelichting op de jaarrekening.



DUURZAAMHEIDSVERKLARING

INHOUDSOPGAVE DUURZAAMHEIDSVERKLARING

| | |
|--|------------|
| DUURZAAMHEIDSVERKLARING | 188 |
| Algemene toelichtingen | 190 |
| Impact-, risico- en kansenmanagement | 192 |
| Grondslagen voor het opstellen van informatie | 197 |
| ESG governance | 199 |
| Milieu | 202 |
| Klimaatverandering | 202 |
| Materiaalgebruik en circulaire economie | 212 |
| Biodiversiteit en ecosystemen | 214 |
| Water en mariene hulpbronnen | 217 |
| Sociaal | 218 |
| Onze medewerkers | 218 |
| Werknemers in de waardeketen | 227 |
| Consumenten en eindgebruikers | 230 |
| Governance | 232 |
| Governance en zakelijk gedrag | 232 |
| Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring | 235 |
| Rapportage-eisen (inhoudsopgave) | 246 |
| Datapunten die voortkomen uit andere EU-wetgeving | 250 |
| Stakeholderdialoog | 252 |
| EU-taxonomie | 254 |
| Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant | 257 |

ALGEMENE TOELICHTINGEN

Basis voor opstelling

Deze duurzaamheidsverklaring is opgesteld in overeenstemming met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de onderliggende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zoals aangenomen door de Europese Commissie. De duurzaamheidsverklaring is opgesteld op geconsolideerde basis. De reikwijdte van de consolidatie is gelijk aan de reikwijdte van de geconsolideerde jaarrekening, met uitzondering van geassocieerde deelnemingen. Acquisities gedurende het verslagjaar zijn tevens onderdeel van de consolidatiebasis. De duurzaamheidsverklaring bevat, daar waar relevant, informatie over (de medewerkers van) geassocieerde deelnemingen.

Op het moment van publicatie van ons jaarverslag 2025 is de implementatie van de CSRD nog niet officieel verankerd in de Nederlandse wetgeving. Aangezien we ervoor hebben gekozen om vrijwillig te voldoen aan de CSRD, zijn we ons ervan bewust dat het opstellen van onze duurzaamheidsverklaring onderhevig is aan bedrijfsspecifieke en tijdelijke interpretaties in verband met deze vroegtijdige naleving. Hoewel we de duurzaamheidsverklaring hebben opgesteld op basis van de eerste set ESRS, erkennen we dat een beter begrip van de vereisten kan ontstaan wanneer aanvullende implementatierichtlijnen of vragen en antwoorden beschikbaar worden gesteld door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en wanneer de markt zich ontwikkelt.

We realiseren ons ook dat de beschikbare informatie voor het beoordelen van bepaalde benchmarks voor de sector beperkt is en mogelijk pas beschikbaar wordt naarmate het aantal rapporterende organisaties toeneemt en de rapportagepraktijken meer verankerd en uniform worden. ESG-rapportages onder de ESRS is in ontwikkeling, daarom zullen wij onze aanpak, methodologieën en toelichtingen periodiek evalueren en aanpassen in lijn met updates van de regelgeving en richtlijnen en opkomende best practices en opvattingen in de markt.

De duurzaamheidsverklaring bestrijkt, naast onze eigen activiteiten, onze upstream en downstream waardeketen. De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse toont de gerelateerde materiële impacts, risico's en kansen en op welk deel van de waardeketen ze toezien. De reikwijdte, definitie, methoden en significante schattingen en aannames voor de kritische duurzame prestatie maatstaven (KPIs) en maatstaven die we in de duurzaamheidsverklaring rapporteren worden beschreven in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

Strategie en dubbele materialiteit

Strategie, businessmodel en waardeketen

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderneming die hoofdzakelijk complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. Onder de merknaam ForFarmers produceren we met name (meng)voer voor herkauwers (voornamelijk melkkoeien), varkens en pluimvee (zowel leghennen als vleeskuikens) in 41 fabrieken. Daarnaast leveren we kennis, advies en producten op het boerenerf. We hebben productielocaties in vier landen: Nederland, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Een beschrijving van ons bedrijfsmodel, onze strategie en de belangrijkste markten waarin we opereren is opgenomen in het hoofdstuk 'Wie we zijn en wat we doen'. Onze duurzaamheidsdoelstellingen omvatten de meest materiële thema's met betrekking tot ons productportfolio en de bediende klanten. Voor een uitsplitsing van het aantal werknemers per geografisch gebied en de omzet per bestemming, verwijzen we naar noot 9 en noot 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Duurzaamheidsdoelstellingen

Onze belangrijkste duurzaamheidsdoelstellingen zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Duurzaamheidsreview' en vormen een integraal onderdeel van onze strategie. Voor meer details over onze duurzaamheidsdoelstellingen verwijzen we naar het specifieke onderwerp in deze duurzaamheidsverklaring.

Bedrijfsmodel en de waardeketen

Nadere informatie over ons bedrijfsmodel en de waardeketen waarin we opereren, is opgenomen in het hoofdstuk 'Onze strategie'.

Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel

Onze missie draait om een toekomstbestendig verdienmodel voor onze boeren. Hierin zijn onze duurzaamheidspijlers - vermindering van CO₂-emissies, stimuleren van circulariteit en bescherming van biodiversiteit - een integraal onderdeel. De doelstellingen op deze pijlers beïnvloeden hoe we ons voer formuleren, produceren en vervoeren en hoe we met onze klanten omgaan. Omdat het merendeel van onze emissies buiten onze eigen operaties plaatsvinden is een goede en nauwe samenwerking met onze ketenpartners essentieel.

Voor een beschrijving van de materiële risico's, impacts en kansen, verwijzen we naar de afzonderlijke toelichtingen zoals opgenomen in de hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Governance'.

Belangen en standpunten van stakeholders

We staan in voortdurend contact met onze interne en externe stakeholders om inzicht te krijgen in hoe zij onze organisatie, strategische keuzes en activiteiten ervaren, ook op het gebied van duurzaamheid. Die input is cruciaal om te bepalen of we de juiste prioriteiten stellen. Stakeholderdialogoog helpt ons ook om een duidelijke positie in te nemen in verschillende situaties, met name op het gebied van duurzaamheid. Deze dialoog vormt een belangrijk fundament voor onze duurzaamheidsaanpak. Als onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben we met vertegenwoordigers van onze belangrijkste stakeholdergroepen actief overleg gevoerd over duurzaamheidsgerelateerde impacts, risico's en kansen.

In onze waardeketen zijn klanten, werknemers, aandeelhouders, leveranciers, verwerkers, retailers en NGO's de belangrijkste stakeholders. We onderhouden contact op zowel continue als periodieke basis, over dagelijkse en strategische onderwerpen. Meer informatie over onze belangrijkste stakeholdergroepen, hoe we de dialoog organiseren, verwachtingen van stakeholders en besproken onderwerpen is te vinden in onze stakeholder-tabel die is opgenomen in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.



IMPACT-, RISICO- EN KANSENMANAGEMENT

Beschrijving van het proces om materiële impacts, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen

De materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van ForFarmers op duurzaamheidsthema's (impactmaterialiteit) en in hoe duurzaamheidsthema's de ontwikkeling, prestaties en positie van ForFarmers beïnvloeden (financiële materialiteit). Een duurzaamheidsthema is materieel als het voldoet aan de criteria van de impactmaterialiteit en/of de financiële materialiteit.

Om tot de materiële duurzaamheidsthema's met relevante impacts en prioritering te komen, hebben we de stakeholdersgroepen met een hoge mate van invloed en hoge mate van impact betrokken in onze materialiteitsanalyse. De lijst van potentieel materiële duurzaamheidsthema's ('longlist') is verfijnd op basis van sectorpublicaties, peer review, informatie uit reguliere stakeholderdialogen, sociale en maatschappelijke onderwerpen en ontwikkelingen, onze interne risicobeheerprocessen en interviews met het management van ForFarmers. Op basis van interviews met stakeholders of experts die stakeholdergroepen vertegenwoordigen (hierna: stakeholders) zijn we gekomen tot een shortlist van potentiële duurzaamheidsthema's, gericht op onze activiteiten, de activiteiten in onze waardeketen en maatschappelijke ontwikkelingen. Over het algemeen zijn de materiële impacts, risico's en kansen niet specifiek voor locaties, productielocaties, producten/diensten of activa, aangezien deze vergelijkbaar zijn. Een uitzondering is het publieke debat over stikstof, dat specifiek is voor Nederland.

Voor elk potentieel materieel duurzaamheidsthema is bepaald wat de mogelijke positieve en negatieve impact op mens en milieu is, hoe die impacts kunnen resulteren in risico's en kansen voor ForFarmers en welke maatschappelijke ontwikkelingen een mogelijke kans of risico vormen voor ForFarmers. Deze impacts werden vervolgens beoordeeld op de ernst en waarschijnlijkheid van de impact en risico's en kansen werden beoordeeld op omvang en waarschijnlijkheid. Voor de beoordeling van de duurzaamheidsrisico's is gebruikgemaakt van risicobeoordelings- en -beheersingsinstrumenten, zoals het Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk. Waar relevant, zijn de tijdshorizonten en delen van de waardeketen beoordeeld en in het geval van potentiële negatieve impact op mensenrechten gaat de ernst van de impact voor op de waarschijnlijkheid ervan. Vervolgens hebben we onze belangrijkste stakeholders gevraagd om de uitkomsten te valideren en te prioriteren.

Vervolgens zijn drempelwaarden voor impacts, risico's en kansen vastgesteld en toegepast. We hebben vastgesteld dat deze drempelwaarden passend zijn, op basis van validatie door de raad van bestuur en toetsing van de volledigheid van de materiële duurzaamheidsthema's bij stakeholders.















De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse, zoals hierna weergegeven, is intern beoordeeld en de raad van bestuur heeft de resultaten gevalideerd. We voeren elke drie jaar een grondige dubbele materialiteitsanalyse uit, tenzij een gebeurtenis aanleiding geeft tot een vroegtijdige herbeoordeling, bijvoorbeeld bij grotere acquisities of



Materiële impacts, risico's en kansen

De onderstaande tabel bevat de materiële impacts, risico's en kansen zoals die geïdentificeerd zijn tijdens de dubbele

materialiteitsanalyse, inclusief een verwijzing naar waar deze zijn opgenomen in de duurzaamheidsverklaring en een verwijzing naar de specifieke ESRS.

| Materieel duurzaamheids-thema | Verwijzing naar SDG | Waardeketen | Tijdhorizon | Beschrijving van impact | Beschrijving (financieel) risico of kans | Verwijzing naar sectie in de duurzaamheidsverklaring |
|--|---|--|-------------------------------------|--|---|--|
| Klimaatverandering |    | Upstream  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op klimaatverandering door uitstoot van broeikasgassen via onze eigen activiteiten en via onze waardeketen | Risico dat onze leveranciers zich onvoldoende aanpassen aan en zich onvoldoende inzetten voor het mitigeren van klimaatverandering, resulterend in extra kosten door volatiliteit in grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid | Klimaatverandering |
| | | Eigen activiteiten  | | | Fysiek risico van extreme weersomstandigheden en natuurlijke gevaren, bijvoorbeeld lage rivierwaterstanden, resulterend in extra leveringskosten | |
| | | Downstream  | | | Transitierisico van verhoogde kosten door de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen in onze logistieke en productieprocessen | |
| | | | | | Kans om een concurrentievoordeel te behalen door een duurzame agri-food sector te ondersteunen en te streven naar een sterke agrarische sector (For the Future of Farming) | |
| | | | | | Beleidsrisico van introductie van strengere regelgeving vanwege het onvermogen om broeikasgasemissies op de boerderij te verminderen | |
| Efficiënt en circulair gebruik van hulpbronnen |   | Eigen activiteiten  | Korte, middellange en lange termijn | Positieve impact op circulariteit door rest- en co-producten uit de voedingsmiddelen- en biobrandstof industrie te benutten in voeroplossingen voor dieren die hier hoogwaardig eiwit in de vorm van zuivel, melk en eieren van maken. | Kans om op lange termijn waarde te creëren door bij te dragen aan een duurzame agrarische sector door gebruik te maken van reststromen, co-producten uit de voedingsindustrie en alternatieve grondstoffen | Hulpbronnen en circulaire economie |
| Biodiversiteit en ecosystemen |  | Upstream  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen door de inkoop van grondstoffen die bijdragen aan ontbossing en landdegradatie in onze upstream waardeketen | Fysiek risico van de lagere beschikbaarheid van grondstoffen door ontbossing en landdegradatie, resulterend in verhoogde kosten van grondstoffen en minder betaalbaar voedsel | Biodiversiteit en ecosystemen |
| | | Downstream  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen door overmatige stikstofemissies in Nederland in onze downstream waardeketen | Beleidsrisico van introductie van strengere stikstofreductiemaatregelen en regelgeving in Nederland, zoals uitkoopregelingen voor boeren, vanwege het onvermogen om stikstofemissies te verminderen | |
| Toegang tot veilig voer en voedsel |   | Eigen activiteiten en downstream   | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op de gezondheid van dieren en consumenten door onvoldoende kwaliteit van grondstoffen, productverontreiniging of kruisbesmetting van diervoeder | Juridisch risico, reputatierisico en risico van terugroepkosten en verlies van klanten door onvoldoende kwaliteit van grondstoffen, productverontreiniging of kruisbesmetting van diervoeder | Toegang tot veilig voer en voedsel |

| Materieel duurzaamheids-thema | Verwijzing naar SDG | Waardeketen | Tijdhorizon | Beschrijving van impact | Beschrijving (financieel) risico of kans | Verwijzing naar sectie in de duurzaamheidsverklaring |
|--|--|---|-------------------------------------|---|--|--|
| Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid van medewerkers |   | Upstream en downstream  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op het levensonderhoud (adequate lonen en baanzekerheid) en de gezondheid en veiligheid van werknemers in de upstream (landbouwarbeiders) en downstream (op de boerderij) waardeketen | Kans om werknemers aan te trekken en te behouden door de positieve impact van het bedrijf op eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid te vergroten | Werknemers in de waardeketen |
| | |  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op werknemers in de upstream waardeketen (landbouwarbeiders) door mogelijke gevallen van kinder- en dwangarbeid bij onze leveranciers | | |
| |  | Eigen activiteiten  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op de arbeidsomstandigheden (werktijden, werk-privébalans), gezondheid en veiligheid en gelijke behandeling van onze eigen werknemers | Onze medewerkers | |
| Ontwikkeling en opleiding van talent |  | Eigen activiteiten  | Korte, middellange en lange termijn | Positieve impact op de persoonlijke ontwikkeling van onze eigen werknemers door individuele leertrajecten voort te zetten, werknemers te betrekken bij bedrijfsontwikkeling en innovatie, en effectief leiderschap | Kans om talent aan te trekken en te behouden. Onze missie For the Future of Farming ontwikkelen door persoonlijke ontwikkelingsplannen en trainingsmogelijkheden aan te bieden, inclusief het betrekken van werknemers bij het ondersteunen van bedrijfsontwikkeling, innovatie en effectief leiderschap | Onze medewerkers |
| Gegevensbescherming en beveiliging |  | Eigen activiteiten  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op getroffen stakeholders wiens vertrouwelijke informatie en privacygegevens openbaar worden in geval van een beveiligingsinbreuk | Risico van commerciële impact en reputatieschade door het schenden van de privacy en gegevensbeveiliging van klanten, leveranciers en werknemers en risico van boetes | Gegevensbescherming en beveiliging |
| Bescherming tegen omkoping en corruptie |  | Eigen activiteiten  | Korte, middellange en lange termijn | Positieve impact door een omgeving van verantwoord zakelijk gedrag en ethiek te creëren | Juridisch risico en reputatierisico van associatie met of vatbaarheid voor omkoping en corruptie binnen onze eigen activiteiten | Bescherming tegen omkoping en corruptie |
| Waterverbruik in de waardeketen |  | Upstream en downstream   | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op watersystemen door de teelt van voedergrassen in de upstream en de voeding van vee in de downstream waardeketen | | Waterverbruik in de waardeketen |
| Biologisch voer, GMO en AMR beheer |  | Eigen activiteiten  | Korte en middellange termijn | Negatieve impact op klanten (en onze eigen activiteiten) door incidenten van kruisbesmetting of productverontreiniging, bijvoorbeeld vermenging van niet-biologisch voer met biologisch voer en vermenging van GMO-voer met niet-GMO voer | | Biologisch voer, GMO en AMR beheer |
| | | Downstream  | Korte, middellange en lange termijn | Negatieve impact op de gezondheid van dieren en mensen door overmatig gebruik van antibiotica, wat leidt tot antimicrobiële resistentie | | |
| Diergezondheid en dierenwelzijn |  | Downstream  | Korte, middellange en lange termijn | Positieve impact op diergezondheid en welzijn door voedzame en gezonde diervoeders te leveren en de ingrediëntverhoudingen van mengvoeder te optimaliseren | | Diergezondheid en welzijn |

Actuele financiële effecten van materiële duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen

De hierboven uiteengezette materiële risico's en kansen kunnen een financiële impact hebben op de jaarrekening van ForFarmers. We hebben duurzaamheidsgerelateerde bijzondere waardeverminderingen, verplichtingen en voorzieningen beoordeeld en geconcludeerd dat deze niet materieel zijn. Per jaareinde 2025 hebben wij geen materiële risico's en kansen geïdentificeerd waarvoor een significant risico bestaat op een materiële aanpassing van de boekwaarden van activa en verplichtingen in de volgende verslagperiode.

GRONDSLAGEN VOOR HET OPSTELLEN VAN INFORMATIE

Tijdshorizon

De rapportageperiode die van toepassing is op de duurzaamheidsverklaring is gelijk aan de rapportageperiode voor de jaarrekening. De korte termijn is gedefinieerd als het financiële verslagjaar 2026. ForFarmers hanteert de periode tot 31 december 2030 als de middellange termijn tijdshorizon in haar strategische plannen en derhalve ook voor haar duurzaamheidsverklaring. De periode na 2030 wordt aangeduid als de lange termijn tijdshorizon.

Bronnen van schattingen en onzekere uitkomsten

Bij het opstellen van deze geconsolideerde duurzaamheidsverklaring heeft de raad van bestuur oordelen, schattingen en aannames gemaakt die de gerapporteerde aantallen of hoeveelheden beïnvloeden. Dit geldt vooral voor KPI's en maatstaven met betrekking tot waardeketeninformatie, die afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van gegevens bij onze partners. Als gevolg hiervan kunnen de werkelijke hoeveelheden afwijken van deze schattingen. De schattingen en aannames zijn gebaseerd op ervaring en verschillende andere factoren die onder de omstandigheden redelijk worden geacht. De schattingen en onderliggende aannames worden continu herzien, rekening houdend met de meningen en adviezen van (externe) experts. De scope 3-broeikasgasemissies en de maatstaf waterverbruik in de waardeketen hebben een hogere mate van subjectiviteit en complexiteit. Wijzigingen in de aannames en schattingen kunnen daardoor resulteren in andere resultaten dan die in de duurzaamheidsverklaring zijn opgenomen.

In 2025 hebben wij onze berekeningsmethodieken en aannames voor scope 3-broeikasgasemissies verder verfijnd. Deze verbeteringen, zoals verbeterde broeikasgasemissiecoëfficiënten van grondstoffen en reststromen, geven ons een beter inzicht in onze CO₂-voetafdruk. De wijzigingen in berekeningsmethodieken en aannames hebben niet geleid tot een materiële wijziging in de gerapporteerde CO₂-emissies in voorgaande perioden.

Schattingen van de waardeketen

De volgende schattingen worden als significant beschouwd:

- Bij het omrekenen van energieverbruik naar CO₂-emissies hanteren we de meest recent gepubliceerde CO₂-coëfficiënten. Hierdoor kan een wijziging in coëfficiënten leiden tot andere resultaten. De gehanteerde coëfficiënten zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring';
- Bij de berekening van onze scope 3-emissies en waterverbruik in de waardeketen gebruiken we aannames op basis van industriegemiddelden. De Global Feed LCA Institute (GFLI) database is de primaire bron voor broeikasgasemissie- en waterverbruik coëfficiënten, beide in relatie tot grondstofaankopen. Het UN FAO-rapport is de primaire bron voor waterverbruik in de downstream waardeketen. Het nauwkeurigheidniveau voor deze maatstaven, gebaseerd op de beschreven bronnen, is in lijn met industriestandaarden. De toegepaste industriestandaarden zijn beschreven in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring';

- Bij de berekening van onze scope 3-emissies en waterverbruik in de waardeketen is in de downstream waardeketen het aantal dieren een belangrijke schatting. Het aantal dieren is afgeleid van de totaal afgezette volumes en de gemiddelde voerconsumptie per dier. Voor meer informatie over de gehanteerde aannames (zoals de conversie naar droogvoer) verwijzen we naar het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

Rapportagefouten in voorgaande perioden

Rapportagefouten in voorgaande perioden, de methodologiewijzigingen die in aanmerking komen voor herziening en, indien van toepassing, andere wijzigingen, worden in de huidige rapportageperiode herzien. Er wordt een oordeel geveld over de vraag of een herziening noodzakelijk is. Indien dit het geval is, geven we dit aan door middel van een verklarende voetnoot.

Opname door middel van verwijzingen

We hebben ervoor gekozen om enkele van de strategieën en corporate governance toelichtingen op te nemen in andere secties van het jaarverslag (bijvoorbeeld Corporate Governance, Verslag van de Raad van Commissarissen, Risicomanagement en Remuneratierapport). Waar we informatie door verwijzing opnemen wordt dit duidelijk aangegeven. Deze toelichtingen zijn ook te vinden in het overzicht van rapportage-eisen, dat is opgenomen in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

Informatie opgenomen in de duurzaamheidsverklaring

We hebben er niet voor gekozen om informatie weg te laten met betrekking tot intellectueel eigendom, knowhow of resultaten van innovatie. We hebben echter wel gebruik gemaakt van bepaalde gefaseerde overgangsbepalingen voor specifieke rapportagevereisten. Ook zijn alleen de vrijwillige openbaarmakingen opgenomen die nodig zijn voor een getrouwe weergave. Voor een overzicht van de toegepaste overgangsbepalingen wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

ESG GOVERNANCE

De rol van management en toezichthoudende organen

De samenstelling van management en toezichthoudende organen, inclusief hun expertise en vaardigheden met betrekking tot duurzaamheidskwesties, wordt beschreven in de hoofdstukken 'Samenstelling van de Raad van Bestuur' en 'Samenstelling van de Raad van Commissarissen en Commissies'. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de integratie van onze duurzaamheidsagenda in de bedrijfsstrategie en de monitoring van prestaties, zoals beschreven in het hoofdstuk 'Risicomangement'. Duurzaamheid staat regelmatig op de agenda van de raad van commissarissen. Daarnaast wordt de auditcommissie op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de duurzaamheidsrapportage en houdt zij toezicht op het proces om materiële impacts, risico's en kansen te beheersen. Door hun betrokkenheid bij de dubbele materialiteitsanalyse zijn zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen goed geïnformeerd over de belangen en perspectieven van onze stakeholders. Aangekaarte duurzaamheidszaken vanuit onze stakeholders die ad hoc aandacht verdienen, worden direct neergelegd bij het management en de toezichthoudende organen. Meer informatie en de besproken onderwerpen in het huidige jaar, inclusief de materiële impacts, risico's en kansen zoals beschreven in het hoofdstuk 'Impact-, risico- en kansenmanagement', zijn te vinden in het Verslag van de raad van commissarissen.

ESG-taskforce

ForFarmers heeft een ESG-taskforce ingesteld, bestaande uit leden van het executive team, de ESG-director en medewerkers van verschillende (lokale) afdelingen. De ESG-taskforce wordt voorgezeten door de director corporate affairs. De taskforce is verantwoordelijk voor het monitoren van de implementatie en voortgang van onze strategische duurzaamheidsdoelstellingen en -ambities, en informeert de raad van bestuur hierover. Naast de ESG-taskforce heeft ForFarmers een Adviesraad Duurzaamheid ingesteld. Deze heeft tot doel de duurzaamheidsambities en -resultaten van ForFarmers inzichtelijk te maken voor en input op te halen bij diverse belangrijke externe stakeholders. Ook worden in de Adviesraad actualiteiten besproken en sectorspecifieke elementen met betrekking tot duurzaamheid onder de aandacht gebracht. De Adviesraad wordt voorgezeten door de CEO en bestaat verder uit de director corporate affairs, de ESG-director en externe vertegenwoordigers uit de retail, onderzoeksomgeving en de agri-food sector.

Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen

KPI's met betrekking tot ESG-doelstellingen zijn opgenomen in de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur. Vanwege het belang van de missie For the Future of Farming is ten minste 50% van de niet-financiële doelen gerelateerd aan ESG. Langetermijnprestaties worden niet beoordeeld op basis van een specifiek duurzaamheidsgerelateerd doel en/of impact, maar beoordeeld op het behalen van ten minste tweederde van de gecommuniceerde doelen met betrekking tot onder andere de vermindering van onze CO₂-voetafdruk, het minimaliseren van de impact op biodiversiteit en versterking van circulariteit en diversiteit. Kortetermijnprestaties zijn gerelateerd aan het behalen van vooruitgang op algemeen duurzaamheidsgebied.

Meer informatie over de prestatiecriteria voor duurzaamheid, inclusief de prestaties van 2025, is opgenomen in het Remuneratierapport.

Due diligenceverklaring

ForFarmers heeft due diligence op het gebied van mensenrechten en milieu ingebed in verschillende delen van haar activiteiten. De uitkomst van onze due diligenceprocessen met betrekking tot duurzaamheidsgerelateerde zaken helpt ons om onze materiële impacts, risico's en kansen te identificeren. De tabel op de volgende pagina geeft aan waar de verschillende elementen van het due diligence-proces te vinden zijn.

| Kernelementen van due diligence | ESRS-toelichtingen | Secities in de duurzaamheidsverklaring |
|--|--|--|
| Due diligence inbedden in governance, strategie en bedrijfsmodel | GOV-2, GOV-3, topical SBM-3 | Governance |
| Betrokkenheid van getroffen belanghebbenden in alle belangrijke stappen van de due diligence | GOV-2, SBM-2, IRO-1, S1-2, S2-2, S4-2 | Algemene toelichtingen |
| Identificeren en beoordelen van nadelige impacts | IRO-1, topical SBM-3 | Milieu, Sociaal, Governance |
| Acties ondernemen om deze nadelige impacts aan te pakken | E1-1, E1-3, E4-1, E4-3, E5-2, S1-4, S2-4, S4-4 | Milieu, Sociaal, Governance |
| De effectiviteit van deze inspanningen volgen en communiceren | E1-4, E4-4, E5-3, E1-5, E1-6, E5-4, S1-5, S2-5, S4-5, S1-9, S1-13, S1-14, S1-16, S1-17 | Milieu, Sociaal, Governance |

Due diligence op het gebied van mensenrechten

We zetten ons in om internationaal erkende mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering te respecteren en onze invloed te gebruiken om zakelijke relaties aan te moedigen hetzelfde te doen. Onze inzet is in lijn met de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's), de ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen over Verantwoord Zakelijk Gedrag (OESO-richtlijnen). Ons [Mensenrechtenbeleid](#) ondersteunt deze inzet en omvat beleid, governance-structuur en een gerichte aanpak van saillante mensenrechtenkwesties en due diligence-processen om potentiële impacts in onze activiteiten, waardeketen en zakelijke relaties te identificeren, te beoordelen, te meten en te monitoren. Onze due

diligence-processen op het gebied van mensenrechten zijn geïntegreerd in ons risicobeheersingssysteem. Hoewel we de waarde van alle mensenrechten respecteren, richten we onze inspanningen op nadelige mensenrechtenimpacts met het hoogste risico, rekening houdend met de verschillende aspecten van de waardeketen op basis van ernst en waarschijnlijkheid van de impact. We focussen op de onderstaande mensenrechtenkwesties en voeren verdere due diligence uit.



| Saillante mensenrechtenkwes­tie | Upstream waardeketen (grondstoffen, leverancier) | Eigen activiteiten | Downstream (boeren, verwerkers, retailers en consumenten) |
|---|---|--------------------|---|
| Gezondheid en veiligheid | ● | ● | ● |
| Leefbare lonen | ● | | ● |
| Verbod op kinder- en dwangarbeid | ● | | |
| Werk-privébalans | | ● | |
| Gelijke kansen en gelijke beloning | | ● | |
| Recht op een gezonde omgeving (gemeenschappen) | | ● | |
| Non-discriminatie (inclusief de rechten van minderheden en gemarginaliseerde groepen) | | | ● |

Saillante mensenrechtenkwes­ties, zoals gezondheid en veiligheid, zijn ook als materieel geïdentificeerd in onze dubbele materialiteitsanalyse.

Milieu due diligence

Milieu due diligence is ingebed in onze reguliere processen. We hebben procedures en instructies opgesteld om onze processen te monitoren en te controleren. Daarnaast zorgen we ervoor dat adequate informatie beschikbaar is door middel van training en ontwikkeling van onze werknemers en medewerkers die niet in loondienst zijn om de relevante kennis en ervaring te borgen. We documenteren en communiceren onze procedures en implementeren een regulier programma van milieu-audits. Onze [Beleidsverklaring Milieu](#) is te vinden op onze website.

Risicobeheersing en interne controles over duurzaamheidsrapportage

Als onderdeel van ons Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk worden duurzaamheid-gerelateerde risico's regelmatig geïdentificeerd en beoordeeld op risicoprofiel en risicobereidheid. Hierbij maken we gebruik van risico-beoordelingsmethodieken die ook gelden voor andere risico's. Om prioriteiten te stellen, worden duurzaamheid-gerelateerde risico's beoordeeld ten opzichte van andere risicocategorieën op basis van de effectiviteit van beheersmaatregelen en mogelijke gevolgen. Voor een algemene beschrijving van onze risico- en interne beheersingsprocessen, en interne controles van de duurzaamheidsrapportage, verwijzen we naar het hoofdstuk 'Risicomangement'.

KLIMAATVERANDERING

De productie van diervoer en de levering ervan aan boeren veroorzaakt broeikasgasemissies. Een groot gedeelte hiervan zijn scope 3-emissies die in onze waardeketen ontstaan, zoals bij de teelt en oogst van gewassen en het transport naar onze fabrieken. Op het boerenerf gaat het voornamelijk om het methaan dat vrijkomt bij herkauwers, zoals runderen en schapen, en de methaanemissies uit mest.

Materialiteit en governance

Vanuit de materialiteitsanalyse hebben we geconcludeerd dat klimaatverandering een materieel thema is voor ons. Onze activiteiten in de eigen onderneming, evenals in de upstream en downstream waardeketen, hebben een impact op klimaatverandering door de uitstoot van broeikasgassen. Op hun beurt worden ons bedrijf en onze waardeketen beïnvloed door klimaatverandering. Ons beleid

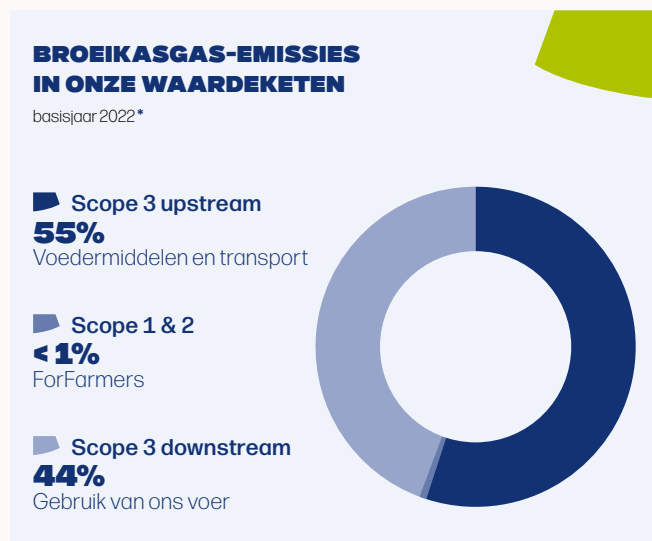
richt zich op klimaatmitigatie gezien de geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen, en is van toepassing op alle activiteiten van ForFarmers, inclusief onze upstream en downstream waardeketen. Klimaatadaptatie wordt niet expliciet behandeld.

Risico's in onze upstream waardeketen die verband houden met klimaatverandering kunnen een impact hebben op onze winstgevendheid. Dit kan verband houden met volatilititeit van grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid van grondstoffen als gevolg van klimaatveranderingseffecten op onze leveranciers en extra toeleveringskosten als gevolg van steeds extremere weersomstandigheden en natuurrampen. In onze eigen activiteiten brengt de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen een transitierisico van verhoogde kosten met zich mee. Dit is een gevolg van onze inzet om de uitstoot van broeikasgassen uit onze eigen activiteiten te verminderen. Onze downstream waardeketen biedt de kans om een concurrentievoordeel te behalen voor zowel onszelf als onze klanten, door een duurzame en sterke agri-food sector te ondersteunen. Ook brengt het een beleidsrisico dat regelgeving strenger wordt als broeikasgasemissies op de boerderij niet verminderen.

Doelstellingen en beleid

Voor 2030 heeft ForFarmers door het Science Based Targets initiative (SBTi) gevalideerde doelstellingen gedefinieerd voor de vermindering van broeikasgasemissies in lijn met het beperken van de opwarming van de aarde tot 1,5 °C, conform het Klimaatakkoord van Parijs. Conform de eisen van de SBTi zijn de doelstellingen opgesplitst naar doelstellingen voor bos, landgebruik en landbouw (FLAG, Forest, Land-use and Agriculture) en overige emissies (Non-FLAG). Alle doelstellingen zijn afgezet tegen het basisjaar 2022.

In 2025 zijn de broeikasgasemissies over het basisjaar 2022 aangepast naar aanleiding van de desinvestering van de Belgische mengvoeractiviteiten (2023) en de acquisities van Piast (2024), Van Triest (2024) en team agrar en HaBeMa (2025). Naast deze aanpassingen zijn de berekeningswijze en de in-scope zijnde activiteiten van het basisjaar 2022 in lijn gebracht met de modellen en scope die vanaf 2023 voor emissiegegevens worden toegepast. Hiermee kunnen reductiedoelstellingen over de tijd op een consistente en vergelijkbare manier worden beoordeeld. De totale effecten zijn weergegeven in de onderstaande tabel en zijn met name het gevolg van de acquisities en desinvesteringen. In de tabel op de volgende pagina zijn alle (herberekende) doelstellingen voor scope 3 upstream, scope 1 & 2 en scope 3 downstream opgenomen.



* In 2025 zijn de broeikasgasemissies over het basisjaar 2022 aangepast naar aanleiding van acquisities en desinvesteringen.

| in Kton CO ₂ -equivalent | Basisjaar 2022 (gerapporteerd) | Aanpassingen | Basisjaar 2022 (herberekend) |
|--|-----------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Bruto scope 1-emissies | 70,5 | 0,0 | 70,5 |
| Bruto locatiegebaseerde scope 2-broeikasgasemissies | 59,0 | 44,5 | 103,5 |
| Bruto marktgebaseerde scope 2-broeikasgasemissies | 42,6 | 41,0 | 83,6 |
| Bruto indirecte (scope 3) emissies | 15.934,1 | 2.486,0 | 18.420,1 |
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) | 16.063,5 | 2.530,6 | 18.594,1 |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) | 16.047,2 | 2.527,1 | 18.574,3 |

Maatregelen en middelen

Om onze doelstellingen voor 2030 te bereiken zijn we in 2024 gestart met het opstellen van een klimaattransitieplan. We hebben in 2024 belangrijke maatregelen geïdentificeerd en hebben hierbinnen in 2025 belangrijke acties vastgesteld. Deze acties en bijbehorende doelstellingen zijn per opco vastgesteld en vormen een onderdeel van de voortgangsrapportage op interne prestatie maatstaven. Zo kunnen we inspelen op lokale omstandigheden en CO₂-reductiekansen.

TRANSITIEPLAN NAAR 2030

GEDETAILLEERD OVERZICHT VAN DOELEN, RESULTATEN EN BELANGRIJKSTE MAATREGELEN



Upstream waardeketen Scope 3

Doel (2030 vs 2022)

FLAG

-30%

Non-FLAG

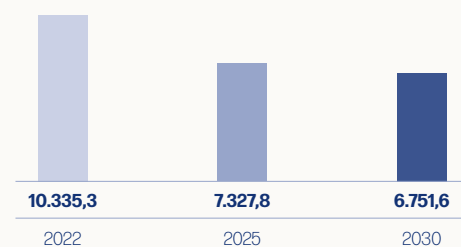
-42%

➔ Duurzame voeroplossingen

➔ Vermindering van fossiele brandstoffen
in de toeleveringsketen

Voortgang 2022 - 2025

in Kton CO₂-equivalent



Eigen activiteiten Scope 1 & 2

Doel (2030 vs 2022)

FLAG

-30%

Non-FLAG

-42%

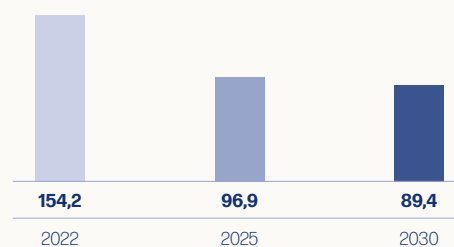
➔ Energie-efficiëntie

➔ Schone energie

➔ Wagenparkbeheer

Voortgang 2022 - 2025

in Kton CO₂-equivalent



Downstream waardeketen Scope 3

Doel (2030 vs 2022)

FLAG

-30%

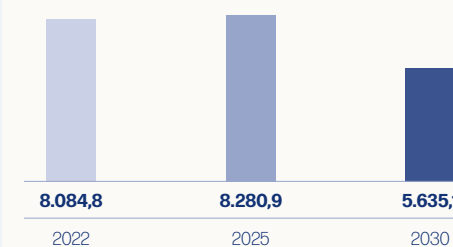
➔ Verbeteren van voerefficiëntie/-conversie

➔ Methaanreducerende voeroplossingen

➔ Mestbeheertechnieken

Voortgang 2022 - 2025

in Kton CO₂-equivalent



Scope 3 upstream waardeketen

1. Duurzame voeroplossingen

Het produceren en leveren van duurzame voeroplossingen is een belangrijke maatregel om broeikasgasemissies in onze upstream waardeketen te verminderen. Dit omvat niet alleen de samenstelling van ons voer, maar ook de keuze van de grondstoffen die we inkopen en de herkomst daarvan.

Inkoop van ontbossingsvrije grondstoffen

De verandering van landgebruik geassocieerd met sommige grondstoffen die we inkopen, heeft significante impact op de broeikasgasemissies die daarmee gepaard gaan. Dit is met name het geval bij soja, palm en cacao uit bepaalde regio's, waar een significant deel van de emissies het gevolg is van de verandering in landgebruik als gevolg van ontbossing. We streven naar het inkopen van ontbossingsvrije grondstoffen. In eerste instantie met onze toeleveranciers door wet- en regelgeving, zoals de EUDR, met betrekking tot ontbossing na te leven. De EUDR

is na een periode van onzekerheid over de inhoud en reikwijdte opnieuw uitgesteld en zal naar verwachting op 31 december 2026 in werking treden. Daarnaast volgen wij op dit moment de FEFAC- en RSPO-inkooprichtlijnen die naast ontbossing ook betrekking hebben op andere factoren, zoals duurzaam landgebruik. Op lange termijn is het onze ambitie om grondstoffen, zoals soja, in te kopen die al minstens 20 jaar gegarandeerd middels gesegregeerde stromen vrij zijn van veranderingen in landgebruik om het risico van CO₂-emissies die samenhangen met ontbossing te minimaliseren.

Hiervoor zijn we in 2025 een leveringsovereenkomst aangegaan met Bunge die gericht is op het verbeteren van de duurzaamheid binnen de toeleveringsketen van soja. De leveringsovereenkomst houdt in dat Bunge bijna 100.000 ton soja, wat een groot deel is van onze soja afkomstig uit Zuid-Amerika, aan ForFarmers gaat leveren. De Braziliaanse sojabonen komen van boerderijen die meedoen aan programma's voor regeneratieve landbouw, waar ze op een duurzame manier worden geteeld en voldoen aan de normen van Bunge voor ontbossingsvrije inkoop. Hiermee zetten ForFarmers en Bunge de eerste stappen om een CO₂-arme toeleveringsketen voor soja op te zetten.

TRANSITIEPLAN NAAR 2030 SCOPE 3 REDUCTIEPLAN - UPSTREAM



Duurzame voeroplossingen

Geschatte emissiereductie
1.700 - 2.900 Kton CO₂-eq

17-29%

Inkoop van ontbossingsvrije grondstoffen

Aandeel circulaire grondstoffen verhogen

Prioritering van grondstoffen en herkomsten met lage CO₂-voetafdruk

Vermindering van de fossiele brandstoffen in de toeleveringsketen

Geschatte emissiereductie
0 - 300 Kton CO₂-eq

0-3%

Inkoop bij leveranciers met lagere broeikasgasemissies

Transport met lagere emissies

Aandeel circulaire grondstoffen verhogen

Circulaire, vooral vochtrijke, grondstoffen hebben een aanzienlijk lagere CO₂-voetafdruk per ton product dan conventionele voeringrediënten. Daarom streven we naar een hoger aandeel van deze producten in het voer dat we verkopen. In Nederland is het percentage circulaire grondstoffen mede door de overname van Van Triest aanzienlijk verhoogd. Ook zijn wij samenwerkingen aangegaan met de voedsel- en bio-ethanolindustrie om meer circulaire grondstoffen in te kopen.

Prioritering van grondstoffen en herkomsten met lage CO₂-voetafdruk

Daarnaast stellen wij maximale broeikasgasemissieniveaus als vereiste in onze formulaties en prioriteren we grondstoffen en herkomsten met een lage CO₂-voetafdruk. We hebben de broeikasgaswaarden van alle grondstoffen opgenomen in ons formulatiesysteem. Dit stelt ons in staat om voer met de laagst mogelijke CO₂-voetafdruk samen te stellen.

2. Vermindering van fossiele brandstof in de toeleveringsketen

De CO₂-voetafdruk van de grondstoffen die we inkopen wordt ook veroorzaakt door het gebruik van fossiele brandstoffen, zowel voor machines om het land te bewerken als voor het transport, maar ook voor de productie van meststoffen en gewasbescherming. Het uitfaseren van fossiele brandstoffen in onze toeleveringsketen zal daarmee een belangrijke actie zijn. De timing van deze veranderingen zal verschillen per regio en grondstof en zal met name op de lange termijn (na 2030) gaan bijdragen.

Inkoop bij leveranciers met lagere broeikasgasemissies

We willen nauw samenwerken met onze leveranciers en akkerbouwers, die de grondstoffen produceren, om meer specifieke Life Cycle Assessment (LCA) gegevens over de CO₂-voetafdruk van hun eigen activiteiten te verkrijgen en deze in de loop van de tijd te verminderen. De samenwerking met Bunge, zoals hierboven beschreven, is daar een mooi voorbeeld van.

Transport met lagere emissies

De fabrieken van ForFarmers in Nederland liggen strategisch aan waterwegen, zodat vrijwel alle bulkgrondstoffen via binnenvaartschepen aangeleverd kunnen worden. Gezien de grote volumes levert dit een lagere CO₂-emissie per ton dan transport over de weg. In Duitsland worden grondstoffen voor een groot deel van de route aangeleverd via het spoor. Hoewel logistiek een relatief kleine impact heeft op de broeikasgasemissies, zien we steeds meer initiatieven voor transport met lagere emissies die kunnen bijdragen aan een lagere CO₂-voetafdruk van de grondstoffen die we gebruiken.

Scope 1 & 2

1. Energie-efficiëntie

Tot 2030 is de doelstelling om een jaarlijkse vermindering van 2% van het energieverbruik per land te bereiken. Deze vermindering is ook in voorgaande jaren al bereikt.

Energiebeheersystemen

We hebben in alle landen energiebeheersystemen geïntroduceerd om zo energiegebruik te monitoren en verder te optimaliseren. Dit is een doorlopend proces, en voor Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is dit een ISO-gecertificeerd proces.

Energiezuinige apparatuur

Het upgraden naar energie-zuinige apparatuur door vervanging van onze huidige apparatuur is een belangrijk element in ons investeringsprogramma. We leggen speciale nadruk op de stoomketels, de stoomkwaliteit en dosering, energiezuinige motoren en transportbanden.

Klimaat efficiënte brandstof

We zullen, waar mogelijk, meer gebruik maken van klimaat-efficiënte brandstoffen door bijvoorbeeld over te stappen van kolen naar gas, wat we bijvoorbeeld in Polen hebben gedaan, of van kolen naar houtpellets en van gas naar elektriciteit.

Ook zullen we waar mogelijk steeds meer gebruik maken van warmtekrachtkoppeling, biomassa en biogas, bij voorkeur direct van onze klanten. De belangrijkste uitdagingen hierbij zijn de mogelijkheid om deze kostenstijgingen door te berekenen in de keten en de haalbaarheid vanwege netcongestie in belangrijke markten.

2. Schone energie

Inkoop en eigen productie schone energie

In 2030 zal het overgrote deel van de aangekochte elektriciteit een lage emissies hebben, gegarandeerd door oorsprongscertificaten. Onze ambitie is om de on- en off-site productie van elektriciteit door zonnepanelen uit te breiden. Dit zal niet altijd noodzakelijkerwijs op locatie zijn, maar ook buiten onze locaties met directe deelname van ForFarmers en een aansluiting naar onze fabrieken. Andere mogelijkheden zijn het afsluiten van langetermijncontracten voor de aankoop van hernieuwbare energie en/of participeren in energiecollectieven voor hernieuwbare energie.

Lokaal geproduceerd biogas

Wij hebben een samenwerking met klanten van ForFarmers (melkveehouders) die biogas produceren via mono-mestvergisting op hun boerderij, en dit aan onze fabrieken leveren. Op deze manier hebben wij bij onze fabriek in Deventer bijna alle fossiele gas vervangen door biogas. Voor onze Reudink-fabriek in Lochem zijn ook overeenkomsten gesloten met boeren in de omgeving. We verwachten dat de levering van biogas eind 2026 begint en dat daarmee deze fabriek vanaf dan volledig kan draaien op

TRANSITIEPLAN NAAR 2030 SCOPE 1 & 2 REDUCTIEPLAN



Energie-efficiëntie

Geschatte emissiereductie
10 - 20 Kton CO₂-eq

20-40%

Energiebeheersystemen
Energiezuinige apparatuur
Klimaat efficiënte brandstof

Schone energie

Geschatte emissiereductie
23 - 47 Kton CO₂-eq

40-80%

Inkoop en eigen productie
schone energie
Lokaal geproduceerd biogas

Wagenparkbeheer

Geschatte emissiereductie
2 - 6 Kton CO₂-eq

5-15%

Logistiek optimaliseren
Klimaat efficiënte brandstof
en electrificatie

biogas in plaats van op aardgas. De beschikbare hoeveelheid biogas beperkt het potentieel van de vervanging van fossiel gas, maar we onderzoeken ook samenwerkingen op andere locaties.

3. Wagenparkbeheer

Logistiek optimaliseren

Het transport van voer, zowel inkomend als uitgaand, is een belangrijk aspect van onze bedrijfsvoering. We werken continue aan optimalisatie van de logistiek voor inkomende en uitgaande goederen en aan verbetering van de communicatie tussen alle planningshubs om logistieke bewegingen te optimaliseren. Ook zetten we nieuwe planningsystemen in en wordt er geïnvesteerd in wagenparkbeheer. Zo is, in zowel het Verenigd Koninkrijk als in Nederland, een deel van de vrachtwagens vervangen voor nieuwe en efficiëntere exemplaren.

Klimaat efficiënte brandstof en elektrificatie

Hoewel de beschikbaarheid van biodiesel in sommige landen een uitdaging is, zullen we meer klimaat efficiënte brandstof gebruiken. Daarnaast zullen we het transport waar mogelijk elektrificeren, ondanks de beperkte actieradius van zwaar transport en de netcongestie. Ook zijn we gestart met een pilot met een volledig elektrische vrachtwagen in het Verenigd Koninkrijk en Nederland.



Scope 3 downstream waardeketen

1. Verbetering van voerefficiëntie/-conversie

Verbetering van de efficiëntie en voerconversie op de boerderij is essentieel voor het verminderen van broeikasgasemissies in onze downstream waardeketen. Hierbij wordt gekeken naar verhoging van de melkproductie per koe, verlenging van de levensduur, de productie van meer melk uit ruwvoer en voor varkens en pluimvee meer specifiek het verbeteren van de FCR (voerconversie) en verminderen van diersterfte.

De Nederlandse zuivelindustrie zet sterk in op melk met een lagere CO₂-voetafdruk, door hiervoor een aanzienlijke premie te betalen boven op de melkprijs die de boer ontvangt. Door de CO₂-voetafdruk van ons voer verder te reduceren en door in onze advisering veel aandacht te besteden aan ruwvoerproductie (totaalaanpak Terra+),

rantsoensamenstelling en diergezondheid helpen wij onze klanten de CO₂-voetafdruk per kilogram melk te verminderen. In relatie met onze circulaire ambities is dit een uitdaging, aangezien circulaire grondstoffen vaak minder goed verteerbaar zijn. Dat gaat mogelijk ten koste van de voerefficiëntie en voederconversie.

2. Methaanreducerende voeroplossingen

Er zijn veel manieren om methaanemissies op de boerderij te verminderen, en wij hebben een belangrijke rol bij het adviseren van onze klanten over de implementatie hiervan. Dit betreft met name het gebruik van methaanreducerende voeroplossingen zoals voeradditieven om enterisch methaan bij melkkoeien te verminderen. Om methaanreducerende voeroplossingen marktconform aan te kunnen bieden, is intensieve samenwerking met onze ketenpartners vereist, nu en in de toekomst. Zo dragen we bij aan een pilot in samenwerking met melkverwerkers en retailers in

Nederland en het Verenigd Koninkrijk voor het gebruik van additieven. We verwachten dat er in de toekomst meer effectieve additieven beschikbaar komen. Wij werken hiervoor samen met potentiële producenten en zuivelbedrijven.

3. Mestbeheertechnieken

Verbetering van mestbeheer op de boerderij is een belangrijke maatregel en omvat acties zoals dagelijkse verwijdering van mest uit de stal, productie van biogas en het gebruik en de toepassing van innovatieve kunstmestvervangers geproduceerd uit dierlijke mest, Renure (**Recovered Nitrogen from Manure**). Ook zijn we dit jaar een pilot gestart met biologische aanzuring van de mest in mestkelders om zo de zuurgraad van de mest te verlagen. Emissies van ammoniak (stikstof) en methaan worden hiermee significant verlaagd. Deze acties dragen niet alleen aanzienlijk bij aan lagere broeikasgasemissies, maar dragen ook bij aan circulariteit door de productie van biogas en de potentiële vervanging van een derde van de op fossiele brandstoffen gebaseerde kunstmest door groene meststoffen. In Nederland heeft ForFarmers in 2023 het ForFarmers Innovatiefonds opgericht om melkveehouders te ondersteunen bij het verbeteren van mestbeheer op de boerderij. Onze specialisten van FarmConsult onderzoeken samen met veehouders bijvoorbeeld de mogelijkheden voor het verkrijgen van een vergunning op basis van doelsturing, waarbij door middel van permanente metingen vastgesteld kan worden of emissies binnen de gestelde normen blijven. De grootste uitdaging binnen deze maatregel is de juridische erkenning en borging van de mestbeheersystemen, wat vergunningsverlening en financiering voor boeren bemoeilijkt.

TRANSITIEPLAN NAAR 2030 SCOPE 3 REDUCTIEPLAN - DOWNSTREAM



Verbeteren van
voerefficiëntie/-conversie

Geschatte emissiereductie
480 - 560 Kton CO₂-eq

6-7%

Methaanreducerende
voeroplossingen

Geschatte emissiereductie
640 - 800 Kton CO₂-eq

8-10%

Mestbeheertechnieken

Geschatte emissiereductie
160 - 400 Kton CO₂-eq

2-5%

Resultaten 2025

| in ton CO ₂ -equivalent (tenzij anders vermeld) | 2022 (Basis jaar) | 2025 | 2024 | Retrospectief | Mijlpalen en jaardoel |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|
| | | | | Totaal mutatie in % (2025/2024) | 2030 |
| Scope 1-emissies | | | | | |
| Bruto scope 1-emissies | 70.524 | 64.072 | 57.809 | 10,8% | 40.904 |
| Percentage scope 1-emissies van gereguleerde emissiehandelssystemen (%) | - | - | - | | - |
| Scope 2-emissies | | | | | |
| Bruto locatiegebaseerde scope 2-broeikasgasemissies | 103.473 | 55.883 | 67.728 | -17,5% | |
| Bruto marktgebaseerde scope 2- broeikasgasemissies | 83.627 | 32.783 | 41.922 | -21,8% | 48.504 |
| Significante scope 3-emissies | | | | | |
| Totaal bruto indirecte (scope 3) emissies | 18.420.112 | 15.608.633 | 13.574.993 | 15,0% | 12.386.743 |
| Gekochte goederen en diensten | 9.372.032 | 6.644.695 | 6.021.838 | 10,3% | |
| Upstreamvervoer en -distributie | 963.248 | 683.071 | 619.042 | 10,3% | |
| Gebruik gekochte producten | 8.084.832 | 8.280.867 | 6.934.113 | 19,4% | |
| Totale broeikasgasemissies | | | | | |
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) | 18.594.110 | 15.728.588 | 13.700.529 | 14,8% | |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) | 18.574.264 | 15.705.488 | 13.674.724 | 14,9% | 12.476.151 |

Broeikasgasintensiteit

in ton CO₂-equivalent/duizend ton totale volume en miljoen € netto-omzet

| | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per volume | 1.477 | 1.519 | -2,8% |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per volume | 1.475 | 1.516 | -2,7% |
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet | 4.988 | 4.990 | 0,0% |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet | 4.981 | 4.980 | 0,0% |

De netto-omzet (in miljoenen) is gelijk aan de netto-omzet zoals toegelicht in noot 7 van de jaarrekening.
Het totale volume (in duizenden) is de gerapporteerde totale volume zoals toegelicht in de geconsolideerde kerncijfers.

Totaal

De totale broeikasgasemissies per ton zijn in 2025 afgenomen ten opzichte van 2024. Dit is gedreven door een relatieve reductie van scope 1- en met name een sterke afname van scope 2 emissies als ook de relatieve afname van de scope 3 upstream emissies. De reductie ten opzichte van het basisjaar 2022 (herberekend) is 15,4%, waarmee we onze uitstoot in lijn met onze science-based targets reduceren.

Scope 1 en 2 emissies

De absolute toename van de scope 1 emissies is het gevolg van autonome groei en de acquisities van Van Triest, team agrar en HaB&Ma. Onze investeringen in energiezuinige apparatuur draagt bij aan een vermindering van de scope 1 emissies per ton voer. De absolute daling van de scope 2 emissies wordt behaald door de inkoop van schonere energie. De totale scope 1 en 2 emissies laten in absolute zin een daling zien. De reductie ten opzichte van het basisjaar 2022 is 37,1% en daarmee ruimschoots in lijn met de SBTi targets.

Scope 3-emissies

De scope 3 upstream emissies laten een absolute stijging zien als gevolg van het toegenomen activiteitsniveau (met name acquisities maar ook autonome groei). De emissies per ton voer laten een daling zien, met name gedreven door de focus op de formulatie van voerproducten met een lagere CO₂-voetafdruk in alle landen waar we actief zijn. Ook de herkomst van de grondstoffen is een belangrijke factor in de relatieve daling van de emissies. De groei in reststromen door de acquisitie van Van Triest heeft ook een positieve impact op de CO₂-voetafdruk per ton voer. De reductie van de scope 3 upstream emissies ten opzichte van het basisjaar 2022 is 29,1% en daarmee in lijn met de SBTi targets.

Voor de reductie van emissies binnen scope 3 downstream zijn we afhankelijk van ketensamenwerkingen wat de reductie uitdagend maakt. De scope 3 downstream emissies zijn in 2025 gestegen, wat zowel het gevolg is van autonome groei van de volumes als van de verandering in productmix, doordat we relatief meer aan herkauwers zijn gaan leveren. Herkauwers hebben een grotere CO₂ voetafdruk dan de andere diersoorten. In Nederland boeken we voortgang in de melkvee sector door samenwerking met de zuivelbedrijven. Zoals hierboven uiteengezet hebben we diverse initiatieven en pilots ingezet met verschillende ketenpartners om hier stappen in te zetten.

MATERIAALGEBRUIK EN CIRCULAIRE ECONOMIE

Onze samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel. Dit betekent dat onze rol in de voedselketen cruciaal is, vooral door rest- en bijproducten en voormalige levensmiddelen op te waarderen tot hoogwaardige dierlijke eiwitten zoals zuivel, vlees en eieren zonder grondstoffen te verspillen en met minimale milieueffecten. Deze overgang naar meer circulariteit is essentieel voor het verminderen van onze CO₂-voetafdruk, landgebruik en afhankelijkheid van wereldwijde grondstoffenmarkten. Op deze manier stellen we boeren in staat om optimale rendementen te behalen met de laagst mogelijke CO₂-voetafdruk.

co- en restproducten. Al onze grondstoffen, behalve een zeer klein aandeel mineralen, zijn volledig van plantaardige oorsprong (organisch). Verantwoorde inkoop van onze grondstoffen is belangrijk. Dit geldt vooral voor materialen die in verband worden gebracht met ontbossing, zoals soja- en palmproducten. Voor meer informatie verwijzen wij naar ons hoofdstuk 'Biodiversiteit en ecosystemen' en de paragraaf 'Verantwoord inkopen'.

Doelstellingen en beleid

Onze doelstelling voor 2030 is om het gebruik van circulaire grondstoffen in het voer dat wij produceren en leveren met een derde te vergroten ten opzichte van 2022. Deze doelstelling wordt gemeten als aandeel van het totale volume ingekochte grondstoffen, aangezien absolute volumes van jaar tot jaar veranderen en niet representatief zouden zijn voor de verandering in ons grondstofgebruik. De gestelde doelstelling volgt uit zorgvuldige overwegingen met betrekking tot de beschikbaarheid van materialen op de markt en aspecten zoals dierenwelzijn en dierprestaties. Gezien deze overwegingen is deze doelstelling ambitieus maar haalbaar.

Circulaire grondstoffen zijn onder andere co- en restproducten. Wij definiëren co- en restproducten als het product van teelt, verwerking of consumptie van een ander product waarvan de economische waarde minder dan 50% is van het oorspronkelijke hoofdproduct. Deze doelstelling draagt bij aan de optimalisatie van het gebruik van grondstoffen en draagt verder bij aan de preventie van afval in verschillende industrieën: in plaats van het te verspillen blijven de reststromen deel uitmaken van de voedselketen.

Materialiteit en governance

Als onderdeel van onze materialiteitsanalyse hebben we geconcludeerd dat materiaalinstromen een materieel onderwerp is voor onze hele organisatie in de context van materiaalgebruik en circulaire economie. De reikwijdte van het beleid voor materiaalgebruik en circulaire economie bestrijkt onze grondstofaankopen voor alle entiteiten en landen waarin we actief zijn. Onze kernactiviteit is de productie en handel van diervoer. Als gevolg daarvan zijn voeringrediënten de grootste instroom voor onze operaties. In 2025 kocht ForFarmers van leveranciers ongeveer 10 miljoen ton aan grondstoffen, die werden gebruikt in ons eigen productieproces van voer of werden verhandeld met klanten. Dit vertegenwoordigt meer dan 80% van onze totale kosten. Het vergroten van het aandeel circulaire materiaalinstromen vereist de continue toevoer van beschikbare grondstoffen.

De belangrijkste grondstoffen die we gebruiken, in volgorde van aangekochte volumes, waren tarwe, maïs, gerst, sojaschroot en raapschroot. Naast de productie van mengvoer zijn we ook actief in de afzet van vochtrijke

DUURZAAMHEIDSAMBITIES 2030 STIMULEREN CIRCULARITEIT



1/3 Toename van gebruik van circulaire grondstoffen ten opzichte van basisjaar 2022

41% van onze totale volumes

55% van onze totale volumes

2025

2030

Meer co- en restproducten inzetten

Percentage circulaire grondstoffen in mengvoer verhogen

Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

Voorbeelden zijn bierbostel, moutresidu uit het brouwproces of raapschroot. Ook voormalige levensmiddelen, dus voedsel geproduceerd voor humane consumptie wat niet langer geschikt is om te consumeren, vallen onder circulaire grondstoffen.

Wij betrekken voortdurend onze leveranciers, klanten en andere stakeholders bij ons streven om het gebruik van circulaire grondstoffen te vergroten en hebben deze inzichten gebruikt om een passende doelstelling op het gebied van circulariteit te bepalen. De beschikbaarheid en prijs van circulaire grondstoffen vormt een uitdaging, zeker door de grote marktvaart vanuit zowel de voer- als bio-energiesector. Het aanpakken van de concurrentie tussen voer en brandstof vereist sterke politieke sturing om een eerlijke verdeling en duurzaamheid te waarborgen.

Maatregelen en middelen

ForFarmers werkt aan het verder ontwikkelen van het circulaire actieplan om onze doelstellingen te bereiken. Het nastreven van fusies en overnames spelen ook een belangrijke rol. Gezien het strategische belang van de markt voor reststromen, co-producten, en voormalige levensmiddelen, zullen we, na de acquisitie van Van Triest Veevoerders in 2024, ook verdere overnames verkennen om onze marktpositie in reststromen te optimaliseren.

De volgende maatregelen zijn onderdeel van het actieplan.

Meer co- en restproducten inzetten

Reststromen zijn niet geschikt voor menselijke consumptie, maar kunnen via vee worden opgewaardeerd tot hoogwaardige eiwitten. Door een beter inzicht in de herkomst en kwaliteit van circulaire grondstoffen vergroten we het gebruik van bijvoorbeeld raapzaadschroot, zonnebloemschroot, en tarwe/mais gistconcentraat. Dit doen we in samenwerking met onze toeleveranciers.

We willen de afname van voormalige levensmiddelen verhogen. Echter, de beschikbaarheid kan tijdelijk beperkt zijn. We moeten ook rekening houden met stijgende prijzen als gevolg van de toegenomen vraag op de markt.

Aandeel circulaire grondstoffen in mengvoer verhogen

In 2025 hebben we diverse investeringen in onze fabrieken gedaan. Zo zijn bijvoorbeeld in de fabrieken in Lochem en Delden de productielijnen aangepast, waardoor we respectievelijk vloeibare zuivelstromen en chips aan het voer kunnen toevoegen. Daarnaast zijn onze formulaties zo ingericht dat we mengvoerders kunnen samenstellen op basis van een zo hoog mogelijk percentage circulaire grondstoffen met behoud van voederconversie. Het is belangrijk op te merken dat boven een bepaalde drempel snelle kostenstijgingen en een potentiële negatieve impact op dierprestaties kunnen optreden. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging.

Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

We zullen het gebruik van alternatieve eiwitten en grondstoffen verder verkennen. Hoewel de beschikbaarheid van deze alternatieven naar verwachting laag zal blijven in de komende 3 tot 5 jaar, is het van belang om onze doelen op lange termijn te realiseren. Daarnaast zijn wij verschillende samenwerkingen aangegaan gericht op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten in diervoer. Deze alternatieve grondstoffen helpen om het gebruik van bepaalde gewassen, zoals sojabonen, te verminderen en daarmee onze CO₂-voetafdruk te verminderen.

Resultaten 2025

| in duizenden tonnen, tenzij anders vermeld | Doel 2030 | 2025 | 2024 |
|--|-----------|--------------|--------------|
| Totale ingekochte volumes | | 8.504 | 7.201 |
| Co- en restproducten en voormalige levensmiddelen | | 3.498 | 2.689 |
| Aandeel van gebruik van co- en restproducten en voormalige levensmiddelen van totaal (in %) | 55,0% | 41,1% | 37,3% |

In 2025 zien we een stijging van het aandeel co- en reststromen naar 41,1%. Deze toename is met name het resultaat van de acquisitie van Van Triest en een toename van het aandeel circulaire grondstoffen in ons mengvoer. Hiervoor zijn in 2025 diverse investeringen in onze productielijnen gedaan. Hiermee is in de 2025 een mooie voortgang geboekt richting de doelstelling van een aandeel van 55% van co- en reststromen van het totale volume.

BIODIVERSITEIT EN ECOSYSTEMEN

ForFarmers koopt grote hoeveelheden voedingrediënten in voor gebruik in voeders. Deze grondstoffen worden over de hele wereld verbouwd en afhankelijk van waar en hoe ze worden verbouwd, kunnen ze een impact hebben op de lokale biodiversiteit en ecosystemen, onder andere door ontbossing. Beheer van landbouwgrond en emissies door vee hebben ook invloed op ons milieu. Zowel in onze upstream als downstream waardeketen streven we ernaar deze negatieve impact te verminderen.

Materialiteit en governance

De activiteiten in onze upstream en downstream waardeketen hebben invloed op biodiversiteit en ecosystemen. Verlies en degradatie van biodiversiteit en ecosystemen hebben een impact op het business model van ForFarmers. In 2025 hebben we geen specifieke bedrijfsveerkrachtsanalyse met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen uitgevoerd. Als onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben we de volgende risico's geïdentificeerd. De risico's in onze upstream waardeketen zijn voornamelijk gerelateerd aan de beschikbaarheid en prijsstelling van grondstoffen. Een afname van bijvoorbeeld de bodemgezondheid kan leiden tot een direct risico, aangezien de kosten van voedingrediënten kunnen stijgen, waardoor diervoer duurder wordt om te produceren. Risico's in onze downstream waardeketen zijn voornamelijk gerelateerd aan de impact van een veranderend beleidslandschap op ons bedrijf met betrekking tot de stikstofuitdaging. Het onvoldoende reduceren van stikstofemissies, vooral in Nederland, kan resulteren in gerichte maatregelen om het aantal dieren te verminderen, met potentieel aanzienlijke financiële impact voor ForFarmers.

Vanwege de aard van onze activiteiten is de impact van onze eigen activiteiten op biodiversiteit als immaterieel bepaald en hebben we geen additionele risico's geïdentificeerd.

Doelstellingen, beleid, maatregelen en middelen

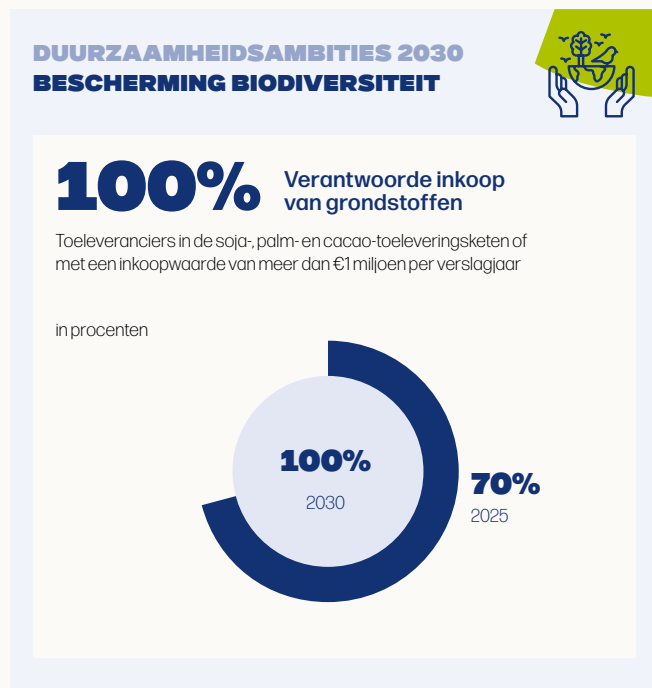
Bij ForFarmers zetten we ons in om onze impact op de biodiversiteit te minimaliseren. We richten onze biodiversiteitsstrategie op aspecten waar we een materiële directe of indirecte impact hebben op onze natuurlijke omgeving via onze upstream en downstream waardeketen. Er zijn drie thema's waar we ons op richten; verantwoorde inkoop, duurzaam landgebruik en stikstofefficiëntie.

Verantwoord inkopen

De teelt van voedingrediënten zoals soja en palmolie kan het risico van ontbossing en conversie van natuurlijke ecosystemen met zich meebrengen. Onze ambitie is om onze voedingrediënten duurzaam in te kopen en vooral onze bijdrage aan ontbossing die verband houdt met onze voedingrediënten te verminderen. De uitleg en voortgang over onze doelstelling van 100% verantwoorde inkoop van grondstoffen wordt verder toegelicht onder het hoofdstuk 'Werknemers in de waardeketen' omdat we onder verantwoorde inkoop niet alleen de milieueffecten maar ook de sociale effecten meenemen.

Soja-waardeketen – 'Book & Claim' certificaten

Sinds 2024 zijn 100% van alle sojaproducten die wij inkopen gecertificeerd op basis van de [FEFAC-richtlijnen](#) voor soja-inkoop. Verder hebben we ook de 2019 Responsible



Soy Declaration ondertekend, waarin Europese voerproducenten hun verbintenis uitspreken om verantwoord geteelde soja in te kopen. Ook zijn wij lid van de Round Table on Responsible Soy (RTRS).

In lijn met de afspraken die gemaakt zijn tussen sectororganisaties bevatten de certificaten die wij kopen een verklaring dat er in de afgelopen 20 jaar geen land is ontbost voor de teelt van de ingekochte soja. Deze certificering vindt momenteel plaats volgens de 'book & claim'-methode, waarbij de fysieke soja niet direct traceerbaar is tot ontbossingsvrije percelen. De inzet van deze certificaten was een eerste stap in de transitie naar een transparantere en ontbossingsvrije sojaketen. Deze methode is niet in lijn met het GHG-protocol en daarom nemen wij voor de certificaten die wij inkopen geen reductie mee in onze scope 3 CO₂-emissies.

Soja-waardeketen – 'Mass-balance' leveringsovereenkomsten

We zetten ons in, samen met onze leveranciers en andere ketenpartners, om de traceerbaarheid en verificatie in de sojaketen te verbeteren. We werken uiteindelijk toe naar fysiek gescheiden leveringsstromen. Echter, kijkend naar hoe de toeleveringsketens bij onze leveranciers op dit moment georganiseerd zijn zal dit de komende drie tot vijf jaar nog een grote uitdaging blijven. Hierbij kan (Europese) wetgeving, zoals de Regulation on Deforestation-free products (EUDR), het proces ondersteunen en/of versnellen.

Om stappen te zetten richting meer transparantie in de teelt en traceerbaarheid van onze grondstoffenketen, zijn

we in 2025 een leveringsovereenkomst aangegaan met onze belangrijkste leverancier van soja uit Zuid Amerika voor de levering van soja met een lage CO₂-voetafdruk. Bunge zorgt voor volledige traceerbaarheid in de keten en inzicht in de hoeveelheid CO₂ die vrijkomt bij de teelt van de soja. Hierdoor heeft ForFarmers inzicht in de herkomst van de soja. Hiermee zijn we nog niet zover dat onze producten uitsluitend ontbossingsvrije soja bevatten maar is er wel een aanzienlijke verbetering in transparantie en traceerbaarheid in de keten.

Resultaten 2025

Voor 100% van de soja, palmolie en gerelateerde derivaten kopen we sinds 2024, overeenkomstig de FEFAC-richtlijnen en RSPO-richtlijnen (het kwaliteitskeurmerk van de Roundtable on Sustainable Palm Oil), certificaten.

| | % ingekochte gecertificeerd sojameel | | % ingekochte gecertificeerd palmolie | |
|---------------|--------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| | 2025 | 2024 | 2025 | 2024 |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% |

Duurzaam landgebruik

De EU CAP-GAEC (Good Agricultural and Environmental Conditions) is een overheidsregeling die boeren stimuleert om biodiversiteit en gezondheid van ecosystemen te bevorderen. Dit gebeurt onder andere door subsidiëring van vrijwillige eco-maatregelen die gericht zijn op een duurzamer beheer van landbouwbedrijven en -grond. Met de eco-regeling kan meegeholpen worden aan vijf doelen: het verbeteren van klimaat, bodem en lucht, water, landschap en biodiversiteit. In Nederland kunnen boeren afhankelijk van hun inzet een bronzen, zilveren of gouden

niveau behalen wat bepaalt hoeveel eco-premie zij ontvangen. De deelname van onze klanten aan deze regeling is voor ons de belangrijkste indicator van duurzaam landgebruik in onze downstream waardeketen, mede doordat de effectiviteit van GAEC-maatregelen breed wetenschappelijk wordt ondersteund. De CAP-GAEC is een belangrijk extern referentiekader dat past in onze duurzaamheidsambities.

Onze doelstelling is dat tegen 2030 90% van onze melkveeklanten deelneemt aan CAP-GAEC, waarvan 20% in Nederland het gouden niveau bereikt. De melkveesector speelt hierin een sleutelrol, omdat zij het grootste deel van het landbouwoppervlak benut (in Nederland meer dan 54%). Onze doelstelling bestrijkt meerdere lagen van de mitigatieladder – van vermindering tot regeneratie – dankzij de variatie aan maatregelen binnen CAP-GAEC.

Ons beleid focust zich op het stimuleren van deelname en ondersteuning bij de inzet en uitvoering van maatregelen. FarmConsult, de adviesorganisatie van ForFarmers, speelt een belangrijke rol in de uitvoering van ons beleid rondom CAP-GAEC door boeren te ondersteunen om de maatregelen op een praktische en rendabele manier te integreren in de bedrijfsvoering. Daarnaast ondersteunen we onze aanpak ook door meer gespecialiseerde training van onze adviseurs.

We bieden melkveehouders gericht advies en ondersteunen ze bij het aanvragen van de regeling. We helpen boeren bij het toepassen van de diverse maatregelen voor duurzaam landgebruik die onder de regeling vallen.

Ook hebben we uniek samengestelde graszaadmengsels ontwikkeld die biodiversiteit stimuleren, zoals kruidenrijk grasland, akkerrandmengsels, klavermengsels en alternatieve gewassen. Deze mengsels voldoen aan de specifieke eisen van de CAP-GAEC regeling. We werken samen met grote graszaadproducenten om verder onderzoek te doen op dit gebied en we adviseren boeren hoe deze mengsels toe te passen en hun graslanden op de juiste manier te onderhouden.

Resultaten 2025

Voorlopig ligt de focus van onze voortgang en monitoring-inspanningen in Nederland, vanwege de beschikbare informatie over het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) en de implementatie van de CAP-GAEC regeling in het Nederlandse beleid. In de komende jaren zullen wij onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om dataverzameling en monitoring uit te breiden naar onze operaties in Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Polen. We zijn hierbij afhankelijk van de toegankelijkheid van (openbare) gegevens.

| | Doel | 2025 | 2024 |
|--|-------------------|--------------|--------------|
| Totale percentage van melkvee-klanten die subsidies ontvangen voor CAP-GAEC maatregelen | 90% (2030) | 78,6% | 80,8% |
| Niveau van bijdrage: goud | 20% (2030) | 9,7% | 9,7% |
| Niveau van bijdrage: zilver | | 42,0% | 47,2% |
| Niveau van bijdrage: brons | | 26,8% | 23,9% |

Voor het behalen van onze doelstelling zijn we in grote mate afhankelijk van overheidsbeleid. In 2025 zijn de criteria strenger geworden en de subsidies per hectare zijn

verlaagd. Desondanks is het percentage melkvee-klanten van ForFarmers die eco-maatregelen uitvoeren slechts beperkt gedaald. Dit onderstreept zowel de bereidheid van boeren als de stimulans vanuit ForFarmers voor deelname aan deze eco-maatregelen.

Stikstofefficiëntie

ForFarmers wil bijdragen aan het minimaliseren van stikstofemissies. We gebruiken stikstofefficiëntie als maatstaf om de impact van de veehouderij op natuur en milieu te volgen. Hoewel toekomstige ontwikkelingen in wetgeving en sectorinitiatieven kunnen leiden tot meetmethoden op individueel bedrijfsniveau, blijven wij voor nu – gezien het belang van dit onderwerp – rapporteren op basis van de best beschikbare informatie. Uiteraard zullen we voldoen aan nieuwe wettelijke of sectorale vereisten zodra die van kracht worden.

Resultaten 2025

Stikstofefficiëntie

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Melkveehouderij | 31,0% | 1.567 | 30,3% | 1.607 |
| Vleesvarkens | - | - | 45,2% | 15 |
| Zeugen | - | - | 40,9% | - |
| Gesloten fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) | - | - | 44,3% | - |
| Vleeskuikens - regulier | 63,3% | 188 | 62,1% | 139 |
| Vleeskuikens - diergezondheid en dierwelzijn concepten | 50,0% | 732 | 50,7% | 811 |
| Legkippen - regulier | 36,2% | 12 | 36,9% | 5 |
| Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten | 34,2% | 7 | 33,8% | 8 |

Onze ambitie is om de stikstofefficiëntie in onze Nederlandse activiteiten tot 2030 jaarlijks met 1% te verbeteren. In lijn met onze ambitie heeft ForFarmers zich gecommitteerd aan het Nederlandse convenant om het ruwe-eiwitpercentage in melkveerantsoenen substantieel te verlagen. Onze aanpak richt zich op voeroplossingen als sleutel tot emissiereductie, bijvoorbeeld door de hoeveelheid ruw eiwit in het totale dieet te optimaliseren. Dit doen we via onze specialisten, die onze klanten adviseren over het ruwe-eiwitpercentage van de rantsoenen. Adviseurs krijgen individuele doelen die worden opgenomen in hun prestatiebeoordelingen. Bovendien ontwikkelen we specifieke voeroplossingen op basis van specifieke voedingsstoffen waarmee we goede dierprestaties kunnen realiseren met een lager eiwitpercentage in onze rantsoenen. Efficiëntieverbeteringen zijn afhankelijk van zowel de gezondheid als de prestaties van dieren.

| | 2025 | | 2024 | |
|---|-------|--------------------------------------|-------|--------------------------------------|
| | % | Aantal boerderijen in deelwaarneming | % | Aantal boerderijen in deelwaarneming |
| Melkveehouderij | 31,0% | 1.567 | 30,3% | 1.607 |
| Vleesvarkens | - | - | 45,2% | 15 |
| Zeugen | - | - | 40,9% | - |
| Gesloten fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) | - | - | 44,3% | - |
| Vleeskuikens - regulier | 63,3% | 188 | 62,1% | 139 |
| Vleeskuikens - diergezondheid en dierwelzijn concepten | 50,0% | 732 | 50,7% | 811 |
| Legkippen - regulier | 36,2% | 12 | 36,9% | 5 |
| Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten | 34,2% | 7 | 33,8% | 8 |

WATER EN MARIENE HULPBRONNEN

Water is een zeer belangrijke en schaarse hulpbron, waarvan de waardeketen van ForFarmers sterk afhankelijk is. In de upstream keten wordt water onttrokken en gebruikt voor de teelt van voergewassen en downstream wordt het gebruikt als drinkwater en voor de verzorging van vee. Onze waardeketen heeft mogelijk een negatieve impact op de toestand van waterecosystemen, wat vooral zorgwekkend is in gebieden met waterschaarste. Bij ForFarmers erkennen we dat we invloed hebben op zowel het upstream als downstream waterverbruik.

Materialiteit en governance

Door in te kopen bij en te leveren aan partijen met een hoog waterverbruik kan ForFarmers de toestand van waterecosystemen negatief beïnvloeden. We kennen de herkomst van onze grondstoffen wel op landenniveau, maar we kennen niet van al onze grondstoffen de exacte geografische locatie van herkomst, zoals ook beschreven onder verantwoord inkopen onder het hoofdstuk 'Biodiversiteit en ecosystemen'. Op het moment van invoering van de EUDR, die een beoordeling van leveranciersgegevens vereist, kunnen we mogelijk betere informatie over het waterverbruik in de keten verstrekken en een risico-gebaseerde beoordeling uitvoeren van waterschaarste in onze upstream waardeketen.

Onze eigen activiteiten bevinden zich niet in gebieden met waterschaarste en waterverbruik in onze eigen activiteiten is niet materieel.

Beleid, maatregelen en middelen

Op dit moment is waterverbruik in de waardeketen geen onderdeel van onze strategische duurzaamheidsambities. Om deze reden zijn er geen doelstellingen en actieplannen vastgesteld en zijn wij op dit moment ook niet voornemens om deze vast te stellen. Wel blijven we streven naar zo efficiënt mogelijk gebruik van grondstoffen om diervoer voor onze klanten te produceren, waardoor de druk op de beschikbaarheid van water wordt verminderd. We blijven onderzoeken hoe we lagere voerconversieratio's kunnen bereiken, wat betekent dat minder diervoer nodig is per kilogram geproduceerd vlees, melk of eieren, waardoor indirect ook het waterverbruik in de waardeketen wordt beperkt.

Resultaten 2025

Waterverbruik in de waardeketen per ton verkocht voer

| in m ³ /per duizend ton | 2025 | 2024 |
|------------------------------------|--------|--------|
| Waterverbruik in de waardeketen | 16.308 | 15.661 |

Het waterverbruik per ton is ten opzichte van 2024 gestegen, met name als gevolg van een hoger aandeel grondstoffen met herkomst Noord-Amerika en Europa.

Deze maatstaf omvat het waterverbruik dat deel uitmaakt van de grondstoffen die in onze diervoeders worden gebruikt, evenals het waterverbruik door dieren op de boerderij. Voor meer details over de gehanteerde methoden en assumpties verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

ONZE MEDEWERKERS

Onze medewerkers vormen de kern van onze missie: *For the Future of Farming*. Inclusiviteit, veiligheid en betrokkenheid staan centraal in onze manier van werken. We bouwen aan diverse en inclusieve teams als fundament voor duurzaam succes, waarbij de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers altijd prioriteit hebben. Een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt is voor ons essentieel. We handelen in overeenstemming met onze waarden, de Code of Conduct en geldende wet- en regelgeving.

Materialiteit en governance

Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van medewerkers zijn materiële onderwerpen voor onze gehele waardeketen, inclusief eigen medewerkers. Hier zijn onze beleidsmaatregelen, acties en doelstellingen op gericht. Talentontwikkeling en training ondersteunen medewerkers in hun persoonlijke en professionele groei en zijn een essentieel onderdeel van onze bedrijfscultuur. Door te investeren in deze gebieden versterken we onze organisatie, kunnen we talent aantrekken en behouden, en dragen we bij aan langdurig succes.

Als werkgever hebben wij invloed op de gezondheid en veiligheid, gelijke behandeling, talentontwikkeling, werktijden en werk-privébalans van onze medewerkers. Onder eigen medewerkers verstaan we zowel werknemers als niet-werknemers. Niet-werknemers zijn voornamelijk inhuurkrachten die werkzaam zijn op onze productielocaties. Onze processen voor het beheersen van materiële risico's met betrekking tot ons eigen personeel zijn onderdeel van ons risicomanagementsysteem, waarbij identificatie,

monitoring en mitigatie plaatsvindt in samenwerking met (lokale) afdelingen onder toezicht van de raad van bestuur.

In 2025 zijn geen materiële impacts geïdentificeerd die voortvloeien uit klimaatgerelateerde transitieplannen, systematische gezondheidsrisico's of risico's voor specifieke groepen medewerkers, anders dan dat het risico groter is voor werknemers buiten kantoorfuncties, wat inherent is aan ons bedrijfsmodel. Daarnaast is er geen significant risico geïdentificeerd van kinder- of gedwongen arbeid gezien onze aanwezigheid in West-Europese landen en de hier geldende wet- en regelgeving.

Discriminatie en intimidatie

Zoals beschreven in onze Code of Conduct stimuleren we een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich gerespecteerd en gelijk behandeld voelen, ongeacht hun achtergrond. We tolereren geen enkele vorm van discriminatie of intimidatie op basis van geslacht, ras, religie, nationaliteit, leeftijd, seksuele geaardheid, genderidentiteit, etniciteit, fysieke capaciteiten of andere persoonlijke kenmerken of overtuiging. Meer informatie over onze Code of Conduct is opgenomen in het hoofdstuk 'Governance en zakelijk gedrag'.

Toezeggingen op het gebied van mensenrechten

Wij respecteren de belangrijkste internationale mensenrechten- en arbeidsnormen zoals opgenomen in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) over Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en ons beleid is hiermee in lijn. Meer informatie over onze aanpak van mensenrechten is opgenomen in het hoofdstuk 'Werknemers in de waardeketen'.

Dialog met medewerkers

Zoals beschreven in het hoofdstuk 'Governance en zakelijk gedrag' biedt onze Speak-up Meldregeling medewerkers de mogelijkheid om meldingen of klachten in te dienen over (vermoedelijke) niet-naleving van de Code of Conduct of wet- en regelgeving. Medewerkers kunnen een schriftelijke of mondelinge melding maken bij hun manager of bij een vertrouwenspersoon, via een (telefoon)gesprek met Group Legal of via e-mail. Bovendien kunnen medewerkers door gebruik te maken van de Speak-up Meldregeling een officiële melding doen bij de integriteitscommissie of ondersteuning of advies vragen van de HR-afdeling of een vertrouwenspersoon.

In Nederland heeft ForFarmers meerdere interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon aangesteld. Hiermee bieden wij onze eigen medewerkers, maar ook mensen buiten ForFarmers, laagdrempelige toegang om hun zorgen te uiten en advies of hulp te vragen, bijvoorbeeld in geval van ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie of intimidatie. Voor andere zorgen die

buiten de reikwijdte van de Code of Conduct vallen, kunnen medewerkers gebruikmaken van verschillende formele en informele kanalen. Formele kanalen zijn onder andere het indienen van klachten bij de ondernemingsraden en vertrouwenspersonen, en informele kanalen bestaan uit het bespreken van zorgen met leidinggevenden, HR-functionarissen of tijdens informele bijeenkomsten.

Om bewustwording en betrokkenheid te vergroten, informeren we medewerkers geregeld over de beschikbare mogelijkheden om hun zorgen te bespreken en/of te melden, bijvoorbeeld via interne informatiecampagnes of training over de Code of Conduct. Daarnaast is de drempel om een melding te doen verlaagd door duidelijke communicatie en een cultuur waarin openheid wordt gestimuleerd. De resultaten van ons jaarlijks cultuuronderzoek geven geen aanwijzingen dat onze werknemers het klachtenmechanisme, en andere formele en informele infra-structuren, niet vertrouwen.

In 2025 zijn er geen ernstige mensenrechtenimpacts en incidenten zoals gedwongen arbeid, mensenhandel of kinderarbeid gemeld in onze eigen activiteiten. In 2025 zijn er in totaal zeventien klachten aangaande discriminatie, inclusief intimidatie, onveilige werkomstandigheden of andere meldingen onder de Code of Conduct gemeld in onze eigen activiteiten. Hiervan waren zes klachten gerelateerd aan discriminatie of intimidatie. Waar nodig zijn acties ondernomen naar aanleiding van deze klachten. Het hogere aantal meldingen in 2025 (2024: 0) is conform verwachting door meer interne aandacht voor integriteit en naleving.

Diversiteit en inclusiviteit

We stimuleren een bedrijfscultuur waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd en waar iedereen gelijke kansen heeft. We geloven dat een divers personeelsbestand een essentiële bijdrage levert aan het succes van onze organisatie en 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 aanzienlijke waarde worden toegevoegd aan de kernactiviteiten van ForFarmers.

Onze visie, principes en doelen zijn uiteengezet in ons diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid). Dit beleid is van toepassing op onze eigen medewerkers en de verantwoordelijkheid ligt bij de raad van bestuur en de group HR-director.

Om diversiteit en inclusie te bevorderen:

1. Nemen we medewerkers aan op basis van gewenste capaciteiten en competenties, ongeacht geslacht, leeftijd, ras of geloofsovertuiging;
2. Streven we actief naar een meer evenwichtige samenstelling van ons personeelsbestand. Bij gelijke geschiktheid streven we er bewust naar om diversiteit in de verschillende teams te vergroten;
3. Moedigen we een bedrijfscultuur aan waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd en alle medewerkers gelijke kansen hebben.

Ons actieplan om deze doelen te bereiken omvat:

1. Het herzien van beleid en procedures om te identificeren of en waar er systematische onbewuste vooroordelen in onze organisatie en richting verschillende gemeenschappen zijn (met speciale aandacht voor vrouwelijke medewerkers, medewerkers met een handicap, medewerkers met een lager inkomen en medewerkers van verschillende generaties);
2. Het implementeren van een divers talentmanagementbenadering, inclusief een divers opvolgingsplan;
3. Het herzien van onze employee journey (inclusief het wervingsproces vanuit het perspectief van de kandidaatervaring) om ervoor te zorgen dat de filosofie van gelijke kansen is ingebed in alle medewerkersdocumentatie;
4. Het onderzoeken of er impliciete en expliciete onbewuste vooroordelen in ons beleid en onze praktijken zijn, bijvoorbeeld hoe te solliciteren voor flexibel werken, aannames in functiebeschrijvingen, toegang tot ouderschapsverlof, enzovoort.

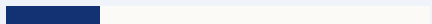
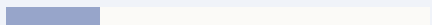
Genderdiversiteit

We streven ernaar om tegen 2030 ten minste 35% mannen en 35% vrouwen binnen ons executive team en opco managementteams te hebben en streven actief naar een evenwichtige samenstelling van de medewerkerspopulatie in leeftijd en nationaliteit. Eind 2025 was 38% van het executive team binnen onze organisatie vrouw en 21% van de opco managementteams vrouw. Onze wervingsstrategie is gericht op het realiseren van ons diversiteitsdoel.

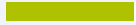
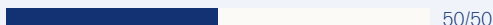
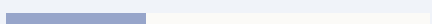
DIVERSITEITDOELSTELLINGEN

% vrouwen/mannen

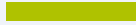
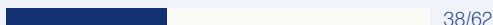
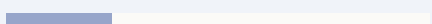
Alle medewerkers

| | | |
|------|---|-------|
| 2025 |  | 22/78 |
| 2024 |  | 22/78 |

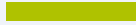
Raad van bestuur en Raad van commissarissen

| | | |
|-----------|--|-------|
| 2030 doel |  | 30/70 |
| 2025 |  | 50/50 |
| 2024 |  | 33/67 |

Executive team

| | | |
|-----------|---|-------|
| 2030 doel |  | 35/65 |
| 2025 |  | 38/62 |
| 2024 |  | 25/75 |

Opco managementteams

| | | |
|-----------|---|-------|
| 2030 doel |  | 35/65 |
| 2025 |  | 20/80 |
| 2024 |  | 21/79 |

Hiertoe organiseren we initiatieven gericht op groepen die het minst vertegenwoordigd zijn, zoals vrouwelijke medewerkers en medewerkers van verschillende generaties, om de diversiteit van ons personeelsbestand te evalueren en te verbeteren.

Eind 2025 was 22% van de medewerkers van ForFarmers vrouw en 78% was man, in lijn met vorig jaar. In 2025 waren vrouwen goed voor 25% van de nieuw aangenomen medewerkers (2024: 32%) en 24% van alle interne promoties (2024: 25%), waarvan 4% werd gepromoveerd naar een managementfunctie (2024: 9%).

In lijn met de Corporate Governance Code hebben we als doelstelling voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen gesteld dat ten minste 30% van de leden vrouw en 30% man moet zijn. Eind 2025 was 50,0% van de leden vrouw en 50,0% man (60% van de leden van de raad van commissarissen en 33,3% van de raad van bestuur was vrouw).

Het diversiteits- en inclusiebeleid voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen is beschikbaar op onze website. Verdere informatie over de diversiteitsdoelstellingen voor de raad van commissarissen en de raad van bestuur is te vinden in de Corporate Governance Verklaring 2025.



Genderloonkloof en totale beloningsratio

We zetten ons in voor gelijke beloning en richten ons op het waarborgen van gelijke beloning voor functies bij het aannemen of bevorderen van medewerkers. In 2025 zijn stappen genomen om inzicht te krijgen in de juiste functie-, niveau- en beloningsgegevens met als doel om de beloningstransparantie te vergroten en equal pay te realiseren. De loonkloof was in 2025 9,4% in het voordeel van mannen, een verbetering ten opzichte van 2024 (15,0%). Voor benchmarkdoeleinden is de genderloonkloof in de EU 12,0% (2023). We nemen waar dat in de vier landen waarin wij actief zijn de loonkloof kleiner is dan het gemiddelde in die landen. De verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen worden sterk beïnvloed door verschillen in genderverdeling over de niveaus in de organisatie. We zien dat het aandeel vrouwen niet in hetzelfde tempo toeneemt in de hogere leidinggevende posities als in de rest van de organisatie.

Genderdiversiteit en loonkloof

| | Eenheid | Doel | 2025 | 2024 |
|---|---------|------------|-------|-------|
| Raad van bestuur en Raad van commissarissen, leden | Aantal | | 8 | 9 |
| Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw) | % | 30% (2030) | 50% | 33% |
| Executive team, leden | Aantal | | 8 | 8 |
| Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw) | % | 35% (2030) | 38% | 25% |
| Opco managementteams, leden | Aantal | | 57 | 53 |
| Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw) | % | 35% (2030) | 21% | 21% |
| Alle medewerkers | Aantal | | 2.963 | 2.687 |
| Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw) | % | | 22% | 22% |
| Genderloonkloof | | | | |
| Genderloonkloof, gemiddelde | % | | 9,4% | 15,0% |

Voor verdere beloningsindicatoren, zoals de totale beloningsratio (op mediaan- en gemiddelde basis), verwijzen we naar het Remuneratierapport.

Veiligheid

Veilig en verantwoord werken

We vinden de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en iedereen met wie we samenwerken belangrijk. Het voorkomen van dodelijke ongevallen en ongevallen met verzuim bij onze werknemers, medewerkers niet in loondienst en andere bezoekers op onze locaties, bij een door ons georganiseerd evenement of tijdens het rijden op onze vrachtwagens, heeft onze hoogste prioriteit.

Ons gezondheids- en veiligheidsbeleid (management-systeem) stelt normen vast voor het beschermen en waarborgen van de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Met ons beleid en de maatregelen die wij nemen

beheersen we de risico's en kansen die samenhangen met gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Het beleid geldt voor al (100%) onze medewerkers en locaties. In alle landen zijn 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. Door voortdurende verbetering, innovatie en samenwerking creëren we een werkomgeving waar veiligheid is ingebed. Om dit te ondersteunen is in 2025 een overkoepelend Health & Safety platform opgericht. Tijdens de tweemaandelijksse bijeenkomsten zijn alle Health & Safety Officers, interne specialisten én een vertegenwoordiger van het bestuur aanwezig. Dit platform heeft als doel de landen te verbinden, kennis en best practices te delen, en te zorgen voor voortdurende verbetering. In november is in Nederland een veiligheidsweek georganiseerd waarin elke dag een thema centraal stond: van het herkennen van risico's tot het bespreekbaar maken van veiligheid en het juiste gebruik van persoonlijke

beschermingsmiddelen. We besteden in alle landen veel aandacht aan het delen van best practices.

Er wordt aandacht besteed aan bewustwording door communicatie, onder andere door de resultaten op veiligheid op diverse schermen en plaatsen te delen. Ook veiligheids- en kwaliteitstrainingen vinden wij 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 gericht op 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 worden regelmatig trainingen en opleidingen gegeven, over onderwerpen zoals grondstoffenkennis en voedselveiligheid. Daarnaast inventariseren onze chauffeurs in het kader van onze FarmRisk-aanpak de veiligheidsrisico's op het boeren erf en maken ze veehouders bewust van de risico's op hun erf.

Resultaten 2025

Het aantal werkgerelateerde ongevallen is gestegen ten opzichte van 2024. De incidenten zijn niet geconcentreerd binnen een land of een specifieke opco of locatie. De toename in Duitsland is gerelateerd aan de acquisitie in 2025.

| | | 2025 | 2025 | 2025 | 2024 | 2024 | 2024 |
|---------------------|--------------------------------|-----------|-----------------|----------------------|-----------|-----------------|----------------------|
| | | Aantal | Frequency ratio | Aantal dagen verzuim | Aantal | Frequency ratio | Aantal dagen verzuim |
| Nederland | Werknemers | 8 | 4,14 | 277 | 8 | 4,31 | 598 |
| | Medewerkers niet in loondienst | 4 | - | - | 4 | - | - |
| Duitsland | Werknemers | 11 | 10,87 | 452 | 6 | 10,10 | 158 |
| | Medewerkers niet in loondienst | 1 | - | - | 1 | - | - |
| Polen | Werknemers | 3 | 2,80 | 269 | 2 | 1,95 | 252 |
| | Medewerkers niet in loondienst | - | - | - | - | - | - |
| Verenigd Koninkrijk | Werknemers | 9 | 5,06 | 415 | 4 | 2,23 | 28 |
| | Medewerkers niet in loondienst | 1 | - | - | 1 | - | - |
| Totaal | | 37 | 5,35 | 1.413 | 26 | 3,80 | 1.036 |

| | | 2025 | 2024 |
|--|--|-----------|-----------|
| | | Aantal | Aantal |
| Werknemers | | 31 | 20 |
| Medewerkers niet in loondienst | | 6 | 6 |
| Andere werknemers die op onze bedrijfslocaties werkzaam zijn | | - | - |
| Totaal werkgerelateerde ongelukken met verzuim | | 37 | 26 |

In 2025 waren er geen werkgerelateerde dodelijke ongevallen (2024: 1).

Ziekteverzuim en welzijn

We nemen de verantwoordelijkheid om het ziekteverzuim laag te houden en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te waarborgen. Het ziekteverzuim bedroeg in 2025 2,7%, in lijn met voorgaande jaren (2024: 3,0%).

Tijd- en locatieafhankelijk werken wordt gefaciliteerd om medewerkers in staat te stellen 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 werken op kantoor en thuis. Uit het laatste

cultuuronderzoek blijkt dat deze balans als goed wordt ervaren.

Al onze medewerkers ontvangen een adequaat loon. In 2025 is de toepasselijke benchmark het minimumloon per land. De arbeidsomstandigheden van al onze medewerkers worden gewaarborgd door sociale bescherming. Dit omvat ondersteuning bij inkomensverlies als gevolg van grote levensgebeurtenissen zoals ziekte, werkloosheid, arbeidsongeval, zwangerschapsverlof, gezinsgerelateerd verlof en pensioen. In 2025 nam 5% (2024: 5%) van onze

mannelijke en 14% (2024: 9%) van onze vrouwelijke medewerkers gezinsgerelateerd verlof op.

Betrokkenheid

Cultuur

Het is voor ons erg belangrijk om een cultuur te creëren waarin al onze medewerkers zich veilig voelen om belangrijke zaken aan te kaarten. Dit omvat aanmoediging om vrijelijk hun mening en standpunten te uiten.

Elk jaar wordt een cultuuronderzoek op basis van de Barrett Survey uitgevoerd. Hierbij wordt een waardenscan gebruikt om de persoonlijke waarden van medewerkers, hun percepties van de huidige cultuur en hoe goed deze aansluiten bij onze gewenste cultuur in kaart te brengen.

Uit het cultuuronderzoek in 2025 komt naar voren dat in Nederland, na de aanzienlijke verbetering in 2024, de score in 2025 nog verder is verbeterd. Belangrijke aandachtsgebieden die in de eerdere enquêtes werden geïdentificeerd, zoals het bevorderen van ondernemerschap en het passend delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, toonden aanzienlijke vooruitgang. In het Verenigd Koninkrijk zijn de resultaten in lijn met 2024. Er is nog duidelijk ruimte voor verdere verbetering. Vooruitgang is zichtbaar op het gebied van werk-privébalans, eigenaarschap en klantgerichtheid, tegelijkertijd blijven er met name zorgen over mogelijke verdere reorganisaties en een gebrek aan duidelijkheid over de strategie. In Duitsland zijn de scores nog steeds sterk in de voormalige ForFarmers

entiteiten en HaBeMa. De medewerkers die vanuit team agrar binnen de joint venture zijn gekomen moeten hun plek nog vinden wat terugkomt in de scores. Binnen de Poolse activiteiten worden consistent hoge scores behaald wat de sterke bedrijfscultuur weerspiegelt.

De inzichten die we verkrijgen uit het cultuuronderzoek dienen als essentiële input voor de afstemming van onze bedrijfsstrategie op de verwachtingen van onze medewerkers.

De HR Directors van de landen zijn verantwoordelijk voor het cultuuronderzoek en koppelen dit terug aan de raad van bestuur.

Loopbaanontwikkeling

ForFarmers streeft ernaar om getalenteerde medewerkers aan te trekken, op te leiden en te behouden. We bieden verschillende trainingen en middelen aan om onze medewerkers te helpen hun effectiviteit te vergroten en te werken aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

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. Ook biedt ForFarmers trainingen en ontwikkeltrajecten op het gebied van leiderschap om te voorzien in voldoende goede opvolging.

Eigen regie voor medewerkers

Vanaf 1 januari 2025 is een nieuwe, vereenvoudigde, beoordelingscyclus van kracht die de nadruk legt op de continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker, met minder focus op scores en meer aandacht voor de behoeften en ontwikkeling van de medewerker. Om leidinggevendens hierbij te ondersteunen, zijn zij getraind in het voeren van 'het goede gesprek' en hebben zij praktische hulpmiddelen ontvangen, zoals feedbackregels en gesprekskaartjes. Deze aanpak is organisatiebreed uitgerold, in alle landen waar we actief zijn.

Ook hebben we een nieuw talent management proces uitgerold. Dit proces helpt om het potentieel van medewerkers goed in te schatten en hen gericht voor te bereiden op volgende stappen in hun loopbaan. Jong talent wordt gekoppeld aan ervaren medewerkers voor extra begeleiding en zichtbaarheid.

We streven ernaar dat elke werknemer jaarlijks wordt geëvalueerd en beoordeeld om zijn of haar professionele en persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. In 2025 nam 63% (2024: 79%) van onze mannelijke medewerkers en 72% (2024: 77%) van onze vrouwelijke medewerkers deel aan regelmatige prestatie- en loopbaanontwikkelingsbeoordelingen.

Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog

We respecteren individuele rechten op vrijheid van mening en vereniging, en respecteren het recht op collectieve onderhandelingen en alle vormen van sociale dialoog tussen ForFarmers en haar eigen medewerkers (dat wil zeggen medewerkersvertegenwoordigers). Op 31 december 2025 valt 53,3% (2024: 52,5%) van de eigen medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst en 61,2% (2024: 49,9%) van de eigen medewerkers valt onder medewerkersvertegenwoordigers of ondernemingsraden. De dekkingsgraad per land is in de tabel weergegeven.

CAO-dekkingsgraad en sociale dialoog

| Dekkingsgraad | CAO-dekkingsgraad | Sociale dialoog | |
|---------------|---|---|---|
| | Medewerkers binnen de Europese Economische Zone | Medewerkers buiten de Europese Economische Zone | Medewerkers binnen de Europese Economische Zone |
| 0-19% | Polen | | Polen |
| 20-39% | | Verenigd Koninkrijk | |
| 40-59% | | | |
| 60-79% | Duitsland | | |
| 80-100% | Nederland | | Nederland/Duitsland |

Naast lokale ondernemingsraden die sociale dialoog in verschillende landen bieden, heeft ForFarmers een overkoepelende Europese Ondernemingsraad.

Medewerkers

| Aantal medewerkers, tenzij anders vermeld | 2025 | 2024 |
|---|-------|-------|
| Eigen personeel (per 31 december) | | |
| Nederland | 1.038 | 1.042 |
| Verenigd Koninkrijk | 854 | 848 |
| Polen | 498 | 486 |
| Duitsland | 568 | 306 |
| België | 5 | 5 |
| Totaal aantal werknemers | 2.963 | 2.687 |
| Totaal aantal medewerkers niet in loondienst ⁽¹⁾ | 103 | 80 |
| Retentiegraad (laatste 12 maanden) | | |
| Retentiegraad (in %) | 84,1% | 83,4% |
| Personeelsverloop in het jaar | 459 | 404 |
| Vaste medewerkers (per 31 december) | 2.710 | 2.455 |
| Man | 2.133 | 1.924 |
| Vrouw | 577 | 531 |
| Overig | - | - |
| Niet gerapporteerd | - | - |
| Tijdelijke medewerkers (per 31 december) | 218 | 196 |
| Man | 141 | 123 |
| Vrouw | 77 | 73 |
| Overig | - | - |
| Niet gerapporteerd | - | - |
| Aantal oproepkrachten (per 31 december) | 35 | 36 |
| Man | 35 | 36 |
| Vrouw | - | - |
| Overig | - | - |
| Niet gerapporteerd | - | - |

⁽¹⁾ Het aantal medewerkers niet in loondienst is een schatting aangezien geen data beschikbaar is. Meer informatie over de basis voor het maken van de schatting is opgenomen in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.



| in aantal medewerkers | 2025 | 2025 | 2025 | 2024 | 2024 | 2024 |
|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| Per 31 december | Vaste medewerkers | Tijdelijke medewerkers | Aantal oproepkrachten | Vaste medewerkers | Tijdelijke medewerkers | Aantal oproepkrachten |
| Nederland | 918 | 93 | 27 | 915 | 103 | 24 |
| Verenigd Koninkrijk | 839 | 9 | 6 | 833 | 6 | 9 |
| Polen | 394 | 104 | - | 406 | 80 | - |
| Duitsland | 556 | 10 | 2 | 297 | 6 | 3 |
| België | 3 | 2 | - | 4 | 1 | - |

Werknemers naar leeftijdsgroep (per 31 december)

| in aantal medewerkers | 2025 | 2024 |
|-----------------------|-------|-------|
| Jonger dan 30 jaar | 389 | 342 |
| 30 - 50 jaar | 1.462 | 1.312 |
| Ouder dan 50 jaar | 1.112 | 1.033 |

WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

Wij beschouwen een goede relatie met leveranciers, eerlijke arbeidsomstandigheden en veilige werkomstandigheden als cruciaal onderdeel van hoe we succesvol zakendoen, waarbij het respecteren van alle internationaal erkende mensenrechten een essentiële basis vormt voor ons lange-termijnsucces en duurzaamheid.

Materialiteit en governance

Eerlijke arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid zijn materiële onderwerpen met betrekking tot werknemers in de waardeketen. Bij ForFarmers kopen we onze grondstoffen grotendeels via internationale leveranciers. Deze grondstoffen komen van allerlei boeren, van klein tot groot, en voedselproducenten. Het gebruik van marktplaatsen betekent dat de traceerbaarheid tot aan de boerderij van de grondstoffen die we kopen een uitdaging is. Als gevolg hiervan hebben we weinig zicht op de daadwerkelijke impact op werknemers in onze waardeketen. Het waarborgen dat producenten adequaat worden betaald voor de producten is daarom een onzekerheid voor ons.

In zowel onze upstream als downstream waardeketen identificeren we potentiële negatieve impacts op het levensonderhoud en de gezondheid en veiligheid van werknemers. Het grootste risico ligt in de upstream waardeketen, met name bij landbouwarbeiders, waar kinderen dwangarbeid en risico's voor arbeidsveiligheid en gezondheid kunnen voorkomen. Dit geldt onder andere in de toeleveringsketens van soja-, palmolie en cacao, met name in landen in Zuid-Amerika, waar training en wetgeving vaak ontbreken en fundamentele arbeidsrechten niet altijd zijn gegarandeerd.

Betrokkenheid bij werknemers in de waardeketen en het verhelpen van negatieve impacts

Zoals beschreven in het hoofdstuk 'Zakelijk gedrag' biedt onze Speak-up Meldregeling voor misstanden werknemers en belanghebbenden de mogelijkheid om vragen te stellen of hun zorgen te uiten over een (mogelijke) schending van onze Code of Conduct en mogelijke schendingen van wet- en regelgeving, waaronder mensenrechten. De meldregeling voldoet aan de effectiviteitscriteria voor operationele klachtenmechanismen volgens de UNGP's. ForFarmers zal onder geen beding represailles nemen of toestaan tegen iemand die een mogelijke overtreding meldt.

Bij de periodieke beoordeling van de saillante mensenrechtenkwesties betrekken we zowel interne experts als externe belanghebbenden. Zij helpen ons identificeren in welke activiteiten van onze operaties en toeleveringsketens mensenrechtenrisico's het meest waarschijnlijk aanwezig en ernstig zullen zijn. We betrekken ook externe vertegenwoordigers van kwetsbare en gemarginaliseerde groepen en werknemers in onze waardeketen om inzicht te krijgen in hun perspectieven en ons beter in staat te stellen om potentiële mensenrechtenimpacts te identificeren en aan te pakken.

In onze Supplier Code of Conduct verbinden we leveranciers aan de verplichting om ons mechanisme kenbaar te maken aan hun eigen medewerkers en belanghebbenden. Evenzo verwachten we dat onze leveranciers en partners herstelmechanismen instellen voor eventuele mensenrechtenschendingen en ervoor zorgen dat er geen represailles volgen tegen iemand die een mogelijke overtreding meldt. Dit is vastgelegd in onze Supplier Code of Conduct.

Transparant inkopen

Onze ambitie is om onze voeringrediënten duurzaam in te kopen en vooral onze bijdrage aan ontbossing die verband houdt met onze voeringrediënten te verminderen. Daarbij richten wij ons ook op het respecteren en beschermen van de rechten van werknemers die betrokken zijn bij de toeleveringsketen van onze grondstoffen. Onze inspanningen zijn gericht op het verhogen van transparantie en traceerbaarheid in de toeleveringsketen van grondstoffen, waarbij we de uitdagingen erkennen die inherent zijn aan de (complexe) landbouwtoeleveringsketen. Onze aanpak focust op leveranciers van grondstoffen met het hoogste risico op negatieve sociale en milieueffecten, met name leveranciers van grondstoffen die risico's op ontbossing en andere milieu-impact met zich meebrengen, zoals soja, palm en cacao, en leveranciers waar het risico op schendingen van arbeidsrechten en mensenrechten hoog is.

Doelstellingen, maatregelen en middelen

De doelstelling voor 2030 is dat al onze grondstofleveranciers die verband houden met de soja-, palm- en cacao-toeleveringsketen en leveranciers waar voor meer dan €1 miljoen per boekjaar wordt ingekocht, onze Supplier Code

of Conduct (of een equivalent daarvan) hebben ondertekend en lid zijn van Sedex (Supplier Ethical Data Exchange), of een ander platform in de toekomst. Via due diligence-platforms, zoals Sedex, monitoren wij naleving door onze leveranciers en verkrijgen wij inzicht in mogelijke risico's op het gebied van mensenrechten en milieu. Zo kunnen wij risico's beheersen en de voortgang van onze acties volgen. De monitoringsactiviteiten bevatten onder andere zelfbeoordelingsvragenlijsten, gerichte maatregelen en, waar mogelijk, sitebezoeken door vertrouwde derden en/of ons eigen personeel.

Onze Supplier Code of Conduct is van toepassing op onze grondstofleveranciers (upstream waardeketen) en stelt de principes en vereisten vast voor verantwoord ondernemingsbestuur, zakelijk gedrag en integriteit. Het is gebaseerd op de UNGP's en de OESO-richtlijnen en omvat vereisten met betrekking tot fundamentele internationale conventies en richtlijnen op het gebied van mensenrechten, gezondheid en veiligheid, sociale verantwoordelijkheid, milieu en zakelijke ethiek en gedrag. We streven ernaar de Supplier Code of Conduct minstens elke 24 maanden te herzien en waar nodig bij te werken. We zullen onze leveranciers ondersteunen in de communicatie over onze Supplier Code of Conduct en waar nodig begeleiding en training aanbieden.

In het geval dat ForFarmers overtredingen van de Supplier Code of Conduct vermoedt of vaststelt zullen passende maatregelen worden genomen, bijvoorbeeld door middel van corrigerende actieplannen. Bij ernstige (vermoedens van) mensenrechtenschendingen zal ForFarmers verdere

Resultaten 2025

in percentages

| | Doel | 2025 | 2024 |
|---|-------------|-------|-------|
| Toeleveranciers die de Supplier Code of Conduct (of equivalent) hebben ondertekend en lid zijn van Sedex (soja-, palm- en cacao-toeleveringsketen of uitgave van meer dan €1.000.000) | 100% (2030) | 69,6% | 71,2% |

maatregelen nemen (bijvoorbeeld de relatie opschorten of beëindigen in het geval de leverancier niet in staat of bereid is om de niet-naleving op te lossen). Echter, zullen wij eerst beoordelen of de nadelige gevolgen van het beëindigen van de relatie naar verwachting minder ernstig zullen zijn dan de nadelige gevolgen die de leverancier niet kan voorkomen.

Het percentage toeleveranciers dat de Supplier Code of Conduct heeft ondertekend en lid is van Sedex is in 2025 gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Als we de in 2025 geacquireerde activiteiten in Duitsland buiten beschouwing laten is dit percentage toegenomen. Als onderdeel van de integratie is de verwachting dat in de loop van 2026 een toenemend aantal leveranciers van de geacquireerde activiteiten de Supplier Code of Conduct zal ondertekenen en lid zal worden van Sedex.

We streven ernaar om de monitoring en opvolging van de prestaties van onze toeleveranciers te verbeteren. We werken aan een aanpak waarbij leveranciers die hoog-risico grondstoffen leveren, zoals palm, soja en cacao en leveranciers boven een bepaalde risicoring op het gebied van arbeids- en mensenrechten, worden meegenomen in een programma dat gericht is op het meten en opvolgen van risico's en prestaties. Afhankelijk van het

risico kan dit bestaan uit zelfbeoordelingsvragenlijsten, sitebezoeken en gerichte (contractuele) afspraken en maatregelen.

Mensenrechten van werknemers in de waardeketen

We streven ernaar om mensenrechten en het welzijn van werknemers in onze hele waardeketen te respecteren. In 2024 zijn we gestart met het actief integreren van due diligence op het gebied van mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering. Onze diligence-processen inzake mensenrechten zijn in lijn met de zes stappen van de OESO-richtlijnen.

Het opzetten van due diligence-processen op het gebied van mensenrechten is een continu proces dat lange-termijnplanning en middelen vereist. In 2025 hebben wij een evaluatie uitgevoerd van de bestaande tracking-maatstaven die specifiek toezien op saillante kwesties in de toeleveringsketen van grondstoffen. Hiermee beogen we de monitoring op saillante mensenrechten en milieu-impacts te verbeteren. Ondanks deze inspanningen blijft het verbeteren van effectiviteit een uitdaging. Monitoring via due diligence-platforms, zoals Sedex, biedt inzicht door leveranciers te identificeren waar risico's hoger kunnen zijn en stelt ons in staat de effectiviteit van onze acties en

voortgang te volgen. Tegelijkertijd nemen niet alle toeleveranciers deel aan deze platforms of zijn terughoudend in het delen van informatie, waardoor het zicht op de waardeketen beperkt blijft.

De belangrijkste te ondernemen acties en maatregelen (vanuit onze human rights roadmap) zijn:

- Integratie van het Mensenrechtenbeleid in de hele organisatie, inclusief heldere communicatie van het beleid om zo de bewustwording te vergroten. Ook zullen er systemen van verantwoording worden opgezet, gekoppeld aan relevante training. We zullen actief communiceren met mensen binnen onze bedrijfsactiviteiten en andere relevante partners over de wijzigingen in onze Supplier Code of Conduct na de resultaten van de beoordeling van saillante kwesties;
- Het opzetten van (nieuwe) tracking-indicatoren voor saillante mensenrechtenkwesties. Bestaande maatregelen

omvatten de beoordeling van de leveranciersbasis via een (compliance) platform. Verdere geplande maatregelen omvatten de ontwikkeling van betrokkenheidsmaatregelen gericht op specifieke leveranciers;

- De ontwikkeling van een due diligence-roadmap voor mensenrechten om onze due diligence op dit gebied op een holistische en strategische manier te blijven verbeteren en ontwikkelen. De roadmap omvat korte-, middellange- en langetermijnacties met betrekking tot eigen activiteiten, upstream en downstream. Activiteiten omvatten het bijwerken van de Supplier Code of Conduct (indien nodig) en het creëren van bewustzijn hierover bij leveranciers, periodieke beoordelingen van zakelijke relaties en het beoordelen van het operationele klachtenmechanisme van zakenpartners;
- Het beheersen van onze impacts, risico's en kansen met betrekking tot mensenrechten op de middellange tot lange termijn door interne ESG-taskforces.

Resultaten 2025

| Aantal incidenten | 2025 | 2024 |
|---|------|------|
| Mensenrechtenschendingen en -incidenten | 0 | 0 |

In 2025 zijn geen ernstige mensenrechtenschendingen en -incidenten met betrekking tot onze waardeketen aan ons gerapporteerd. ForFarmers is niet op de hoogte van enige mensenrechtenschendingen en -incidenten of gerelateerde gerechtelijke procedures en/of daarmee samenhangende rechterlijke uitspraken tegen ForFarmers.

MENSENRECHTEN DUE DILIGENCE PROCES



Integreren en ontwikkelen van beleid



Identificeren en beoordelen van risico's



Ondernemen van preventie en mitigerende maatregelen



Volgen en meten van impacts



Communiceren en rapporteren



Voorzien in herstelmechanismen

CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS

De kern van ons bedrijf is het leveren van hoogwaardig en veilig voer tegen concurrerende prijzen.

Materialiteit en governance

Met betrekking tot consumenten en eindgebruikers hebben wij toegang tot veilig voer en duurzaam geproduceerd voedsel, en de naleving van regelgeving en vrijwillige codes als materiële thema's geïdentificeerd.

Betrokkenheid bij klanten en het mitigeren van negatieve impact

We onderhouden regelmatig contact met onze klanten en andere belanghebbenden in de downstream waardeketen via onder andere dagelijkse communicatie, regelmatige boerderijbezoeken, evenementen en klankbordgroepen. We hebben geen directe overleggen met consumenten en eindgebruikers; hun behoeften worden via de waardeketen, zoals via retailers in kaart gebracht. De input die we ontvangen via onze diverse kanalen is een belangrijke input voor de verfijning van ons portfolio van voeroplossingen. Meer informatie over het soort overleggen en de frequentie daarvan is te vinden in onze stakeholdertabel in het hoofdstuk 'Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring'.

Klanten kunnen hun zorgen, klachten of suggesties melden via de klantenservice, onze (verkoop)vertegenwoordigers, klankbordgroepen of andere formele klachtenmechanismen. De effectiviteit van deze kanalen wordt gemonitord, zoals het aantal en het type meldingen. Uit het contact met onze klanten blijkt niet dat zij deze mechanismes niet vertrouwen.

Bij meldingen van daadwerkelijke negatieve impacts in onze downstream waardeketen werken we samen met onze klanten, bevoegde autoriteiten en andere partijen om deze te mitigeren. Wanneer daadwerkelijke of potentiële negatieve impacts al zijn geïdentificeerd terwijl ze nog binnen onze controle zijn, volgen we onze strikte voerveiligheidsprocedures. Door snel en verantwoord te handelen, streven we ernaar onze reputatie en toewijding aan het leveren van hoogwaardige voeroplossingen die veilig zijn voor zowel mensen als dieren, te behouden.

Toegang tot veilig voer en voedsel

Ambities, beleid, maatregelen en middelen

We leveren hoogwaardig diervoer dat de prestaties van dieren maximaliseert en tegelijkertijd de voer- en voedselveiligheid waarborgt, wat essentieel is voor onze license-to-operate. Met onze ambitie van nul voerveiligheidsincidenten en minimale niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes streven wij naar een hoge standaard van voerveiligheid. Ons voerveiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem ondersteunt deze ambitie en wordt continu verbeterd. Dit systeem is ingebed in onze (lokale) procedures en processen, maar omvat ook de identificatie en beoordeling van (onverwachte) risico's, acties om de risico's te mitigeren en deze acties te evalueren op effectiviteit.

We controleren grondstoffen en mengvoer in overeenstemming met de vereisten van de EU-wetgeving, GMP+ International, UFAS en QS Kwaliteitsnormen, het SecureFeed-controleplan en onze eigen risicoanalyses. In elk land controleren we of de regelgeving wordt nageleefd. Dit gebeurt door middel van onze eigen interne audits, audits door derden en externe controles door bevoegde autoriteiten voor onze kwaliteitscertificeringsnormen.

Incident- en crisismanagement

Naast onze eigen voerveiligheidsambitie is het een wettelijke vereiste dat bedrijven voer onmiddellijk uit de markt moeten halen als ze reden hebben om aan te nemen dat het niet veilig is. We hebben een procedure voor incident- en crisisbeheer. We vinden het belangrijk dat op signalen over mogelijke risico's voor voer- en voedselveiligheid die mogelijk tot een incident kunnen leiden, snel en adequaat wordt gereageerd, zodat de impact wordt geminimaliseerd. Daarom vereist elk incident een beoordeling welke acties het meest effectief zijn, en beoordelen we dat op een case-by-case basis. Als onveilig voer uit de markt moet worden gehaald of als we een reden hebben om aan te nemen dat ons voer schadelijk is voor de gezondheid van dieren of mensen, informeren wij ook de relevante autoriteiten.

Om eenzelfde incident in de toekomst te voorkomen, nemen we niet alleen onmiddellijk actie, zoals het terugroepen van voer indien nodig, maar analyseren we ook de oorzaak van dergelijke incidenten. Toegewijde (lokale) teams coördineren de opvolging, de implementatie van oplossingen om de activiteiten zo snel mogelijk en zo veilig

mogelijk te herstellen, en de implementatie van verbeterpunten om herhaling te voorkomen. Het melden van problemen is een verantwoordelijkheid van alle werknemers van ForFarmers. Daarnaast monitoren we continu of nieuwe risico's ontstaan en gebruiken we opgedane kennis en ervaring om ons voer veiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem te verbeteren.

Minimaliseren van kruisbesmetting

We minimaliseren kruisbesmetting binnen ons biologische voer- en niet-GMO-productportfolio. Daarvoor is hetzelfde voer veiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem van toepassing zoals eerder is beschreven. Een belangrijk element van de biologische wetgeving is dat biologisch voer niet wordt vermengd met conventioneel voer. Dit betekent dat al ons biologische voer in gespecialiseerde fabrieken wordt geproduceerd.

Resultaten 2025

| Aantal incidenten | 2025 | 2024 |
|---|------|------|
| Voerveiligheidsincidenten | 5 | 3 |
| Incidenten met betrekking tot niet-naleving van regelgeving die hebben geleid tot een boete, sanctie of waarschuwing of incidenten met betrekking tot belangrijke niet-naleving van vrijwillige codes (niet gerelateerd aan voerveiligheid) | 18 | 7 |

In het geval van elk incident zijn maatregelen genomen om de gerapporteerde tekortkomingen te corrigeren met een vervolgininspectie, resulterend in goedkeuring voor de genomen stappen in lijn met de hierboven beschreven procedure. Verbeteringen zijn aangebracht voor elk incident, zijn beoordeeld en goedgekeurd door overheden en/of instanties, hetgeen in lijn is met onze standaard voer veiligheidsmanagementprocedure.

Gebruik van antibiotica in voer

Antimicrobiële resistentie (AMR) is een groeiend gezondheidsrisico, mede door het gebruik van antibiotica in diervoer. In alle landen waar ForFarmers actief is, is het gebruik van antibiotica in onze voeroplossingen uitgefaseerd en vindt toediening indien nodig plaats op de boerderij. Alleen in het Verenigd Koninkrijk wordt antibiotica toegepast in ons voer waar dit wettelijk is toegestaan en uitsluitend op veterinair voorschrift. Aangezien het gebruik van antibiotica sterk gereguleerd is, relevante gegevens binnen onze waardeketen beperkt beschikbaar zijn en antibiotica niet langer als een preventieve maatregel worden toegevoegd aan voer, sturen we niet actief op specifieke doelen en hebben we geen afzonderlijk beleid ontwikkeld voor AMR-beheer. We zorgen ervoor dat we voldoen aan de geldende lokale regelgeving en spelen in op de marktvrage.

GOVERNANCE EN ZAKELIJK GEDRAG

We streven naar een organisatie waar we trots op kunnen zijn. Goed bestuur staat daarom centraal in onze organisatie en we werken er continu aan om dit verder te verbeteren. We zetten ons in voor een bedrijfscultuur die ervoor zorgt dat medewerkers betrokken zijn bij het algehele succes van onze missie For the Future of Farming.

Materialiteit en governance

Verantwoord zakelijk gedrag, anti-omkoping en anti-corruptie, dataprivacy en -beveiliging en diergezondheid en -welzijn zijn allemaal materiele onderwerpen voor ForFarmers. We stimuleren verantwoordelijk gedrag en ethiek. Wanneer wij worden geassocieerd met omkoping of corruptie kan dat leiden tot juridische en reputatierisico's. Wat betreft dataprivacy en -beveiliging kunnen we een negatieve impact hebben op belanghebbenden wiens vertrouwelijke informatie openbaar kan worden in geval van een beveiligingsinbreuk. Dat vormt een risico op mogelijke commerciële en reputatieschade en verlies van vertrouwen van belanghebbenden. Daarnaast dragen wij bij aan het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van dieren door voedsaam en gezond diervoer te leveren, onder meer door het optimaliseren van ingrediëntverhoudingen.

Het toezicht op zakelijk gedrag en dataprivacy ligt bij de Legal Director en het toezicht op databeveiliging ligt bij de Group Security Officer. Beide onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. Toezicht omvat onder andere het waarborgen dat systemen aanwezig zijn om corruptie te voorkomen en dataprivacy en -beveiliging te waarborgen. Daarnaast wordt jaarlijks een interne beoordeling van de

beleidslijnen en de effectiviteit ervan uitgevoerd en worden aanbevelingen gedaan voor herziening.

Bedrijfscultuur en beleidslijnen voor zakelijk gedrag

Verantwoord zakelijk gedrag gaat verder dan naleving van wet- en regelgeving en komt voort uit het dagelijks op een ethisch naleven van onze kernwaarden. De beleidslijnen van ForFarmers, zoals de Code of Conduct en de Speak-up Meldregeling voor misstanden, beschrijven hoe wij een bedrijfscultuur ontwikkelen en bevorderen die in lijn is met onze kernwaarden.

Code of Conduct

Onze kernwaarden vormen de basis van de cultuur en het gedrag dat wij nastreven. De Code of Conduct beschrijft hoe wij deze kernwaarden naleven bij onze dagelijkse beslissingen. De Code behandelt verschillende onderwerpen, zoals omkoping en corruptie, belangenconflicten, mededingingsrecht en mensenrechtenprincipes. Eveneens bevat de Code secties die medewerkers helpen te begrijpen wat hun verplichtingen zijn, wat te doen in geval van schendingen van de Code en waar richtlijnen te vinden zijn. We moedigen ook alle partijen die met ons samenwerken aan om vergelijkbare richtlijnen, regels en normen toe te passen en vereisen dat zij voldoen aan onze

Code of Conduct voor derden. We hanteren een zero-tolerance beleid met betrekking tot schendingen van de Code of Conduct. In geval van schending zullen we onmiddellijk actie ondernemen en indien nodig handhavingsautoriteiten informeren.

We maken onze bedrijfscultuur zichtbaar en versterken deze door alle medewerkers jaarlijks een verplichte Code of Conduct-training te geven. Voor specifieke doelgroepen bieden we daarnaast gerichte trainingen. Voor nieuwe medewerkers verzorgen wij trainingen om hen vertrouwd te maken met onze Code of Conduct. De deelname aan deze trainingen wordt elk kwartaal gerapporteerd aan de raad van bestuur. De trainingen worden ondersteund door interne informatiecampagnes, die zich richten op een sterke tone at the top (voorbeeldgedrag), het vergroten van bewustwording en de laagdrempelige manieren om misstanden of verbeterpunten te melden.

De Code of Conduct is beschikbaar op het interne communicatieplatform van ForFarmers, dat toegankelijk is voor medewerkers, en is beschikbaar op onze bedrijfswebsite in het Duits, Engels, Nederlands en Pools.

Speak-up Meldregeling voor misstanden

De Speak-up Meldregeling biedt medewerkers en belanghebbenden een platform om vragen te stellen of zorgen te uiten over een (mogelijke) schending. De Speak-up Meldregeling is beschikbaar op onze bedrijfswebsite in dezelfde talen als de Code of Conduct. We moedigen onze medewerkers en belanghebbenden aan om elke (dreigende) schending van de wet- en regelgeving, interne

richtlijnen, ongewenst gedrag of andere zorgen over incidenten die mogelijk in strijd zijn met de wet, de kernwaarden van ForFarmers of de gedragsregels in onze Code of Conduct, te melden.

Alle meldingen van wangedrag zowel intern als extern, behandelen we volgens een strikt protocol. Dit protocol waarborgt vertrouwelijkheid, objectiviteit en bescherming van de melder. Het biedt toegang tot herstelmaatregelen, duidelijke routes voor schadeafhandeling en garandeert het recht om gehoord te worden. De principes zijn uiteengezet in de Speak-up Meldregeling en zijn in lijn met ons mensenrechtenbeleid. Een onafhankelijke integriteitscommissie beoordeelt alle meldingen en beslist over maatregelen en vervolg- en verbeteracties. Indien een geval als gegrond wordt bevonden, waarborgt de integriteitscommissie dat de individuen toegang hebben tot effectieve herstelmaatregelen en bieden wij duidelijke en realistische routes voor het aanpakken van bedrijf gerelateerde schade. Herstelmaatregelen kunnen bestaan uit compensatie, herstel of beleidswijzigingen, waarvan de effectiviteit bij de melder wordt getoetst en gebruikt om het klachtenmechanisme te verbeteren. Alle onderzoeksresultaten worden periodiek gerapporteerd aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

De identiteit van de melder blijft vertrouwelijk; echter, als de identiteit van de melder al bekend is, zal deze met zorg worden behandeld en zoveel mogelijk worden beschermd, in overeenstemming met de toepasselijke wetten en beleidslijnen. Alle persoonlijke gegevens die in het kader van een onderzoek worden verkregen, zullen alleen

worden gebruikt voor de doeleinden die in de Speak-up Meldregeling zijn beschreven. De Speak-up Meldregeling van ForFarmers biedt bescherming voor melders in overeenstemming met Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad.

In 2025 zijn er geen ernstige mensenrechtenschendingen en -incidenten gemeld via de Speak-up Meldregeling met betrekking tot onze eigen medewerkers of werknemers in onze waardeketen.

Preventie en detectie van corruptie of omkoping

ForFarmers hanteert een zero-tolerance beleid voor omkoping en corruptie. Alle zakelijke beslissingen moeten worden genomen op basis van objectiviteit, integriteit en het beste belang van de organisatie zonder externe invloed. Het anti-corruptie- en anti-omkopingsbeleid zoals uiteengezet in de Code of Conduct omvat due diligence-procedures bij het aangaan van zakelijke relaties, evenals procedures voor het melden van omkoping en corruptie volgens de Speak-up Meldregeling voor misstanden.

ForFarmers biedt bij indiensttreding en op regelmatige basis training aan alle medewerkers om hen bewust te maken van de soorten corruptie, de risico's van deelname aan corrupte activiteiten, de anti-corruptiecode en -beleidslijnen van de organisatie en hoe ze corruptie kunnen melden. Omdat al onze medewerkers (100%) geassocieerd kunnen worden met corrupte activiteiten in hun taken, worden alle medewerkers en functies beschouwd als een risicovolle functie.

Elke vermeende overtreding van ons beleid tegen corruptie of omkoping kan worden gemeld via de Speak-Up Meldregeling voor misstanden (zoals eerder beschreven) en wordt onderzocht door een onafhankelijke integriteitscommissie.

Resultaten 2025

| Aantal incidenten, tenzij anders vermeld | 2025 | 2024 |
|--|------|------|
| Aantal bevestigde incidenten van omkoping en/of corruptie in de verslagperiode | 0 | 1 |
| Aantal veroordelingen voor omkoping en/of corruptie in de verslagperiode | 0 | 0 |
| Bedrag van boetes ("EUR") voor schending van anti-omkopings- en anti-corruptiewetten | 0 | 0 |

Data-privacy en informatiebeveiliging

Informatie en gegevens zijn fundamenteel voor het succes van onze activiteiten en moeten daarom worden beschermd tegen schade of verlies. Dit geldt in het bijzonder voor gevoelige informatie van onze medewerkers, klanten, leveranciers, partners en aandeelhouders, waarvan ongeoorloofde openbaarmaking aanzienlijke schade kan veroorzaken. Persoonsgegevens worden alleen verwerkt voor legitieme en gerechtvaardigde doeleinden en moeten goed worden beschermd tegen ongeoorloofde toegang of misbruik. Bij overdracht aan derden zorgen wij voor adequate beveiliging.

Met ons Privacy- en Informatiebeveiligingsbeleid zorgen wij ervoor dat gegevens en systemen zijn beschermd tegen verschillende bedreigingen, zoals fouten, fraude, ongeoorloofde openbaarmaking en privacy-schending en storingen. De Group Security Officer ondersteunt lokale teams bij het identificeren en beperken van risico's, beoordeelt incidenten samen met het (lokale) beveiligingsteam en ziet toe op de opvolging van corrigerende maatregelen.

In 2025 zijn geen incidenten geweest gerelateerd aan data-privacy- en informatiebeveiligingsincidenten.

Diergezondheid en -welzijn

Dierenwelzijn is een steeds belangrijker thema voor consumenten in landen in heel Europa. Toenemende aandacht voor dierenwelzijn leidt tot een toename van de invloed van verschillende kwaliteitskeurmerken voor consumenten. In de landen waar we actief zijn, zijn er verschillende kwaliteitskeurmerken voor kippen, varkens en koeien, waarbij het welzijn van dieren centraal staat. Zij besteden specifiek aandacht aan de huisvesting van dieren (bijvoorbeeld bewegingsvrijheid, tijd buiten/toegang tot daglicht en vierkante meters per dier), dierprestaties (bijvoorbeeld maximale groei, sterfte, ziekte en behandelingen) en ingrepen bij dieren (bijvoorbeeld verbod op snavelkappen, staartknippen, castreren en/of tanden vijlen).

Onze grootste impact op de gezondheid en het welzijn van dieren is het leveren van voedzame en gezonde diervoeroplossingen, terwijl we tegelijkertijd de ingrediëntverhoudingen van mengvoer optimaliseren. Met specifieke voeroplossingen is ForFarmers sterk gepositioneerd om in te spelen op de groeiende (internationale) focus op dierenwelzijn. Ook met ons advies over huisvesting dragen wij bij aan de gezondheid en het welzijn van dieren.

Het is de ambitie van ForFarmers om de voorkeursleverancier te zijn voor onze belanghebbenden en klanten die op de beste manier aan deze veeleisende welzijnsconcepten en -vereisten willen voldoen. Met onze diepgaande kennis en uitgebreide ervaring op het boerenerf kunnen wij voeroplossingen leveren die precies aansluiten bij de behoeften van onze klanten, inclusief gecertificeerde boeren die actief zijn in dierenwelzijn concepten. Hoewel wij zelf geen specifiek dierenwelzijnsbeleid hebben, zien wij dit als een brede verantwoordelijkheid binnen onze waarden. Om dit verder te versterken, streven we ernaar om onze gegevensinzichten te verbeteren en een meer gestructureerde aanpak te ontwikkelen rondom dit thema.

OVER FORFARMERS' DUURZAAMHEIDSVERKLARING

Grondslagen voor opstelling

Dit hoofdstuk van de duurzaamheidsverklaring beschrijft voor elke ESRS én entiteit-specifieke maatstaf die in de duurzaamheidsverklaring is opgenomen, de reikwijdte van de maatstaf, methodologieën en significante aannames, en indien van toepassing, informatie over externe validatie van de maatstaf. Waar nodig voor het begrip van de maatstaf is aanvullende contextuele informatie opgenomen.

Dit hoofdstuk dient te worden gelezen in samenhang met het algemene deel van de duurzaamheidsverklaring van dit verslag waar de rapportagegrondslagen voor de duurzaamheidsverklaring worden toegelicht. Voor nadere toelichting van gerapporteerde maatstaven en definities verwijzen wij naar de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Deze maatstaven zijn niet gevalideerd door een externe instantie niet zijnde de externe accountant, tenzij anders is vermeld.

Definitie en reikwijdte

Milieu

| | |
|--|--|
| Directe broeikasgasemissies (Scope 1) | <p>Totaal (directe) broeikasgasemissies die voortkomen uit processen en verbranding bij onze locaties in absolute getallen (ton CO₂-equivalent). Dit omvat emissies als gevolg van de productie van diervoeders op onze locaties en transport van diervoer en grondstoffen.</p> <p>Emissies die samenhangen met levende have op onze locaties vallen buiten de reikwijdte, aangezien deze niet materieel zijn.</p> |
| Indirecte broeikasgasemissies (Scope 2) | <p>Totaal (indirecte) broeikasgasemissies die voortkomen uit de opwekking van gekochte of aangekochte elektriciteit, verwarming, koeling en stoom voor de exploitatie van onze locaties, in absolute getallen (ton CO₂-equivalent).</p> |
| Indirecte broeikasgasemissies (Scope 3) | <p>Scope 3 omvat de indirecte emissies in de waardeketen. Dit omvat de volgende IPCC-categorieën, die ongeveer 98% van onze scope 3-emissies dekken:</p> <ul style="list-style-type: none">• Categorie 1a – Aangekochte goederen en diensten• Categorie 4 – Upstream transport en distributie• Categorie 11 – Gebruik van verkochte producten <p>De overige IPCC-categorieën, zoals zakelijke reizen en woon-werkverkeer van medewerkers, zijn niet materieel.</p> |
| Energie- en broeikasgas intensiteitsratio's per volume | <p>Energie- en broeikasgasintensiteit per volume (ton CO₂-equivalent of MWh per duizend ton totale volume zoals toegelicht in de geconsolideerde kerncijfers). Dit geeft een beter inzicht in onze energieprestaties dan netto-omzet, aangezien de netto-omzet afhankelijk is van grondstofprijzen.</p> |
| Aandeel co- en restproducten en voormalige levensmiddelen | <p>Co- en restproducten zijn deelproducten van teelt, verwerking of consumptie van een ander product waarvan de economische waarde minder dan 50% is van het oorspronkelijke product. De economische waarde van producten wordt elk jaar bepaald op basis van een voortschrijdend gemiddelde van 5 jaar. Dit betekent, bijvoorbeeld, dat sojaschroot niet valt onder de definitie van co- en restproducten.</p> <p>Voormalige levensmiddelen zijn producten die niet langer bestemd zijn voor menselijke consumptie, maar die wel voor menselijke consumptie zijn geproduceerd, in lijn met de Europese Algemene Levensmiddelenwet.</p> |
| Ondersteuning van boeren bij duurzaam landgebruik | <p>Percentage van onze zuivelklanten dat betalingen ontvangt voor eco-activiteiten in het kader van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) in Nederland. De reikwijdte omvat alleen melkveeklanten van ForFarmers in Nederland waarvan toestemming is verkregen om deze informatie te verkrijgen. Het percentage wordt berekend door het aantal klanten die eco-betalingen ontvangen te vermenigvuldigen met het totaal verkoopvolume over het verslagjaar en vervolgens te delen door het totaal aantal klanten vermenigvuldigd met het totaal verkoopvolume over het verslagjaar.</p> |
| Stikstofefficiëntie | <p>Stikstofefficiëntie geeft weer hoeveel van het via het voer opgenomen stikstof wordt afgezet in dieren en dierlijke producten. Met andere woorden: de waarde voor stikstofefficiëntie zegt iets over de stikstofbenutting op het boerenerf. De maatstaf omvat de volgende diersoorten: melkkoeien, varkens (mestvarkens, zeugen en biggen) en kippen (legkippen en vleeskippen). De scope voor het berekenen van de stikstof efficiëntie is, net als voor het materiële duurzaamheidsthema, gelimiteerd tot Nederlandse klanten.</p> <p>Dierwelzijnsconcepten hebben een groot aandeel in de volumes van ForFarmers. Stikstof efficiëntie wordt daarom gesplitst tussen deze twee categorieën, aangezien toepassing van dierwelzijnsconcepten leidt tot meer voerconsumptie en hogere stikstofemissies.</p> |
| Duurzaam ingekochte soja en palmolie | <p>Soja producten zijn gedefinieerd als duurzaam wanneer certificaten zijn gekocht van soja programma's die succesvol de benchmarking hebben doorlopen volgens de basiseisen die zijn vastgesteld in de FEFAC-soja-inkooprichtlijnen en zijn weergegeven op de FEFAC ITC Standards Map. Palmolie en afgeleide producten zijn als duurzaam gedefinieerd wanneer RSPO-certificaten zijn gekocht voor het equivalent (in tonnen).</p> |
| Waterverbruik in de waardeketen | <p>Het waterverbruik in de waardeketen in m³ per ton geproduceerd voer. Dit omvat waterverbruik dat nodig is voor het groeien van gewassen en waterverbruik door dieren die gevoed worden met het geproduceerde voer. Dit omvat ook waterverbruik van verhandelde producten zoals vochtrijke diervoeders, maar is exclusief verhandelde goederen zoals kunstmest, additieven en melkpoeders.</p> |

Sociaal

| | |
|---|---|
| Transparant inkopen van grondstoffen | Uitgaven in € bij grondstofleveranciers die onze Code of Conduct voor leveranciers hebben ondertekend of schriftelijk hebben bevestigd dat zij gelijkwaardige bedrijfsprincipes hanteren, en deel uitmaken van Sedex of een soortgelijk systeem, gedeeld door de totale uitgaven in € bij grondstofleveranciers. In de reikwijdte vallen grondstofleveranciers die als risicovol zijn aangemerkt vanwege hun activiteiten (soja-, palm- of cacaoleveranciers) of omvang (inkoopwaarde groter dan € 1.000.000 over het verslagjaar). Uitgesloten zijn uitgaven die verband houden met niet-grondstoffen (indirecte inkoop) en op- en overslagactiviteiten. |
| Retentiegraad | De retentiegraad wordt uitgedrukt als het percentage van het gemiddelde aantal werknemers dat gedurende de verslagperiode in dienst is gebleven. |
| Genderdiversiteit in het topmanagement | Topmanagement omvat de raad van commissarissen, de raad van bestuur, het executive team en de management teams. |
| Ongevallen met verzuim | Werkgerelateerde ongevallen zijn ongevallen die leiden tot verzuim (LTIs). Het aantal dagen met verzuim wordt alleen geregistreerd voor onze eigen medewerkers. |
| LTIs | Aantal arbeidsongevallen met verzuim als gevolg per 1.000.000 gewerkte uren. Deze maatstaf omvat onze werknemers. |
| Werkgerelateerde gezondheidsproblemen | Werkgerelateerde gezondheidsproblemen worden gedefinieerd als beroepsziekten zoals uiteengezet in de ILO-lijst van beroepsziekten. Deze maatstaf omvat onze werknemers. |
| Jaarlijkse functioneringsgesprekken/ loopbaanontwikkelingsplannen | Aantal werknemers dat heeft deelgenomen aan jaarlijkse functionerings- en loopbaanontwikkelingsgesprekken als percentage van alle werknemers, uitgesplitst per geslacht. Deze informatie is afkomstig uit het HR-systeem. |
| Benchmark voor leefbaar loon | Beoordeling of alle werknemers een leefbaar loon krijgen, in lijn met de toepasselijke benchmarks. De geldende benchmark voor een leefbaar loon is het minimumloon in FTE per land. Dit wordt beoordeeld via contractuele overeenkomsten. Het loon is het brutoloon, exclusief variabele componenten zoals overwerk en bonussen en exclusief toeslagen, tenzij deze gegarandeerd zijn. |
| Werknemers die verlof om gezinsredenen hebben opgenomen | Aantal werknemers dat verlof om gezinsredenen heeft opgenomen als percentage van alle werknemers, uitgesplitst naar geslacht. Gezingerelateerd verlof omvat zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof. Bij ForFarmers hebben al onze werknemers recht op verlof om gezinsredenen op grond van de nationale wetgeving of collectieve arbeidsovereenkomsten. |
| Incidenten op het gebied van voer veiligheid en niet-nalevingsincidenten | Een incident verband houdend met niet-naleving van voorschriften en vrijwillige richtlijnen over de gezondheids- en veiligheidsgevolgen van onze producten en diensten binnen de verslagperiode wordt beschouwd als een voer veiligheidsincident wanneer de gezondheid van mens en/of dier in gevaar is. |
| Incidenten op het gebied van mensenrechten | Een incident is een juridische actie of klacht die via een formele procedure of autoriteiten is geregistreerd of via interne procedures. Een schending is elk probleem dat via onze due diligence-processen is geïdentificeerd. Een mensenrechtenschending omvat ook bevestigde incidenten van kinder- of dwangarbeid in onze waardeketen. Een bevestigd incident is een incident dat gegrond is bevonden. Het aantal incidenten omvat niet de incidenten die in de verslagperiode nog worden onderzocht. Het aantal onderzochte incidenten wordt, indien van toepassing, toegelicht. |
| Klachten (waaronder discriminatie, intimidatie) | Een klacht is een formele schriftelijke of mondelinge verklaring over (vermoedens van) misstanden, gemeld via alle beschikbare kanalen, waaronder de Speak-up Meldregeling, het management of de juridische afdeling. |

Governance

| | |
|--|---|
| Corruptie en omkoping | Corruptie en omkoping wordt gedefinieerd in het interne anti-omkoping- en - corruptie beleid van ForFarmers. Onder 'corruptie' wordt verstaan omkoping, afpersing, fraude, misleiding, collusie, kartels, machtsmisbruik, verduistering, handel in invloed, witwassen van geld en andere soortgelijke activiteiten. |
| Aantal incidenten met betrekking tot gegevensbescherming en informatiebeveiliging | <p>Een informatiebeveiligingsincident is een (onmiddellijke dreiging van) schending van informatiebeveiligingsbeleid of van beleid voor acceptabel gebruik of standaardbeveiligingspraktijken. Het incident heeft een grote impact op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid of integriteit van kritieke bedrijfsprocessen of bedrijfsgegevens, wat leidt tot grote financiële gevolgen in de vorm van kosten die gerelateerd zijn aan deze incidenten, zoals gemiste inkomsten, verloren klanten, verlies van bedrijfsimago, verlaging van de voorraadwaarde, herstel van diensten of gegevens of het betalen van boetes. Voorwaarde is dat het incidentresponsteam wordt betrokken.</p> <p>Een privacy-incident is een verlies van controle, inbreuk, ongeautoriseerde openbaarmaking of ongeautoriseerde verkrijging van persoonlijk identificeerbare informatie (PII) resulterend in een verplichte melding (onder de AVG) aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) of een informatieverzoek in verband met een ontvangen klacht van de AP.</p> |

Methodologie en assumpties

Klimaatverandering

ForFarmers hanteert internationale GHG-standaarden (Greenhouse Gas Protocol en de Scope 2-Guidance) van het World Resources Institute en de World Business Council on Sustainable Development.

Scope 1 en 2

Indien verbruiksgegevens (nog) niet beschikbaar zijn, wordt de factuur opgevraagd bij de leverancier. Zijn die gegevens niet beschikbaar, dan wordt gebruik gemaakt van de opgenomen meterstanden. Als er geen meterstanden beschikbaar zijn, wordt een schatting gemaakt op basis van de meest recente informatie.

De gegevens worden omgerekend naar CO₂ aan de hand van de volgende CO₂-coëfficiënten:

| Energie type | Land | Van | Naar | 2025 | 2024 |
|--------------------------------|---------------------|-----|--------------------|-------|-------|
| Gas | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,182 | 0,182 |
| Gas | Duitsland | KwH | kg CO ₂ | 0,182 | 0,182 |
| Gas | Polen | KwH | kg CO ₂ | 0,182 | 0,182 |
| Gas | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,183 | 0,183 |
| Elektriciteit (marktgebaseerd) | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,045 | 0,077 |
| Elektriciteit (marktgebaseerd) | Duitsland | KwH | kg CO ₂ | 0,103 | 0,394 |
| Elektriciteit (marktgebaseerd) | Polen | KwH | kg CO ₂ | 0,195 | 0,261 |
| Elektriciteit (marktgebaseerd) | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,374 | 0,373 |
| Woodchips | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,009 | 0,011 |
| Biogas | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,000 | 0,000 |
| Zonne-energie | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,000 | 0,000 |
| Zonne-energie | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,000 | 0,000 |
| Gasolie | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,273 | 0,273 |
| Gasolie | Polen | KwH | kg CO ₂ | 0,273 | 0,273 |
| Kerosine | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,260 | 0,260 |
| Kolen | Polen | KwH | kg CO ₂ | 0,339 | 0,341 |
| Diesel | Nederland | KwH | kg CO ₂ | 0,246 | 0,247 |
| Diesel | Duitsland | KwH | kg CO ₂ | 0,246 | 0,247 |
| Diesel | Polen | KwH | kg CO ₂ | 0,246 | 0,247 |
| Diesel | Verenigd Koninkrijk | KwH | kg CO ₂ | 0,260 | 0,254 |
| LNG | Duitsland | KwH | kg CO ₂ | 0,182 | 0,176 |

Als er geen CO₂-coëfficiënt beschikbaar is voor de rapportage periode wordt een coëfficiënt uit de voorgaande rapportageperiode gebruikt.

Herberekening van emissies van het basisjaar

Onze aanpak voor het herberekenen van emissies is vastgelegd in ons interne beleid en bepaalt dat significante wijzigingen leiden tot een aanpassing van het basisjaar. Dit omvat structurele veranderingen zoals fusies, overnames of desinvesteringen, wijzigingen in berekeningsmethodologie of data, ontdekking van significante fouten en wijzigingen in relevante wetgeving. Het basisjaar en de doelstellingen worden herberekend in het geval de verandering in emissies 5% of meer van het basisjaar bedraagt. Veranderingen in emissies kleiner dan 5% worden beoordeeld en zijn ter discretie van de raad van bestuur. In onze reductiedoelstelling wordt vooralsnog geen rekening gehouden met autonome groei.

Scope 3 - Upstream

Scope 3 upstream broeikasgasemissies worden berekend door het aantal ton ingekochte voedingrediënten en verhandeld voer te vermenigvuldigen met de corresponderende CO₂-coëfficiënt. De CO₂-coëfficiënt wordt uitgedrukt in kilogram CO₂eq per kilogram aangekocht product. De CO₂-coëfficiënten worden verkregen via de GFLI-database (en indien beschikbaar nationale subsets). Voor de berekening van de scope 3 upstream-emissies wordt gebruikgemaakt van CO₂-coëfficiënten die aansluiten bij het land van herkomst van de ingekochte grondstoffen. Voor de belangrijkste grondstoffen (op basis van ingekocht volume) wordt een gewogen gemiddelde CO₂-coëfficiënt toegepast. Dit gewogen gemiddelde is gebaseerd op de samenstelling van herkomst van het voorgaande jaar, gecombineerd met de meest recente beschikbare CO₂-coëfficiënten.

Als er voor verhandelde goederen geen broeikasgascoëfficiënten beschikbaar zijn, wordt er gebruik gemaakt van afgeleide, schattingen of vergelijkbare producten waarvan een coëfficiënt wel beschikbaar is. Als niet herleidbaar is uit welk land een product afkomstig is, wordt een Europese of wereldwijde herkomst verondersteld.

Scope 3 - Downstream

Scope 3 downstream broeikasgasemissies bestaan uit emissies die geassocieerd zijn met CH₄ Enterische fermentatie, N₂O Mestbeheer en CH₄ Mestbeheer.

- CH₄ Enterische fermentatie: Voor Tier 1 'in-use' CH₄-emissies, gebaseerd op de IPCC Tier-emissies voor vee, wordt het aantal dieren (hoofden) vermenigvuldigd met de Tier 1-emissiefactor en vervolgens vermenigvuldigd met de GWP (Global Warming Potential) voor methaan. Voor Tier 2 'in-use' CH₄-emissies wordt de droge-stofinname-methode (DMI) toegepast, waarbij het aantal dieren (hoofden) wordt vermenigvuldigd met de DMI-factor en de methaan yield, gedeeld door 1.000 (IPCC-richtlijn) en vervolgens vermenigvuldigd met 365 (dagen) en de GWP voor methaan.
- N₂O Mestbeheer: Voor elke combinatie van veecategorie en huisvestingsstelsel per land, ontstaan N₂O-emissies uit het totaal aan directe emissies plus de indirecte emissies. Indirecte emissies zijn de som van N₂O door emissie van stikstof uit mestbeheer en N₂O door uitspoeling. Het resultaat van elk huisvestingsstelsel wordt gewogen op basis van het gemiddelde aantal dagen uit een totaal van 365 dagen, vermenigvuldigd met het aantal dieren (hoofden).

- Directe emissies: N-excretie (NEX) vermenigvuldigd met de emissiefactor per meststelsel, vermenigvuldigd met 44/28 (IPCC-richtlijn) en vermenigvuldigd met de GWP voor N₂O. Voor elk actief meststelsel wordt dit gewogen op basis van het aantal dagen dat het stelsel actief is.
- Indirecte emissies: N-excretie vermenigvuldigd met de fractie beheerde mest die verdampt als NH₃ en No_x voor elke diercategorie, vermenigvuldigd met 44/28 (IPCC-richtlijn) en vermenigvuldigd met de GWP voor N₂O en de EF4-emissiefactor. Het resultaat wordt gewogen voor elk actief meststelsel en op basis van het aantal dagen dat het stelsel actief is.
- Indirecte emissies die ontstaan door uitspoeling of afspoeling (van mest en urine): N-excretie vermenigvuldigd met de fractie van beheerde mest die wordt uitgespoeld of afgespoeld uit het meststelsel voor elke diercategorie, vermenigvuldigd met 44/28 (IPCC-richtlijn), vermenigvuldigd met de GWP en de EF5-emissiefactor. Gewogen op basis van het aantal dagen dat het stelsel actief is.
- CH₄ mestbeheer: Het aantal kilogram van vluchtige stof (VS, het deel van de mest dat vergistbaar is tot methaan) per dier per dag, vermenigvuldigd met maximale methaanproductiecapaciteit per kg VS en conversiefactor van m³ CH₄ naar kilogram CH₄ en vervolgens met de methaanconversiefactor van het betreffende meststelsel. Het resultaat wordt vermenigvuldigd met de GWP van methaan om de bijdrage aan de broeikasgasemissies te berekenen. Voor elke combinatie van diercategorie en land wordt dit voor elk meststelsel berekend.

Belangrijke assumpties en veronderstellingen

De invoergegevens worden voor elk land verstrekt op basis van industriële cijfers en interne informatie. Het aantal dieren (hoofden) wordt berekend door het tonnage van mengvoer-equivalenten (hierna: CFE, Compound Feed Equivalent) te delen door het voergebruik in ton (in CFE) per diersoort.

De DMI-factor voor eenmagigen (varkens, pluimvee en paarden) wordt bepaald door de CFE te vermenigvuldigen met 88%. De DMI-factor voor herkauwers (exclusief melkkoeien) wordt bepaald op basis van onderhouds- en productiepercentages (melkproductie of vleesproductie). De DMI-factor voor melkkoeien wordt bepaald op basis van de gecombineerde energiebehoeften voor onderhoud (energie voor lichaamsbeweging, groei etc.) en melkproductie (energie voor melkproductie). Hierbij wordt gebruik gemaakt van nationale melkproductienormen en het jaarlijks gemiddelde FPCM per koe (melk, gecorrigeerd voor vet- en eiwit). De gegevens worden per land omgerekend naar droge stofinname via de netto-energie-inhoud van het dieet, gemeten in Voedereenheid Melk (VEM), waarna de bruto-energie per kg droge stof per dier per dag wordt berekend.

Voor het ruwe-eiwitgehalte worden data gebruikt van gestandaardiseerde calculatieprogramma's en interne informatie van voedingsdeskundigen.



Toegang tot veilig voer en voedsel

Niet-naleving van regelgeving wordt vastgesteld op basis van schriftelijke meldingen van toezichthouders en kan leiden tot een boete of waarschuwing. Voor vrijwillige codes wordt de ernst van een incident beoordeeld door externe certificatie-instellingen, waarbij grote en kleine incidenten worden onderscheiden. Kleine incidenten worden niet gerapporteerd. Het Universal Feed Assurance Scheme (UFAS) in het Verenigd Koninkrijk wordt gezien als een onafhankelijke certificerende instantie; bevindingen uit UFAS-audits worden altijd als niet-naleving van vrijwillige codes geregistreerd.

Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van medewerkers

Veilig en verantwoord werken

Een incident dat letsel of gezondheidsproblemen tot gevolg heeft, wordt een 'ongeval' genoemd. Een gevaarlijke situatie die niet tot een ongeval heeft geleid wordt een 'close call', 'near-miss' of 'near-hit' genoemd.

Beloningsmaatstaven

De loonloof wordt berekend op basis van het bruto uurloon per werknemer, op basis van hun voltijdsequivalent. Het bruto uurloon wordt berekend op basis van de jaarlijkse totale beloning, die het salaris en andere vergoedingen in geld of natura omvat die de werknemer direct of indirect ontvangt in verband met zijn/haar werk.

De componenten in de beloning voor de loonloof man-vrouw en de jaarlijkse mediane totale beloningsratio

omvatten het basissalaris, vergoedingen in geld (gelde-lijke toeslagen, opgebouwde toeslagen), vergoedingen in natura (leasevergoedingen), kortetermijn prestatiebeloningen en de reële waarde van langetermijnprestatiebeloningen zoals verantwoord in de jaarrekening (lange termijn prestatie beloningen). Sociale bijdragen en pensioenbijdragen worden niet meegenomen. De jaarlijkse gemiddelde totale beloningsratio omvat de beloningscomponenten zoals beschreven in de Nederlandse Corporate Governance Code 2025.

Niet-eigen medewerkers

Niet-medewerkers zijn onder andere medewerkers die door uitzendbureaus en andere opdrachtnemers ter beschikking worden gesteld. Het aantal niet-medewerkers wordt geschat door de werkelijke kosten te delen door de totale personeelskosten per operationeel segment per medewerker.

Efficiënt en circulair gebruik van hulpbronnen

Voor de berekening van het aandeel circulaire grondstoffen worden alle diervoeders omgerekend naar CFE. Vochtrijke diervoeders worden omgerekend naar CFE door het drogestofpercentage (22% voor herkauwers en 17% voor varkens) te vermenigvuldigen met 88%. Het aandeel van circulaire grondstoffen wordt berekend door de circulaire grondstoffen in mengvoer en verhandelde producten (vochtrijke en droge circulaire producten) te delen door het totale volume aangekochte en verhandelde producten.

Biodiversiteit en ecosystemen

Transparante inkopen van grondstoffen

De informatie omvat toeleveranciers van grondstoffen die worden gebruikt voor de productie van mengvoer en verhandelde producten. De informatie over toeleveranciers is opgenomen in een intern systeem en wordt continu bijgewerkt.

Stikstofefficiëntie

De stikstofefficiëntie wordt per diersoort/productiesysteem berekend door de netto stikstofwaarde in melk, vlees en eieren te delen door de hoeveelheid stikstof in het voer. De factoren die worden gebruikt om de hoeveelheid proteïne per gram stikstof te berekenen zijn gebaseerd op de internationale standaarden van de FAO (voerwaarden, voederconversies, NPN-gehaltes).

Belangrijke assumpties en veronderstellingen

Voor melkkoeien is de hoeveelheid stikstof in melk gebaseerd op het eiwitgehalte van melk zoals gerapporteerd door het melkveebedrijf. De stikstofgehaltes in het rantsoen zijn gebaseerd op interne DMI-factoren (op basis van het rantsoen) en houden geen rekening met non-proteïne nitrogen (NPN), wat leidt tot een overschatting van de stikstofefficiëntie. De factoren om proteïne per gram stikstof te berekenen zijn gebaseerd op de FAO-standaarden.

Voor varkens zijn de stikstofpercentages in de dieren gebaseerd op het gewicht van de dieren volgens de Minas-tabellen (2018). Het stikstofgehalte in het rantsoen wordt bepaald door het analyseren van grondstoffen en

intern gevalideerd in een laboratorium als onderdeel van de wettelijke Minas-eisen. Wanneer informatie over varkens niet (tijdig) beschikbaar is, worden waarden geschat op basis van een gewogen gemiddelde van voeders over de eerste drie kwartalen van het jaar, vergeleken met het voorgaande jaar.

Voor pluimvee omvat de voeropname zowel het geleverde voer als het gebruik van tarwe. De stikstofconversiefactoren zijn gebaseerd op het gewicht van de dieren (vleesproductie), het aantal dode dieren en eendagskuikens conform de meest recente RVO-richtlijnen. Het stikstofgehalte in het rantsoen wordt bepaald door het analyseren van grondstoffen en intern gevalideerd in een laboratorium als onderdeel van vereisten voor de mestboekhouding van bedrijven. Wanneer informatie over pluimvee niet (tijdig) beschikbaar is, worden waarden geschat op basis van een gesloten toom van kippen (vleeskippen) of gesloten toom van legkippen in het verslag jaar.

Duurzaam ingekochte soja en palmolie (certificaten)

Het aandeel duurzaam ingekochte soja en palmolie en afgeleide producten wordt berekend door het aantal certificaten van de desbetreffende grondstof te delen door het totale ingekochte volume, omgerekend naar sojaboon- of tonnen-equivalent.

Duurzaam landgebruik

De informatie of een melkveeklant van ForFarmers eco-betalingen ontvangt en het niveau daarvan (goud, zilver of brons) is afkomstig van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en is extern gevalideerd. De Nederlandse

Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) controleert of de maatregelen waarvoor eco-betalingen worden ontvangen, ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Gegevensbescherming en -beveiliging

Beveiligingsincidenten en privacy-incidenten worden gemeld via onze interne kanalen of rechtstreeks respectievelijk aan de Group Security Officer en de Group Legal Director, waarna het databeveiligingsteam de gemelde inbreuk registreert, beoordeelt en corrigerende en preventieve maatregelen neemt om de negatieve impact te corrigeren en vergelijkbare situaties te voorkomen in de toekomst.

Waterverbruik in de waardeketen

Waterverbruik van onze inkopen wordt berekend door het aantal ton ingekochte voedingrediënten te vermenigvuldigen met de corresponderende watercoëfficiënt uit de GFLI-database. Voor verhandelde producten (vochtrijke voeders en droge circulaire producten) wordt een water-/coëfficiënt toegewezen op basis van interne informatie. Meststoffen en additieven zijn niet opgenomen, vanwege het ontbreken van coëfficiënten. De watercoëfficiënten van de tien belangrijkste ingekochte grondstoffen in de rapportageperiode zijn gebaseerd op grondstoffen die in het voorgaande jaar zijn ingekocht. Als niet herleidbaar is uit welk land een product afkomstig is, wordt een Europese of wereldwijde herkomst verondersteld.

Waterverbruik op het boerenerf wordt berekend op basis van het aantal dieren (zoals eerder toegelicht) en hun waterverbruik. Het waterverbruik per dier is consistent

over de landen en rassen en verondersteld wordt dat de samenstelling van het rantsoen geen invloed heeft. De berekening van de droge stofinname van dieren wijkt niet af van eerdere toelichting(en).

Waterverbruik van onze inkopen en waterverbruik op het boerenerf wordt gecombineerd en gerapporteerd.

Bedrijfsveerkrachtaanalyse met betrekking tot klimaatverandering

Inleiding

Dit jaar hebben we een bedrijfsveerkrachtaanalyse uitgevoerd, gebaseerd op de TCFD-risicobeoordeling. Deze analyse was gericht op het identificeren, begrijpen en beheersen van klimaatrisico's en -kansen die klimaatverandering voor ons bedrijf met zich meebrengt. Deze beoordeling hield rekening met twee klimaatscenario's: Parijs-conform (opwarming van de aarde met 1,5 tot 2°C) en geen mitigatie (opwarming van de aarde met 3,5 tot 4,5°C). Onder het scenario zonder mitigatie is het waarschijnlijker dat ForFarmers wordt blootgesteld aan fysieke risico's, wat leidt tot een toename van operationele en kapitaaluitgaven.

Reikwijdte

Onze veerkrachtaanalyses bestrijken onze upstream waardeketen, onze eigen activiteiten en onze downstream waardeketen. In beide scenario's geldt: hoe verder we downstream gaan, hoe lager ons niveau van invloed en vermogen om het klimaatrisico te verminderen.

Bedrijfsstrategie en besluitvorming

De raad van bestuur heeft deze analyse in overweging genomen bij het maken van strategische en kapitaal investeringsbeslissingen, waarbij beslissingen worden aangepast afhankelijk van welk toekomstig klimaatscenario als waarschijnlijker wordt beschouwd. We monitoren continue externe industrietrends en bedreigingen. Periodiek zullen de scenario's die we toepassen worden herzien en indien nodig verfijnd.

Uitkomsten

De tabel op de volgende bladzijde vat de klimaatrisico's en -kansen in onze waardeketen en eigen activiteiten samen, evenals de mitigerende acties die ForFarmers onderneemt om deze risico's te beheersen en kansen te benutten.

Deze mitigerende acties zijn gespecificeerd voor de korte, middellange en lange termijn. De aannames die in de jaarrekening zijn gemaakt, zijn in lijn met de onderstaande analyse. We kunnen echter op dit moment geen betrouwbare kwantitatieve beoordeling geven over de potentiële impact van klimaatverandering op toekomstige resultaten. Het is belangrijk op te merken dat geschatte toekomstige klimaatverandering geen invloed heeft op de financiële overzichten van 2025 en dat er tot op heden geen aanwijzingen waren dat individuele activa risico liepen op waardevermindering als gevolg van onvoldoende continuïteit van toekomstige economische activiteit als gevolg van klimaatverandering.

Klimaatveranderingrisico's en -kansen (upstream, eigen activiteiten en downstream)

| Type | Tijdshorizon | Risico en/of kans | Bedrijfseffect | Waardeketen impact | Maatregelen en acties |
|-------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Transitie-risico | Korte, middel-lange en lange-termijn | Risico dat onze leveranciers zich onvoldoende aanpassen aan en zich onvoldoende inzetten voor het mitigeren van klimaatverandering, resulterend in extra kosten door volatiliteit in grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid | Veranderingen in klimaat en extreme weersomstandigheden kunnen de volatiliteit van grondstofprijzen beïnvloeden, met name door herziene oogstvoorspellingen en tekorten aan bepaalde grondstoffen. Warme zomers in de landen waar we actief zijn kunnen het voerconsumptie van dieren beïnvloeden, terwijl warme winters en milde lentes de hoeveelheid en kwaliteit van gras kunnen beïnvloeden, wat op zijn beurt de vraag naar geconcentreerd voer kan beïnvloeden. Bovendien kunnen landbouwgewassen verschuiven van de meer getroffen gebieden in Zuid-Amerika naar minder getroffen gebieden in Europa. | Directe impact op upstream en onze eigen activiteiten | We zullen proactief samenwerken met onze waardeketenpartners aan klimaatgerelateerde acties en partnerschappen en coalities opbouwen om nieuwe concepten te ontwikkelen die gericht zijn op het verminderen van de klimaatimpact van de productie van dierlijke eiwitten. |
| | | Beleidsrisico van introductie van strengere regelgeving vanwege het onvermogen om broeikasgasemissies op de boerderij te verminderen | Toekomstige opwarming van de aarde zal mogelijk leiden tot versnelde introductie van regelgeving voor de agrarische sector, wat zou resulteren in extra risico's - in plaats van extra kansen. | Directe impact op downstream | Met onze kennis, advies en producten ondersteunen we boeren en ketenpartners in de transitie naar een duurzame (lage CO ₂ -voetafdruk) en veerkrachtige sector. |
| | | Kans om een concurrentievoordeel te behalen door een duurzame agri-food sector te ondersteunen en te streven naar een sterke agrarische sector (For the Future of Farming) | We streven ernaar een leidende rol te spelen bij het verminderen van de klimaatimpact door innovatie in grondstoffen en voerefficiëntie, wat naar verwachting positief zal bijdragen aan een toekomstbestendige agrarische sector. Onze financiële kracht, technische expertise en de omvang van onze fabrieken stellen ons in staat om kapitaalintensieve investeringen te doen die het mogelijk maken samen te werken met ketenpartners om nieuwe concepten te ontwikkelen die gericht zijn op het verminderen van de klimaatimpact van de productie van dierlijke eiwitten. | Directe impact op eigen activiteiten | Met onze financiële kracht en de expertise van ons Center of Excellence zijn we goed gepositioneerd om de voerefficiëntie te verbeteren en het gebruik van grondstoffen die het milieu beïnvloeden te verminderen. Dit biedt kansen ten opzichte van kleinere concurrenten en draagt bij aan een duurzamere agrarische sector in Noordwest-Europa. Onze focus op co-producten uit de voedingsindustrie biedt de mogelijkheid om te evolueren naar een meer circulaire voedselketen. |
| | | Transitierisico van verhoogde kosten door de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen in onze productie- en logistieke processen | In de productie- en logistieke processen van diervoer wordt energie verbruikt. De overgang naar groene energiebronnen gaat gepaard met verhoogde energiekosten en investeringen. | Directe impact op eigen activiteiten | Zoals beschreven in dit hoofdstuk, hebben we acties en doelen vastgesteld om onze afhankelijkheid van fossiele brandstoffen in onze productie- en logistieke processen te verminderen. |
| Fysiek risico | Korte, middel-lange en lange-termijn | Fysiek risico van extreme weersomstandigheden en natuurlijke gevaren, bijvoorbeeld lage rivierwaterstanden, resulterend in extra leveringskosten | Extreme weersomstandigheden kunnen ook onze toeleveringskosten beïnvloeden, vooral wanneer de rivierwaterstanden laag zijn, wat de logistieke toeleveringskosten negatief kan beïnvloeden, vooral in landen zoals Nederland waar onze fabrieken met name via het water worden bevoorrad. | Eigen activiteiten | Het risico van lage waterstanden en voorraadposities wordt continu gemonitord door onze inkoopafdeling. We zullen periodiek onze risicoblootstelling aan acute klimaatgebeurtenissen beoordelen. |

Overige datapunten

Energieverbruik en energiemix

in MWh (tenzij anders vermeld)

| | 2025 | 2024 |
|---|----------------|----------------|
| Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten | 2.820 | 3.461 |
| Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten | 123.539 | 114.583 |
| Brandstofverbruik uit aardgas | 173.803 | 151.961 |
| Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen | 342 | 254 |
| Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen | 78.078 | 101.981 |
| Totaal verbruik fossiele energie | 378.584 | 372.239 |
| Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%) | 71,6% | 78,6% |
| Verbruik uit nucleaire bronnen | 72.294 | 74.366 |
| Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%) | 13,7% | 15,7% |
| Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa | 19.522 | 10.783 |
| Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen | 57.437 | 15.571 |
| Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) | 1.011 | 892 |
| Totaal verbruik hernieuwbare energie | 77.969 | 27.246 |
| Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%) | 14,7% | 5,7% |
| Totale energieverbruik | 528.847 | 473.851 |

| | Eenheid | 2025 | 2024 | Totaal mutatie in % |
|---|-------------------------------|--------|--------|---------------------|
| Totaal energieverbruik per volume | MWh/duizend ton totale volume | 50 | 53 | -5,5% |
| Totaal energieverbruik per netto-omzet | MWh/miljoen € | 168 | 173 | -2,8% |
| Gebruik hernieuwbare energie | % | 14,7% | 5,7% | 156,4% |
| Productie van niet-hernieuwbare energie | MWh | - | - | 0,0% |
| Productie van hernieuwbare energie | MWh | 20.532 | 11.674 | 75,9% |

RAPPORTAGE-EISEN (INHOUDSOPGAVE)

Rapportage-eisen van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die worden behandeld in de duurzaamheidsverklaring van ForFarmers, en indien nodig, opmerkingen of redenen voor het weglaten van ESRS-rapportage-eisen.

| Rapportage-eis | Pagina | Opmerkingen of reden voor omissie |
|--|-----------------------|-----------------------------------|
| ESRS 2 Algemene toelichtingen | | |
| BP-1 Algemene basis voor de voorbereiding van duurzaamheidsverklaringen | 190, 197-198 | |
| BP-2 Toelichtingen met betrekking tot specifieke omstandigheden | 197-198 | |
| GOV-1 De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen | 43-48, 50-54 | |
| GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming | 199 | |
| GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen | 75, 199-200, | |
| GOV-4 Due-diligenceverklaring | 199-201 | |
| GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsverklaring | 58-59, 201 | |
| SBM-1 Strategie, businessmodel en waardeketen | 12-18, 190 | |
| SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders | 190, 252-253 | |
| SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 191-196 | |
| IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-196 | |
| IRO-2 Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming | 192-193, 246-249 | |
| ESRS E1 Klimaatverandering | | |
| GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen | 199 | |
| E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie | 202-204 | |
| SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 202, 243-244 | |
| IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 202, 243-244 | |
| E1-2 Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie | 202-209 | |
| E1-3 Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering | 205-209 | |
| E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie | 202-204 | |
| E1-5 Energieverbruik en energiemix | 236, 238-240, 245 | |
| E1-6 Bruto scopes 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies | 210, 238-240 | |
| E1-7 Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits | | Niet van toepassing |
| E1-8 Interne koolstofbeprijzing | | Niet van toepassing |
| E1-9 Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen | | Weggelaten (overgangsbepaling) |

| Rapportage-eis | | Pagina | Opmerkingen of reden voor omissie |
|--|--|------------------|---|
| ESRS E2 Verontreiniging | | | |
| IRO-1 | Beschrijving van de processen om materiële verontreinigingsimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 214 | Directe drukfactoren voor biodiversiteitsverlies, zoals stikstofemissies, zijn gerapporteerd onder ESRS E4 om aan te sluiten bij gebruiken in de markt. |
| E2-1 | Beleid ten aanzien van verontreiniging | 214-216 | |
| E2-2 | Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging | 214-216 | |
| E2-3 | Doelen wat betreft verontreiniging | 214-216 | |
| E2-4 | Verontreiniging van lucht, water en bodem | | Niet van toepassing |
| E2-5 | Zorgwekkende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen | | Niet materieel |
| E2-6 | Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft verontreiniging | | Weggelaten (overgangsbepaling) |
| ESRS E3 Water en mariene hulpbronnen | | | |
| IRO-1 | Beschrijving van processen om voor water en mariene hulpbronnen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 217 | |
| E3-1 | Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen | 217 | |
| E3-2 | Maatregelen en middelen inzake beleid voor water en mariene hulpbronnen | 217, 242 | |
| E3-3 | Doelen wat betreft water en mariene hulpbronnen | | Niet van toepassing |
| E3-4 | Waterverbruik | | Niet materieel |
| E3-5 | Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft water en mariene hulpbronnen | | Weggelaten (overgangsbepaling) |
| ESRS E4 Biodiversiteit en ecosystemen | | | |
| E4-1 | Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel | | |
| SBM-3 | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 214 | |
| IRO-1 | Beschrijving van processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 214 | |
| E4-2 | Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen | 214 | |
| E4-3 | Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen | 214-216, 241-242 | |
| E4-4 | Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen | 214-216 | |
| E4-5 | Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen | | Weggelaten (overgangsbepaling) |
| E4-6 | Beoogde financiële effecten van risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen | | Weggelaten (overgangsbepaling) |
| ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie | | | |
| IRO-1 | Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 212 | |
| E5-1 | Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie | 212 | |
| E5-2 | Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie | 212-213 | |
| E5-3 | Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie | 212-213 | |
| E5-4 | Materiaalinstromen | 236, 241 | |
| E5-5 | Materiaaluitstromen | | Niet materieel |
| E5-6 | Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie | | Weggelaten (overgangsbepaling) |

| Rapportage-eis | Pagina | Opmerkingen of reden voor omissie |
|--|-------------------|---|
| ESRS S1 Eigen personeel | | |
| SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders | 218-219 | |
| SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 218 | |
| S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel | 218, 223 | |
| S1-2 Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts | 218-219 | |
| S1-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken | 218-219, 232-233 | |
| S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen | 218-223 | |
| S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële impacts, het bevorderen van positieve impacts, alsmede het beheersen van risico's en kansen | 218-223 | |
| S1-6 Kenmerken van de werknemers van de onderneming | 218-223 | |
| S1-7 Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming | 225-226 | |
| S1-8 Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog | 225, 241 | |
| S1-9 Diversiteitsmaatstaven | 224 | |
| S1-10 Leefbare lonen | 222, 237 | |
| S1-11 Sociale bescherming | 222-223, 237 | |
| S1-12 Mensen met een beperking | | Niet materieel |
| S1-13 Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden | | Informatie over gemiddelde trainingsuren per werknemer per geslacht is weggelaten (overgangsbepaling) |
| S1-14 Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven | 221-222, 237, 241 | |
| S1-15 Werk-privébalans | 222-223 | |
| S1-16 Beloningsmaatstaven (loonloof en totale beloning) | 221, 241 | |
| S1-17 Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten | 218-219, 237 | |
| ESRS S2 Werknemers in de waardeketen | | |
| SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders | 227 | |
| SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 227 | |
| S2-1 Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen | 227-229 | |
| S2-2 Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts | 227 | |
| S2-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken | 227, 232-233 | |
| S2-4 Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen | 227-229 | |
| S2-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen | 227-229 | |
| ESRS S3 Getroffen gemeenschappen | | |
| | | Niet materieel |

| Rapportage-eis | | Pagina | Opmerkingen of reden voor omissie |
|--|--|---------------|-----------------------------------|
| ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers | | | |
| SBM-2 | Belangen en opvattingen van stakeholders | 230-231 | |
| SBM-3 | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel | 230 | |
| S4-1 | Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers | 230-231 | |
| S4-2 | Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts | 230-231 | |
| S4-3 | Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken | 230-231, 241 | |
| S4-4 | Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft consumenten en eindgebruikers materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen | 230-231, 241 | |
| S4-5 | Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen | 199 | |
| ESRS G1 Zakelijk gedrag | | | |
| GOV-1 | De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen | 199 | |
| IRO-1 | Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | 192-193, 232 | |
| G1-1 | Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur | 232, 234, 242 | |
| G1-2 | Beheer van relaties met leveranciers | | Niet materieel |
| G1-3 | Preventie en opsporing van corruptie of omkoping | 233, 237 | |
| G1-4 | Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping | 233, 237 | |
| G1-5 | Politieke invloed en lobbyactiviteiten | | Niet materieel |
| G1-6 | Betalingspraktijken | | Niet materieel |

DATAPUNTEN DIE VOORTKOMEN UIT ANDERE EU-WETGEVING

De onderstaande tabel bevat alle rapportage-eisen en betrokken datapunten die voortvloeien uit andere EU-wetgeving zoals vermeld in ESRs 2 Appendix B, met vermelding van waar ze te vinden zijn in het jaarverslag van ForFarmers en welke rapportage-eisen als 'niet materieel' zijn beoordeeld.

| Rapportage-eis en betrokken datapunt | | | SFDR referentie | Pijler 3-referentie | Referentie benchmark-verordening | Referentie EU Klimaatwet | Sectie in jaarverslag |
|--------------------------------------|-----------|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|--------------------------|--|
| ESRS 2 GOV-1 | 21(d) | Genderdiversiteit raad van bestuur | ● | | ● | ● | Eigen medewerkers, Corporate governance verklaring |
| ESRS 2 GOV-1 | 21(e) | Percentage onafhankelijke bestuurders | | | ● | | Niet relevant |
| ESRS 2 GOV-4 | 30 | Due-diligenceverklaring | ● | | | ● | Algemene toelichtingen |
| ESRS 2 SBM-1 | 40(d) i | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. fossiele brandstoffen | ● | ● | ● | | Niet relevant |
| ESRS 2 SBM-1 | 40(d) ii | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie | ● | | ● | ● | Niet relevant |
| ESRS 2 SBM-1 | 40(d) iii | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens | ● | | ● | ● | Niet relevant |
| ESRS 2 SBM-1 | 40(d) iv | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak | | | ● | | Niet relevant |
| ESRS E1-1 | 14 | Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken | | | | ● | Niet vermeld |
| ESRS E1-1 | 16(g) | Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks | | ● | ● | | Niet relevant |
| ESRS E1-4 | 34 | Doelen BKG-emissiereductie | ● | ● | ● | | Klimaatverandering |
| ESRS E1-5 | 37 | Energieverbruik en energiemix | ● | | | ● | Klimaatverandering |
| ESRS E1-5 | 38 | Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) | ● | | | ● | Klimaatverandering |
| ESRS E1-5 | 40-43 | Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact | ● | | | ● | Klimaatverandering |
| ESRS E1-6 | 44 | Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies | ● | ● | ● | | Klimaatverandering |
| ESRS E1-6 | 53-55 | Intensiteit bruto-BKG-emissies | ● | ● | ● | | Klimaatverandering |
| ESRS E1-7 | 56 | BKG-verwijderingen en carbon credits | | | | ● | Niet van toepassing |
| ESRS E1-9 | 66 | Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's | | | ● | | Niet vermeld |
| ESRS E1-9 | 66(a) | Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico | | ● | | | Niet vermeld |
| ESRS E1-9 | 66(c) | Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen | | ● | | | Niet vermeld |
| ESRS E1-9 | 67(c) | Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse | | ● | | | Niet vermeld |
| ESRS E1-9 | 69 | Mate van blootstelling portefeuille aan klimaatkansen | | | ● | | Niet vermeld |
| ESRS E2-4 | 28 | Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen) | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS E3-1 | 9 | Water en mariene hulpbronnen | ● | | | ● | Niet van toepassing |
| ESRS E3-1 | 13 | Specifiek beleid (blootstelling aan gebieden met hoge waterschaarste) | ● | | | ● | Niet vermeld |
| ESRS E3-1 | 14 | Duurzame oceanen en zeeën | ● | | | ● | Niet van toepassing |
| ESRS E3-4 | 28(c) | Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS E3-4 | 29 | Totale waterverbruik in m ³ per netto-opbrengst eigen activiteiten | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS 2 IRO-1 E4 | 16(a) i | Activiteiten die biodiversiteitsgevoelige gebieden negatief beïnvloeden | ● | | | ● | Niet vermeld |
| ESRS 2 IRO-1 E4 | 16(b) | Bodemverarming, woestijnvorming, bodemdichting | ● | | | ● | Niet vermeld |

| Rapportage-eis en betrokken datapunt | | | SFDR referentie | Pijler 3-referentie | Referentie benchmark-verordening | Referentie EU Klimaatwet | Sectie in jaarverslag |
|--------------------------------------|----------|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| ESRS 2 IRO-1 E4 | 16(c) | Natuurlijke soorten en beschermd gebieden | ● | | | ● | Niet vermeld |
| ESRS E4-2 | 24(b) | Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem/duurzame landbouw | ● | | | ● | Biodiversiteit en ecosystemen |
| ESRS E4-2 | 24(c) | Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen/zee | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS E4-2 | 24(d) | Beleid tegen ontbossing | ● | | | ● | Biodiversiteit en ecosystemen |
| ESRS E5-5 | 37(d) | Niet-gerecycled afval | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS E5-5 | 39 | Gevaarlijk afval en radioactief afval | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS 2 SBM-3 S1 | 14(f) | Risico incidenten gedwongen arbeid | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS 2 SBM-3 S1 | 14(g) | Risico incidenten kinderarbeid | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S1-1 | 20 | Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S1-1 | 21 | Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie | | | ● | | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S1-1 | 22 | Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S1-1 | 23 | Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen | ● | | | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-3 | 32(c) | Klachtenregelingen | ● | | | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-14 | 88(b)(c) | Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen | ● | | ● | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-14 | 88(e) | Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte | ● | | | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-16 | 97(a) | Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw | ● | | ● | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-16 | 97(b) | Ratio buitensporige beloning CEO | ● | | | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-17 | 103(a) | Gevalen van discriminatie | ● | | | ● | Eigen medewerkers |
| ESRS S1-17 | 104(a) | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen | ● | | ● | ● | Niet van toepassing |
| ESRS 2 SBM-3 S2 | 11(b) | Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S2-1 | 17 | Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S2-1 | 18 | Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S2-1 | 19 | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen | ● | | ● | ● | Niet van toepassing |
| ESRS S2-1 | 19 | Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie | | | ● | | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S2-4 | 36 | Mensenrechtenproblemen en incidenten m.b.t. upstream- en downstreamwaardeketen | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS S3-1 | 16 | Toezegging op gebied van mensenrechtenbeleid | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS S3-1 | 17 | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO-richtlijnen | ● | | ● | ● | Niet materieel |
| ESRS S3-4 | 36 | Mensenrechtenproblemen en -incidenten | ● | | | ● | Niet materieel |
| ESRS S4-1 | 16 | Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers | ● | | | ● | Consumenten en eindgebruikers |
| ESRS S4-1 | 17 | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen | ● | | ● | ● | Niet van toepassing |
| ESRS S4-4 | 35 | Mensenrechtenproblemen en -incidenten | ● | | | ● | Werknemers in de waardeketen |
| ESRS G1-1 | 10(b) | VN-Verdrag tegen corruptie | ● | | | ● | Zakelijk gedrag |
| ESRS G1-1 | 10(d) | Bescherming van klokkenluiders | ● | | | ● | Zakelijk gedrag |
| ESRS G1-4 | 24(a) | Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping | ● | | ● | ● | Zakelijk gedrag |
| ESRS G1-4 | 24(b) | Normen bestrijding corruptie en omkoping | ● | | | ● | Zakelijk gedrag |

STAKEHOLDERDIALOOG

De tabel geeft per categorie stakeholder weer hoe ForFarmers het gesprek aangaat met de diverse stakeholdergroepen en welke onderwerpen hierbij met hen besproken zijn (het beleid inzake stakeholderdialoog is opgenomen op de website). Door deze structurele dialoog met stakeholdergroepen kan ForFarmers (duurzaamheids)

thema's signaleren die in opkomst zijn en die uit strategisch oogpunt van belang kunnen zijn.

Als onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse hebben wij overleg gevoerd met (vertegenwoordigers van) interne en externe stakeholdergroepen (klanten,

werknemers, aandeelhouders, leveranciers, verwerkers, retailers en NGO's) om onze geïdentificeerde impacts, risico's en kansen te valideren en te prioriteren. De inzichten en input waren van cruciaal belang om te waarborgen dat onze beoordeling in lijn was met de verwachtingen en vereisten van onze meest relevante stakeholders.

| Stakeholdergroep | Type stakeholder | Beschrijving van stakeholdergroep | Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders | Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| Klanten (regulier) | Betrokken stakeholders | Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten kopen van een onderdeel van ForFarmers. | <ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Website en social media 3-4 magazines per jaar Maandelijke digitale nieuwsbrieven Klankbordgroepen 2x per jaar Advertenties en promoties indien relevant Regelmatige 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 Diergezondheid en dierenwelzijn Antimicrobiële resistentie |
| Klanten (leden) | Betrokken stakeholders | Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten kopen van een onderdeel van ForFarmers. Deze subgroep is ook lid van de Coöperatie van ForFarmers. | | |
| Medewerkers | Betrokken stakeholders en gebruikers van de duurzaamheidsverklaring | Mensen die voor ForFarmers werken. Zowel degenen met een direct contract als degenen die geen werknemers zijn | <ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Intranet medewerkers Social media Regelmatige teamvergaderingen Jaarlijks cultuuronderzoek Ondernemingsraden Jaarlijkse 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 |
| Aandeelhouders (leden en overige) | Betrokken stakeholders en gebruikers van de duurzaamheidsverklaring | Organisaties, bedrijven en individuen die een aandelenbelang hebben in ForFarmers (direct of indirect). Een deel van deze groep is ook lid van de coöperatie FromFarmers. | <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders Publicatie en presentatie van jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten Operationele voortgangsrapportages (1e en 3e kwartaal) Roadshows Jaarverslag Coöperatievergaderingen 6x per jaar (voor leden) | <ul style="list-style-type: none"> Rendement Openheid en transparantie Sterke cultuur en waarden Dividend prestaties Heldere strategie Duurzaamheidsaanpak Verslaglegging en publicatie |
| Leveranciers | Betrokken stakeholders | Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten verkopen aan een onderdeel van ForFarmers. | <ul style="list-style-type: none"> Dagelijks contact Code of Conduct Regelmatige audits Technische vergaderingen en bezoeken Contracten en specificaties indien van toepassing | <ul style="list-style-type: none"> Partnerschappen Billijke prijzen Alle verplichtingen nakomen Openheid en transparantie Traceerbaarheid Diervoederveiligheid Verantwoord inkopen Milieu-impact |

| Stakeholdergroep | Type stakeholder | Beschrijving van stakeholdergroep | Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders | Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen |
|---|---|--|--|---|
| Verwerkers, waaronder zuivelbedrijven, slachterijen en eierpakstations | Betrokken stakeholders | Organisaties, bedrijven en individuen die de primaire klanten zijn van onze klanten. Inclusief (maar niet beperkt tot) slachthuizen en vleesverwerkers, zuivelfabrieken, eierverpakkers. | <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 • Voerbaarheid • Efficiënt gebruik van grondstoffen • Diergezondheid en dierenwelzijn • Antimicrobiële resistentie • Verantwoord inkopen • CO₂-uitstoot |
| Retailers | Betrokken stakeholders | Organisaties en bedrijven waarvan de primaire klanten eindconsumenten zijn. | <ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige technische vergaderingen en projecten • Sociale media | <ul style="list-style-type: none"> • Technisch advies en ondersteuning • Innovatie • Openheid en transparantie • Traceerbaarheid • Voerbaarheid • Efficiënt gebruik van grondstoffen • Diergezondheid en dierenwelzijn • Antimicrobiële resistentie • Verantwoord inkopen • CO₂-uitstoot |
| NGO's | Gebruikers van de duurzaamheidsverklaring | Organisaties en bedrijven die een maatschappelijk, sociaal of wetenschappelijk probleem willen oplossen. | <ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan congressen indien relevant • Ad hoc bijeenkomsten • Sociale media | <ul style="list-style-type: none"> • Duurzame praktijken • Milieu-impact van veeteelt • Verantwoord inkopen van grondstoffen • Openheid en transparantie • Diergezondheid en dierenwelzijn |

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.

Bedrijven moeten beoordelen of hun economische activiteiten vallen binnen de reikwijdte van de verordening. Voor de economische activiteiten die binnen de reikwijdte vallen, rapporteert ForFarmers hoeveel van haar omzet, kapitaalinvesteringen ('CapEx') en operationele kosten ('OpEx') in aanmerking kunnen 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 ze een substantiële bijdrage leveren aan één of meer milieudoelstellingen, geen ernstige afbreuk doen aan andere milieudoelstellingen ('GEAD-criteria') en voldoen aan bepaalde minimumgaranties.

ForFarmers' 2025 beoordeling

Op basis van de gepubliceerde richtlijnen en de aangenomen wijzigingen ter vereenvoudiging van de EU-taxonomieverordening, hebben we onze aanpak opnieuw beoordeeld. Voor het boekjaar 2025 past ForFarmers de vereenvoudigde regels toe zoals beschreven in Gedelegeerde Verordening (EU) 2026/73, die de Gedelegeerde Verordeningen (EU) 2021/2178, (EU) 2021/2139 en (EU) 2023/2486 wijzigt.

De omzet genererende economische activiteit van ForFarmers is niet opgenomen in de huidige EU-taxonomie-verordening. Onze duurzaamheidsambities met betrekking tot onze milieu-impact, zoals onze overkoepelende pijlers op het gebied van verlagingen van onze ecologische voetafdruk, vergrotingen van circulariteit en bescherming van biodiversiteit, vallen niet binnen de reikwijdte van de in de EU-taxonomie opgenomen economische activiteiten. Zolang de taxonomieverordening zich niet richt op de sector waarin ForFarmers actief is, blijft het aandeel in de taxonomie kwalificerende economische activiteiten beperkt. Als direct gevolg hiervan zijn kwalificerende economische activiteiten niet gerelateerd aan onze kernactiviteiten en blijven ze beperkt in omvang.

Beoordeling EU-taxonomieverordening afgestemde activiteiten

Voor onze materiële kwalificerende investeringsactiviteiten, zijnde bulkvervoer en aangekochte/in eigendom verkregen gebouwen, is beoordeeld of voldaan is aan de technische

Een deel van onze kapitaaluitgaven is gericht op mitigatie van klimaatverandering en kwalificeert aan de milieudoelstelling. De activiteiten hebben betrekking op investeringen in bulkwagens en aankopen/in eigendom verkregen gebouwen als gevolg van acquisities van team agrar en HaBeMa in 2025. Uit onze beoordeling blijkt dat geen van onze kapitaalinvesteringen en operationele uitgaven in aanmerking komen als economische activiteiten die bijdragen aan andere milieudoelstellingen dan mitigatie van klimaatverandering.

De volgende percentages van de totale omzet, kapitaal investeringen en operationele uitgaven voldoen aan de taxonomie en zijn afgestemd. In het boekjaar 2024 past ForFarmers de rapporteringsvereisten toe zoals die van toepassing waren voor de wijzigingen die zijn ingevoerd bij Gedelegeerde Verordening (EU) 2026/73.

| in miljoenen euro (tenzij anders vermeld) | 2025 | | | 2024 | | |
|--|---------|-------------------------|---------------------|---------|-------------------------|---------------------|
| | Totaal | Taxonomie kwalificerend | Taxonomie afgestemd | Totaal | Taxonomie kwalificerend | Taxonomie afgestemd |
| Omzet | 3.153,1 | 0,0% | 0,0% | 2.745,7 | 0,0% | 0,0% |
| Investerings in (im)materiële vaste activa | 210,7 | 22,7% | 0,0% | 145,0 | 22,1% | 0,0% |
| Operationele uitgaven in scope voor de Taxonomie | 49,7 | 0,0% | 0,0% | 47,5 | 6,2% | 0,0% |

screeningscriteria van de EU-taxonomieverordening. We hebben geconcludeerd dat voor verkregen gebouwen de criteria voor substantiële bijdrage niet kunnen worden beoordeeld omdat er geen informatie beschikbaar is over de energieprestatiecoëfficiënt (EPC). De investeringen in

bulkvervoer leveren geen substantiële bijdrage, gezien wij momenteel een beperkt aantal emissievrije bulkvrachtwagens in gebruik hebben.

Naast de technische milieuscreeningscriteria moeten taxonomie-afgestemde economische activiteiten worden uitgevoerd in overeenstemming met de minimum(sociale) garanties. De minimumgaranties vereisen naleving van bepaalde governance-standaarden en het respecteren van sociale normen, waaronder mensenrechten en arbeidsrechten. Fundamenteel moeten procedures worden geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat ze in overeenstemming zijn met de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de VN Principes voor bedrijfsleven en mensenrechten (UNGP's), de fundamentele verdragen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) inzake principes en rechten op het werk en de universele verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM). Op basis van de richtlijnen van het Platform on Sustainable Finance (PSF – Eindrapport over Minimumgaranties) en in lijn met de marktgebruiken, hebben we de minimumgaranties beoordeeld aan de hand van de volgende vier onderwerpen: mensenrechten, anti-corruptie en -omkoping, belasting en eerlijke concurrentie. Waar de gehele waardeketen binnen de reikwijdte valt van de eerste twee onderwerpen, zijn belasting en eerlijke concurrentie alleen van toepassing op onze eigen activiteiten. Hoewel we erkennen dat dit voortdurende inspanning vereist, zijn we op basis van onze beoordeling en de acties die zijn ondernomen, ervan overtuigd dat we voldoen aan de minimumgaranties van de EU-taxonomieverordening. Voor een beschrijving van onze beoordeling van en aanpak van naleving van

de mensenrechtenvereisten verwijzen we naar de due-diligenceverklaring in onze duurzaamheidsverklaring. Voor anti-corruptie en -omkoping, belasting en eerlijke concurrentie verwijzen we naar ons hoofdstuk 'Governance en zakelijk gedrag' en ons Tax Control Framework.

Omzet

De 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 met de economische activiteiten in de EU-taxonomieverordening.

De omzet die ForFarmers genereert (2025: €3.153,1 miljoen, noot 7 in de geconsolideerde jaarrekening) bestaat uit de productie en verkoop van mengvoer en levering van enkelvoudige grondstoffen en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening.

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

Materiële kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa zijn gerelateerd aan investeringen in bulkwagens en aankopen/in eigendom verkregen gebouwen als gevolg van acquisities van team agrar en HaBeMa in 2025. 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 (2025: €79,6 miljoen, noot 16);
- Toevoegingen aan en verworven via bedrijfscombinaties van immateriële vaste activa, met uitzondering van goodwill (2025: €6,0 miljoen, noot 15);
- Aankopen van pluimvee, voer en verzorging (2025: €48,6 miljoen, noot 20).

Voor de andere niet-materiële activiteiten, zoals investeringen in personenvervoer en in energiezuinige installaties, hebben wij geen beoordeling uitgevoerd, aangezien deze activiteiten gezamenlijk minder dan 10% van onze totale investeringsuitgaven vertegenwoordigen en geen onderdeel vormen van het bedrijfsmodel van ForFarmers. Gezien de beperkte omvang en aard worden deze activiteiten niet als materiaal aangemerkt, mede omdat de opname ervan de toelichting niet materieel zal beïnvloeden.

De kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa zijn licht gestegen van 22,1% naar 22,7% in 2025. Met name door een toename van kwalificerende uitgaven als gevolg van de acquisities in 2025, waaronder aankopen en in eigendom verkrijgen van gebouwen (team agrar

en HaBeMa), gecompenseerd door een afname van het aantal nieuwe leasebulkwapens ten opzichte van voorgaand jaar.

Operationele uitgaven

De totale operationele uitgaven die in scope zijn van de EU-taxonomieverordening bedragen €49,6 miljoen (2024: €47,5 miljoen) en hebben betrekking op kortetermijnleases,

niet-gekapitaliseerde uitgaven voor dagelijks onderhoud van activa en onderzoeks- en ontwikkelingskosten. Geen van de operationele uitgaven zijn beoordeeld of zij kwalificeren als economische activiteiten die bijdragen aan de milieudoelstellingen, gezien zij gezamenlijk minder dan 10% van de totale operationele uitgaven vertegenwoordigen. Gezien de beperkte omvang en aard worden deze activiteiten niet als materiaal aangemerkt, mede omdat

de opname ervan de toelichting niet materieel zal beïnvloeden.

Overige informatie over de EU-taxonomie

De tabellen over 2025 zoals opgenomen in artikel 8 (Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178) en zoals gewijzigd door Gedelegeerde Verordening (EU) 2026/73, zijn hieronder opgenomen.

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

2025 Uitsplitsing per milieudoelstelling van taxonomie afgestemde activiteiten

2024

| KPI | Totaal | Aandeel van taxonomie kwalificerende activiteiten | Taxonomie afgestemde activiteiten | Aandeel van taxonomie afgestemde activiteiten | Klimaatmitigatie | Klimaatadaptatie | Water en mariene bronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Bio-diversiteit | Aandeel van faciliterende activiteiten | Aandeel van transitie-activiteiten | Niet-beoordeelde activiteiten die niet-materieel zijn | Taxonomie afgestemde activiteiten | Aandeel van taxonomie afgestemde activiteiten |
|-----------------------|---------|---|-----------------------------------|---|------------------|------------------|--------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| | | 0% | - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | - |
| Omzet | 3.153,1 | 0% | - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | - | 0% |
| Kapitaalinvesteringen | 210,7 | 22,7% | - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,5% | - | 0% |
| Operationele uitgaven | 49,7 | 0% | - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4,6% | - | 0% |

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

2025 Uitsplitsing per milieudoelstelling van taxonomie afgestemde activiteiten

| Economische activiteiten | Codes | Taxonomie kwalificerende KPI | Taxonomie afgestemde KPI | Klimaatmitigatie | Klimaatadaptatie | Water en mariene bronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Bio-diversiteit | Aandeel van faciliterende activiteiten | Aandeel van transitie-activiteiten | Aandeel van taxonomie afgestemd binnen taxonomie kwalificerend |
|--|---------|--|--|------------------|------------------|--------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|--|------------------------------------|--|
| | | (Aandeel van taxonomie kwalificerende kapitaalinvesteringen) | (Aandeel van taxonomie afgestemde kapitaalinvesteringen) | | | | | | | | | 0,0% |
| Goederenvervoer over de weg | CCM 6.6 | 9,3% | - | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Aankoop en eigendom van gebouwen | CCM 7.7 | 13,4% | - | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Totaal afgestemde activiteiten per doelstelling | | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | | | |
| Totaal | | 22,7% | - | 0,0% | 0,0% | | | | | | | |

ASSURANCE-RAPPORT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Het duurzaamheid assurance rapport is opgenomen op de volgende pagina's.

ASSURANCE-RAPPORT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsverklaring 2025 zoals opgenomen in het Jaarverslag

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over de duurzaamheidsverklaring over 2025 van ForFarmers N.V. ("ForFarmers", ofwel de vennootschap) te Lochem, welke is opgenomen als onderdeel van het Jaarverslag.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de duurzaamheidsverklaring niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportering (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving' (Assurance-opdrachten met betrekking tot duurzaamheidsverslaggeving), welke een specifieke Nederlandse standaard is die is gebaseerd op de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring' van ons rapport.

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Inherente beperkingen die samenhangen met het opstellen van de duurzaamheidsverklaring

In de paragrafen 'Bronnen van schattingen en onzekere uitkomsten' en 'Schattingen van de waardeketen' zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Algemene toelichtingen' van de duurzaamheidsverklaring, zijn de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en is informatie opgenomen over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die de vennootschap bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de ESRS.

De duurzaamheidsverklaring bevat mogelijk niet elke impact, elk risico en elke kans of aanvullende entiteitspecifieke informatie die elke individuele stakeholder (groep) belangrijk kan achten op basis van de eigen specifieke inschatting.

Bij het rapporteren van prospectieve informatie in overeenstemming met de ESRS is de Raad van Bestuur van de vennootschap verplicht om de prospectieve informatie op te stellen op basis van openbaar gemaakte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige acties van de vennootschap. Het is waarschijnlijk dat de werkelijke uitkomst zal afwijken, aangezien de gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals voorzien. Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ten aanzien van de duurzaamheidsverklaring

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring in overeenstemming met de ESRS inclusief het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces als basis voor de duurzaamheidsverklaring en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van de duurzaamheidsverklaring is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteitspecifieke toelichtingen zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheids-impacts, -risico's of -kansen van de vennootschap en voor het bepalen dat deze additionele entiteitspecifieke toelichtingen aanvaardbaar zijn in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De Raad van Bestuur is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces waaronder het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverklaring geen afwijkingen van materieel belang bevat. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht bij de duurzaamheidsverklaring is opgenomen in de bijlage van dit assurance-rapport. Deze beschrijving maakt deel uit van ons assurance-rapport.

Amstelveen, 18 februari 2026

KPMG Accountants N.V.

A. el Hessaïni RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsverklaring

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht bij de duurzaamheidsverklaring

Wij passen de 'Nadere Voorschriften kwaliteitsmanagement' (NV KM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, assurance-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van de vennootschap, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces te beoordelen als basis voor de duurzaamheidsverklaring en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven in:
 1. de interne beheersingsomgeving;
 2. de processen van de vennootschap voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de vennootschap en de waardeketen;
 3. de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de vennootschap relevant voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring en
 4. het identificeren van de activiteiten van de vennootschap, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).
- zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van, of het toetsen van de effectiviteit van, de interne beheersingsmaatregelen.
- Het beoordelen van het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces en het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de toelichtingen vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich kan voordoen ('geselecteerde toelichtingen'). Wij hebben verdere beperkte assurance-werkzaamheden opgezet en uitgevoerd die inspelen op deze risico-inschatting en die erop zijn gericht om in te schatten of het duurzaamheidsverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.
- Het overwegen of de beschrijving door de Raad van Bestuur van het dubbele-materialiteitsanalyseproces in de duurzaamheidsverklaring consistent lijkt te zijn met het door de vennootschap uitgevoerde proces.
- Op basis van ons professionele oordeel hebben we materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsverklaring. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben we rekening gehouden met kwantitatieve en kwalitatieve overwegingen en met de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als het bedrijf.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in de duurzaamheidsverklaring, inclusief het overwegen van data en trends in de informatie die is aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het beoordelen of de door de vennootschap gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde toelichtingen. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van de Raad van Bestuur.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor de vennootschap beschikbaar is (inclusief publiek

beschikbare informatie of informatie afkomstig van relaties in de waardeketen) voor geselecteerde toelichtingen.

- Het lezen van de andere informatie in het Jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsverklaring te identificeren.
- Het overwegen of:
 - de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende vastleggingen van de vennootschap; en consistent of samenhangend is met de duurzaamheidsverklaring redelijk lijkt; en
 - de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met de gedelegeerde Taxonomiehandelingen en voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat en de presentatie van de activiteiten.
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en de fundamentele kwalitatieve kenmerken van informatie (relevantie en getrouwe weergave: volledig, onpartijdig, neutraal en nauwkeurig) gerapporteerd in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening)
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of de duurzaamheidsverklaring als geheel zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.



OVERIGE

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

De Nederlandse Corporate Governance code vereist dat ondernemingen een verklaring publiceren over hun aanpak van corporate governance en de naleving van de code. Hiernaar wordt verwezen in artikel 2a van het Besluit inhoud bestuursverslag (het "Besluit"). De informatie die op grond van de artikelen 3, 3a en 3b van het Besluit in deze corporate governanceverklaring moet worden opgenomen, is terug te vinden in de onderstaande hoofdstukken, paragrafen en pagina's van het jaarverslag 2025 van ForFarmers N.V. of in andere hier vermelde documentatie, en wordt geacht in deze verklaring te zijn opgenomen en herhaald.

- De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op ForFarmers. De informatie met betrekking tot de naleving van de principes en best practice bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vereist op grond van artikel 3 van het Besluit inhoud bestuursverslag, is opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance'.
- De informatie over de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem met betrekking tot het financiële verslaggevingsproces van ForFarmers, zoals vereist op grond van artikel 3a, sub a, van het Besluit inhoud bestuursverslag, is opgenomen in het hoofdstuk 'Risicomanagement'.
- De informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en rechten van de aandeelhouders, zoals vereist op grond van artikel 3a, sub b, van het Besluit inhoud bestuursverslag, is opgenomen in de statuten van de vennootschap en is te vinden in het hoofdstuk 'Corporate governance'.
- De informatie over de samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur zoals vereist in artikel 3a, sub c, van het Besluit inhoud bestuursverslag is opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance'.
- De informatie over de samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen en haar commissies zoals vereist in artikel 3a, sub c, van het Besluit inhoud bestuursverslag is opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance'.
- Het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, inclusief de doelstellingen, de wijze waarop dit beleid in het afgelopen boekjaar is uitgevoerd en de resultaten daarvan (artikel 3a, onderdeel d, van het Besluit inhoud bestuursverslag), evenals de maatregelen die worden genomen om de beoogde situatie te bereiken en de termijn waarbinnen dit zal plaatsvinden, zijn beschreven in de onderdelen 'Corporate governance', 'Duurzaamheidsverklaring' en het 'Verslag van de Raad van Commissarissen' van het jaarverslag, alsmede in het D&I beleid zoals gepubliceerd op onze website.
- De informatie als bedoeld in de Overnamerichtlijn (Artikel 10), zoals vereist op grond van artikel 3b van het Besluit inhoud bestuursverslag, is opgenomen in de hoofdstukken 'Corporate governance' en 'Het aandeel ForFarmers', en in de toelichting op de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening.

OVERZICHT GROEPSMAATSCHAPPIJEN

| Groepsmaatschappijen | 2025 Belang |
|---|----------------|
| Nederland | |
| ForFarmers Nederland B.V. | 100% |
| ForFarmers Corporate Services B.V. | 100% |
| Van Triest CirQlar 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 Rundvee B.V. | 100% |
| ForFarmers Vleuten B.V. | 60% |
| Vleuten Voeders B.V. | 60% |
| Wise Feed B.V. | 60% |
| Beukelaar Diervoeders B.V. | 100% |
| Duitsland | |
| ForFarmers team agrar GmbH | 50% |
| ForFarmers team agrar Langförden GmbH | 50% |
| ForFarmers team agrar BM GmbH | 50% |
| ForFarmers team agrar Futter GmbH | 50% |
| ForFarmers team agrar Hamburg GmbH & Co. KG | 50% |
| ForFarmers team agrar Beelitz GmbH | 50% |
| HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG | 50% |

| Groepsmaatschappijen | 2025 Belang |
|---|----------------|
| HaBeMa Futtermittel-Verwaltungs GmbH | 50% |
| ForFarmers team agrar Logistik GmbH & Co. KG. | 50% |
| HaBeMa Vertriebsgeschäftsführungs GmbH | 50% |
| ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG | 60% |
| ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH | 60% |
| Pavo Pferdenahrung GmbH | 100% |
| Vleuten Futtermittel GmbH | 60% |
| Steijn Voeders GmbH | 100% |
| ForFarmers Germany GmbH | 100% |
| Reudink GmbH | 100% |
| Van Triest CirQlar GmbH | 100% |
| 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% |
| Thunderbrook Equestrian Ltd. | 100% |
| FeedCo Ltd. | 30% |

