for farmers
the total feed business

JAARVERSLAG 2019

TOEKOMSTGERICHTE UITSPRAKEN

Dit document bevat mogelijk toekomstgerichte uitspraken die niet verwijzen naar historische feiten maar naar verwachtingen van de Raad van Bestuur op basis van huidige inzichten en veronderstellingen die onderhevig zijn aan bekende en onbekende risico's en onzekerheden waardoor de feitelijke resultaten, presentaties of gebeurtenissen aanzienlijk kunnen verschillen van de uitspraken in dit jaarverslag. Veel van deze risico's en onzekerheden houden verband met factoren waar ForFarmers geen controle over heeft en/of die zij niet nauwkeurig kan inschatten, zoals bijvoorbeeld het effect van algemene economische of politieke omstandigheden, prijsontwikkelingen en de beschikbaarheid van grondstoffen, dierziektes of schommelingen in rentevoeten en valutakoersen. ForFarmers aanvaardt geen enkele verplichting tot of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit document zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij ForFarmers hiertoe wettelijk verplicht is.

JAARVERSLAG 2019

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2019

2019 in het kort 5
- Kerncijfers 6
- Feiten en cijfers 8

Bericht van de CEO 9
- Bericht van de CEO 10

Wie we zijn en wat we doen 13
- Onze missie: For the Future of Farming 14
- Hoe we waarde creëren: strategie Horizon 2020 16
- ForFarmers - van coöperatie tot beursgenoteerde onderneming 21
- Trends en kansen 29
- Onze stakeholders 39
- De waarde van en voor onze medewerkers 43
- Onze bijdrage met voer aan voeding 50
- Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij 54
- Financieel en operationeel verslag 2019, Dividendvoorstel 66

Hoe we lange-termijn waardecreatie waarborgen 85
- Samenstelling Raad van Bestuur en Directie 86
- Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies 90
- Corporate Governance 97
- Risicomanagement 101
- Bestuursverklaring 110

Verslag van de Raad van Commissarissen 111
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen 112
- Verslag van de Raad van Commissarissen 114
- Remuneratierapport 120

JAARREKENING 2019

Geconsolideerde jaarrekening 130
- Geconsolideerde balans 130
- Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 131
- Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 132
- Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen 133
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht 134

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 135
- Basis voor opstelling 135
- Resultaten voor het jaar 140
- Personeelsbeloningen 148
- Winstbelastingen 155
- Alternatieve prestatiemaatstaven 160
- Activa 162
- Eigen vermogen en verplichtingen 178
- Financiële instrumenten 189
- Groepssamenstelling 199
- Overige toelichtingen 202
- Grondslagen voor financiële verslaggeving 206

Enkelvoudige jaarrekening 224
- Enkelvoudige balans 224
- Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 225

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 226

Overige gegevens 233
- Statutaire resultaatbestemmingsregeling 233
- Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap 235
- Nevenvestigingen 236
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 237
- Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant 251
- Meerjarenoverzicht 256

OVERIG

Begrippenlijst 260

2019 IN HET KORT

INDEX

Kerncijfers

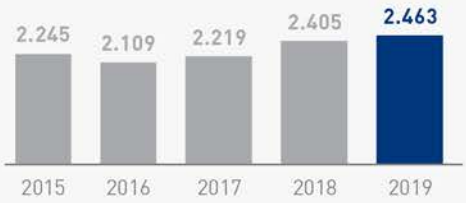
Feiten en cijfers

Kerncijfers

RESULTATEN

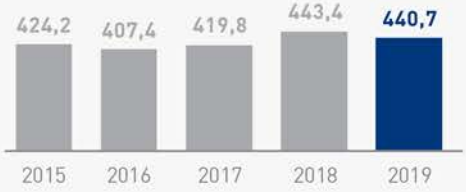
Omzet
€ x miljoen

2.463



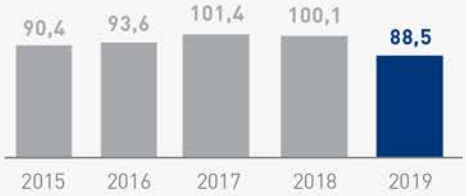
Brutowinst
€ x miljoen

440,7



Onderliggende EBITDA[1]
€ x miljoen

88,5

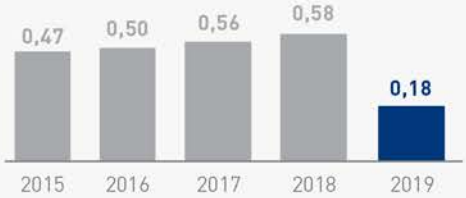


Bedrijfsresultaat (EBIT)
€ x miljoen

14,2

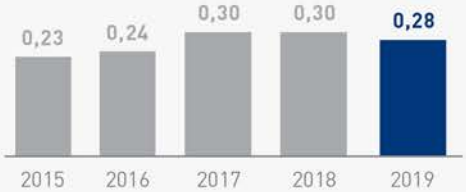
Winst per aandeel
€

0,18



Dividend per aandeel[2]
€

0,28



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

[2] In 2018 en 2019: dividend bestaat uit regulier en speciaal dividend.

Algemeen: 2019 resultaten zijn inclusief het effect van invoering IFRS 16.

RESULTATEN	2019	2018
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	**2.463,1**	2.404,7
Brutowinst	**440,7**	443,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**14,2**	75,9
Onderliggend[1] bedrijfsresultaat (EBIT)	**48,2**	71,5
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	**85,2**	103,9
Onderliggende EBITDA[2]	**88,5**	100,1
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	**17,7**	58,6
Winst over het boekjaar	**18,0**	59,2
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	**418,4**	440,8
Balanstotaal	**865,5**	873,7
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen[3]	**547,0**	434,5
Netto schuld[4]	**7,0**	17,1
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	**96,1**	82,1
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	**-2,7**	-81,0
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	**-36,9**	-44,0
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	**20,1%**	22,6%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE)[5]	**16,2%**	23,0%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	**48,3%**	50,4%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	**0,18**	0,58
Dividend per aandeel[6]	**0,28**	0,30
Slotkoers	**5,74**	8,05
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	**97,7**	100,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	**560,8**	806,6
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	**2.570**	2.654

[1] Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 van de jaarrekening inzake Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).
[2] IFRS 16 effect in 2019 is +€5,8 miljoen.
[3] Op basis van 12-maands gemiddelde; verwezen wordt naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening.
[4] Exclusief IFRS 16 Leaseverplichtingen
[5] ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening. ROACE o.b.v. onderliggende EBIT; 2019 8,8%, 2018: 16,4%
[6] Voor berekening dividend per aandeel, zie noot 49 van de jaarrekening; dividend in 2019 en 2018 bestaat uit regulier en speciaal dividend.
Algemeen: 2019 resultaten zijn inclusief het effect van invoering IFRS 16.

Feiten en cijfers

ForFarmers

#1
in Europa

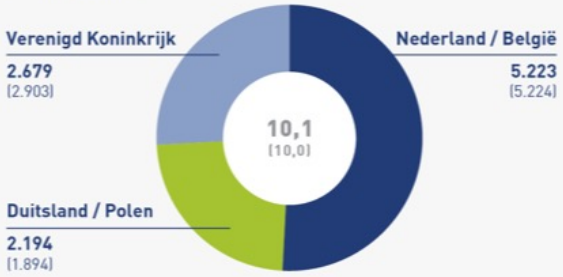
>26.000
klanten

2.570
fte (fulltime-equivalenten)

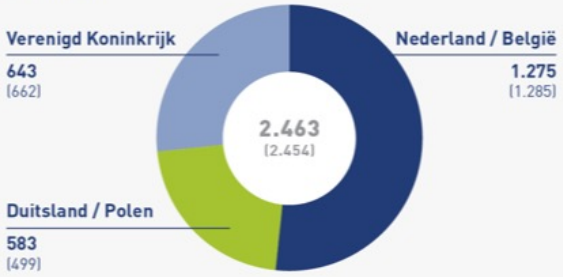
35
productiefaciliteiten

PER CLUSTER

Volume Total Feed 2019
tonnen x duizend



Omzet 2019[1]
€ x miljoen



2018 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd
[1] Exclusief €38 miljoen groep eliminaties (2018: €42 miljoen)

BERICHT VAN DE CEO

Bericht van de CEO

Voorsorteren op een nieuwe marktrealiteit

2019 was voor ons een lastig en turbulent jaar. We hadden te maken met zowel de impact van een ongunstige inkooppositie als met snel veranderende marktomstandigheden, vooral in onze thuismarkt Nederland. Het was ook een jaar waarin wij, vanwege onze leidende positie in de diervoederindustrie, werden gevraagd onze expertise in te brengen in de discussies over de toekomst van de agrarische sector. Het zijn roerige tijden en een nieuwe marktrealiteit dient zich versneld aan. We zien hiervan de uitdagingen, maar we zien ook kansen. En we zijn ervan overtuigd dat wij dankzij onze positie en marktkennis als ForFarmers in staat zijn voor onze stakeholders op een duurzame manier waarde te creëren.

Grondstofprijsfluctuaties: inherent aan onze business

Het eerste halfjaar stond voor ons in het teken van de ongunstige inkooppositie van grondstoffen die we niet hebben doorberekend aan onze klanten. Deze beslissing namen we om onze marktpositie te handhaven. Het gevolg was wel dat het resultaat in de eerste helft van het jaar zwaar onder druk kwam te staan. Inmiddels hebben we onze inkoopprocedure verder aangescherpt om de kans op een herhaling te minimaliseren. Het uitsluiten van een soortgelijke situatie in de toekomst kunnen we echter niet. De tweede helft van het jaar verliep beter. Ondanks verder teruglopende volumes vanwege lastige marktomstandigheden realiseerden we betere resultaten. Dit kwam vooral door de uitvoering van onze efficiencyplannen, wat onder meer de sluiting van vijf fabrieken behelsde. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Nederland sloten we twee fabrieken en later in het jaar ook nog een in België. We liggen goed op schema met de realisatie van de eerder aangekondigde €10 miljoen kostenbesparing in 2021 (ten opzichte van 2018).

De integratie van de vier bedrijven die we in 2018 overnamen, is inmiddels afgerond. Met deze acquisities zijn onze marktposities in België en in biologische voeders verder versterkt. We zijn verheugd te constateren dat als gevolg van de acquisities in het pluimveesegment in Polen (Tasomix) en in Nederland (Maatman), de verdeling van de afzet over de verschillende diersoorten steeds beter in balans is. Zo is met Tasomix in de groeimarkt Polen ons marktaandeel in de groeiende Europese pluimveesector duidelijk toegenomen. De afzet in het Verenigd Koninkrijk blijft echter achter bij de verwachtingen waardoor een bijzondere waardevermindering noodzakelijk was.
We hebben door onze voortdurende focus op werkkapitaal de operationele kasstroom verbeterd.

Bijdragen aan een duurzame veehouderij

In de zomer van 2019 startte in Nederland een politiek debat over de noodzaak de stikstofuitstoot te verminderen en over de maatregelen die daarvoor genomen moesten worden. De overheid heeft als insteek veehouders op

vrijwillige basis de keuze te bieden tussen stoppen of verder te verduurzamen. Hoewel het kabinet verklaarde dat inkrimping van de veestapel geen doel op zich is, is inmiddels duidelijk dat de voorgestelde maatregelen op termijn wel degelijk zullen leiden tot een lichte krimp van het aantal dieren in Nederland. Als ForFarmers steunen we het Landbouw Collectief dat met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit de te nemen maatregelen bespreekt, zoals aanpassingen in het voer en technische vernieuwingen in stallen.
Ook in andere landen in Noordwest-Europa merken we dat de maatschappelijke zorg over de impact van de agrarische sector op het milieu toeneemt. Tegelijkertijd hebben de veehouders in Noordwest-Europa in het algemeen, en in Nederland in het bijzonder, vergeleken met hun collega's elders in de wereld een (veel) lagere CO2-voetafdruk. Vanwege de kosten van alle milieumaatregelen die veehouders moeten nemen, zijn zij terughoudender met investeringen in uitbreiding van hun bedrijven. Er ontstaat daardoor steeds meer spanning en discussie over de vraag hoe op een duurzame manier aan de toenemende mondiale vraag naar dierlijke eiwitten kan worden voldaan. Immers, verplaatsing van de veehouderij naar gebieden waar minder strenge milieueisen gelden, vermindert op wereldschaal de CO_2-voetafdruk niet en is dus geen oplossing.

Met onze missie 'For the Future of Farming' geven we aan dat wij ons richten op een toekomstbestendige, duurzame veehouderij. Een veehouderij met sterke en gezonde boerenbedrijven, waar aandacht is voor diergezondheid, dierenwelzijn en de impact van de sector op de natuur en de leefomgeving. De Total Feed-aanpak is ons antwoord op de uitdaging waar de sector voor staat. Met ons aanbod van innovatieve voerconcepten, advies en digitale hulpmiddelen die de bedrijfsvoering van de veehouder monitoren en optimaliseren, helpen we veehouders op een efficiënte en verantwoorde manier hun rendement te verbeteren. Kennis en innovatie zijn hierbij cruciaal. Mede dankzij onze schaalgrootte kunnen we onze adviseurs via interne academies trainen en kennis laten delen, die zij vervolgens inzetten op het boerenerf. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. We werken continu aan het verbeteren van de voerefficiëntie: meer (dierlijke eiwit-)productie met minder voer. Voor de productie van onze voeders maken we waar mogelijk gebruik van reststromen (co-producten) uit de voedingsindustrie die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie. In 2019 hebben we wederom aandacht besteed aan verbetering van de CO_2-voetafdruk, zowel in onze eigen processen als daar waar mogelijk op het boerenerf. Bovendien hebben op het gebied van gezondheid en veiligheid van de medewerkers een duidelijke afname in ongevallen met verzuim (LTI's) weten te bereiken.

Dierziekten

Dierziekten hebben al geruime tijd een grote impact op de sector. De Afrikaanse varkenspest heeft de varkensstapel in China praktisch gehalveerd. Met als gevolg meer export van varkensvlees richting China, sterk gestegen varkensprijzen en inmiddels ook meer export van pluimveeproducten naar China. In België is de ziekte geconstateerd bij wilde zwijnen, maar vanwege de invoering van hygiëneprotocollen is het verspreidingsrisico hier nog zeer klein. Inmiddels is de ziekte echter ook bij wilde zwijnen in onder meer Polen en dicht bij de Duitse grens opgedoken. We houden dit nauwlettend in de gaten. Pluimveehouders zijn alert omdat de besmettelijke variant van vogelgriep is geconstateerd bij wilde vogels in Polen. Dierziekten blijven een bron van zorg voor de veehouderij, maar door de jaren heen zijn belangrijke stappen gezet met de opstelling van hygiëneprotocollen en samenwerking in de sector om verspreiding van dierziekten tegen te gaan.

Het belang van een goed team

Het vereist tijd, geld en aandacht om goede teams te creëren en te behouden. In 2019 hebben we weer veel geïnvesteerd in onder meer interne trainingen en het creëren van een cultuur van teamwerk en permanente educatie. We zien dit terug in betrokken medewerkers en een groeiend aantal jonge talenten dat bij ForFarmers aan de slag gaat. In onze sector werken van oudsher meer mannen dan vrouwen. We zijn er dan ook echt trots op dat het percentage vrouwelijke medewerkers binnen ForFarmers al enkele jaren toeneemt. Content zijn we ook met het feit dat Pieter Wolleswinkel en David Fousert, beiden uit onze eigen organisatie, op 1 januari 2019 toetraden tot de Directie als respectievelijk COO ForFarmers Nederland en COO Reudink, Pavo en ForFarmers België.
In juni 2019 maakte Arnout Traas bekend zich tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) niet verkiesbaar te stellen voor een nieuwe termijn als CFO. Arnout trad in 2011 aan als CFO bij ForFarmers.

Hij heeft een belangrijke rol gespeeld in de verdere professionalisering van onze organisatie en bij de vele overnames die we sinds 2011 hebben gedaan. Arnout is ook van grote waarde geweest bij onze transitie van een coöperatie naar een beursgenoteerde onderneming. Namens het hele Directieteam wil ik Arnout graag danken voor zijn bijzonder grote bijdrage aan de ontwikkeling van ForFarmers.

We zijn verheugd dat Roeland Tjebbes per 1 maart 2020 is toegetreden tot onze Directie, als genomineerd opvolger. Roeland brengt veel relevante ervaring met zich mee uit de voedings- en diervoedersector.
Er was in 2019 wederom sprake van een goede samenwerking tussen de Directie en de Raad van Commissarissen (de Raad). De Raad was zeer betrokken bij de bepaling van de strategie voor de jaren 2020-2025. De samenstelling van de Raad zal na de komende AvA veranderen. Cees van Rijn treedt na de AvA in 2020, na twee volle zittingstermijnen (conform de corporate governance code) terug als commissaris. Ik wil Cees namens het hele Directieteam danken voor zijn grote betrokkenheid bij, en bijdrage aan ForFarmers. De Raad van Commissarissen heeft Annemieke den Otter voorgedragen als commissaris voor de ontstane vacature.
We vinden het van groot belang dat onze medewerkers op een veilige manier hun werk kunnen doen. Daartoe hebben we in de afgelopen jaren veel inspanningen geleverd, onder andere in de vorm van trainingen, verschillende investeringen en actieve communicatie over veiligheid. Dit heeft ertoe geleid dat er in 2019 aanzienlijk minder ongevallen waren dan in 2018.

Geloof in eigen kracht

2019 was een turbulent jaar. Onze aandeelhouders werden, vooral in de eerste helft, teleurgesteld door de gevolgen van de ongunstige inkooppositie. Onze medewerkers kregen te maken met kostenbesparingsprojecten. Voor sommige klanten was het een jaar vol onzekerheden vanwege potentiële groeibeperkingen door milieumaatregelen en onduidelijkheid over de handelssituatie na de Brexit. Tegelijkertijd zagen andere klanten de groei juist aantrekken door onder meer de enorme vraag uit China naar varkensvlees en pluimveeproducten.
2019 was ook het jaar waarin bepaalde trends zich duidelijker manifesteerden en versnelden. We hebben ons in de afgelopen jaren met de implementatie van strategie Horizon 2020 sterker gepositioneerd in vier landen en zijn succesvol van start gegaan in een vijfde land: de groeimarkt Polen. Onze marktposities en onze schaalgrootte vormen een gezonde fundering om ook in de nieuwe realiteit waarde te blijven creëren voor onze stakeholders. We zullen op 12 mei 2020 onze strategie voor de jaren 2020-2025 bekendmaken. Voor de realisatie van onze strategie is en blijft de toewijding en inzet van onze medewerkers cruciaal. Hiervoor dank ik hen mede namens mijn collega Directieleden.
We kunnen ook niet zonder het vertrouwen van onze klanten, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Ik ben hen hiervoor erkentelijk. We werken er met alle collega's binnen ForFarmers aan om voor al onze stakeholders een betrouwbare partner te blijven.

Lochem, 11 maart 2020

Yoram Knoop
CEO ForFarmers N.V.

WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN

INDEX

Onze missie:
For the Future of Farming

Hoe we waarde creëren:
strategie Horizon 2020

ForFarmers - van coöperatie tot
beursgenoteerde onderneming

Trends en kansen

Onze stakeholders

De waarde van en voor
onze medewerkers

Onze bijdrage met voer aan voeding

Onze bijdrage aan
een duurzame veehouderij

Financieel en operationeel
verslag 2019, Dividendvoorstel

Onze missie: For the Future of Farming

Met onze missie 'For the Future of Farming', tonen we ons vertrouwen in de toekomst van de agrarische sector. We zetten ons in voor een verantwoorde voedselproductie, de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een verdere verduurzaming van de agrarische sector en de maatschappij.

We zijn ervan overtuigd dat we met de Total Feed-aanpak een duurzame lange-termijn oplossing bieden voor zowel de veehouder als de maatschappij. Deze aanpak bestaat uit het leveren van innovatieve voerconcepten, advies en hulpmiddelen om de veehouder te helpen een beter rendement te behalen op het boerenerf, met een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en minder emissies (o.a. CO_2, ammoniak, stikstof, fosfaat, fijnstof en geur).
Wereldwijd staat de agrarische sector voor de uitdaging om de groeiende wereldbevolking op een duurzame wijze te kunnen voorzien van dierlijke eiwitten. Deze eiwitten worden veelal geproduceerd in landen met de daarvoor benodigde kennis, infrastructuur en een optimaal klimaat, zoals onder meer de Noordwest-Europese landen, en worden zowel lokaal geconsumeerd als naar andere landen geëxporteerd. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de agrarische sector leidt dit op maatschappelijk gebied, zowel nationaal als internationaal, tot uitdagingen. We hebben als Europese marktleider in de voerindustrie niet alleen de kans, maar ook de plicht om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere en duurzamere productie van vlees, eieren en zuivel.

Dit vullen we in door te sturen op:

Resultaat: Een gerichte planning, monitoring en analyse van de resultaten van het boerenbedrijf om continu de voerefficiëntie te verbeteren: meer (dierlijke eiwit-) productie met minder voer.

Team: Begeleiding door onder meer gespecialiseerde en deskundige adviseurs die zij-aan-zij staan met de veehouders, zowel op het boerenerf als via de Total Feed-support desk.

Producten: De inzet van maatwerk en onze Total Feed-portfolio, bestaande uit mengvoer, specialiteiten waaronder jongdiervoeders, vloeibare co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen.

Kernwaarden

De volgende kernwaarden vormen het kompas voor onze bedrijfscultuur:

Ambitie

We streven naar resultaat op een steeds hoger niveau, zowel op het boerenerf als binnen de eigen organisatie. Dit vraagt helder leiderschap en een goed op elkaar ingespeeld team. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties is hiervoor van cruciaal belang. Het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan onze medewerkers is dat ook.

Duurzaamheid

We zien duurzaamheid als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van onze bedrijfsvoering. Om onze kennis, producten en hulpmiddelen naar een steeds hoger en duurzamer niveau te tillen, investeren we met ons eigen Nutrition Innovation Centre (NIC) in onderzoek en werken we samen met gerenommeerde onderzoeksinstituten, universiteiten en strategische partners. Zorgvuldig omgaan met natuurlijke bronnen en schaarse grondstoffen, verminderen van de druk op het milieu, verbetering van de technische prestaties van voer en nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid en -welzijn staan daarbij centraal. In ons handelen kiezen we voor een lange-termijn oriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie, volgen we lokale regels en procedures en houden we rekening met onze leefomgeving.

Onze duurzaamheidsdoelstellingen hebben we gelieerd aan de voor ons relevante Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties die gericht zijn op 'Geen Honger' (2), 'Verantwoorde consumptie en productie' (12), 'Klimaatactie' (13) en 'Leven op het land (15).

Partnerschap

Onze activiteiten zijn gericht op een optimale ondersteuning van onze klanten. Samenwerking is daarvoor de basis. Dit doen we met klanten en leveranciers, en met strategische partners in de verschillende sectoren. Daar waar nodig vullen we de Total Feed-portfolio aan met speciale producten van partners, kopen we samen micro-ingrediënten in en ontwikkelen we nieuwe concepten. Uitgangspunt daarbij is een duurzame relatie gebaseerd op vertrouwen.

Bedrijfsprofiel

De rijke historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin een van de coöperatieve rechtsvoorgangers werd opgericht. In de decennia die volgden werd de coöperatie uitgebouwd door autonome groei, fusies en overnames. Onze internationale expansie startte in 2005. Door overnames werden we, naast onze Nederlandse activiteiten, ook actief in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. In 2016 werden de aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam. In juli 2018 namen we 60% van de aandelen van Tasomix in Polen over. Daarmee zijn we goed gepositioneerd in de groeimarkt Polen in de groeiende pluimveesector. Een en ander heeft ertoe geleid dat ForFarmers de leidende voeronderneming in Europa is met 2.570 fte's (2018: 2.654 fte's) in dienst en productievestigingen in Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2019 was het Total Feed-volume 10,1 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg €2,5 miljard. De brutowinst was €440,7 miljoen.

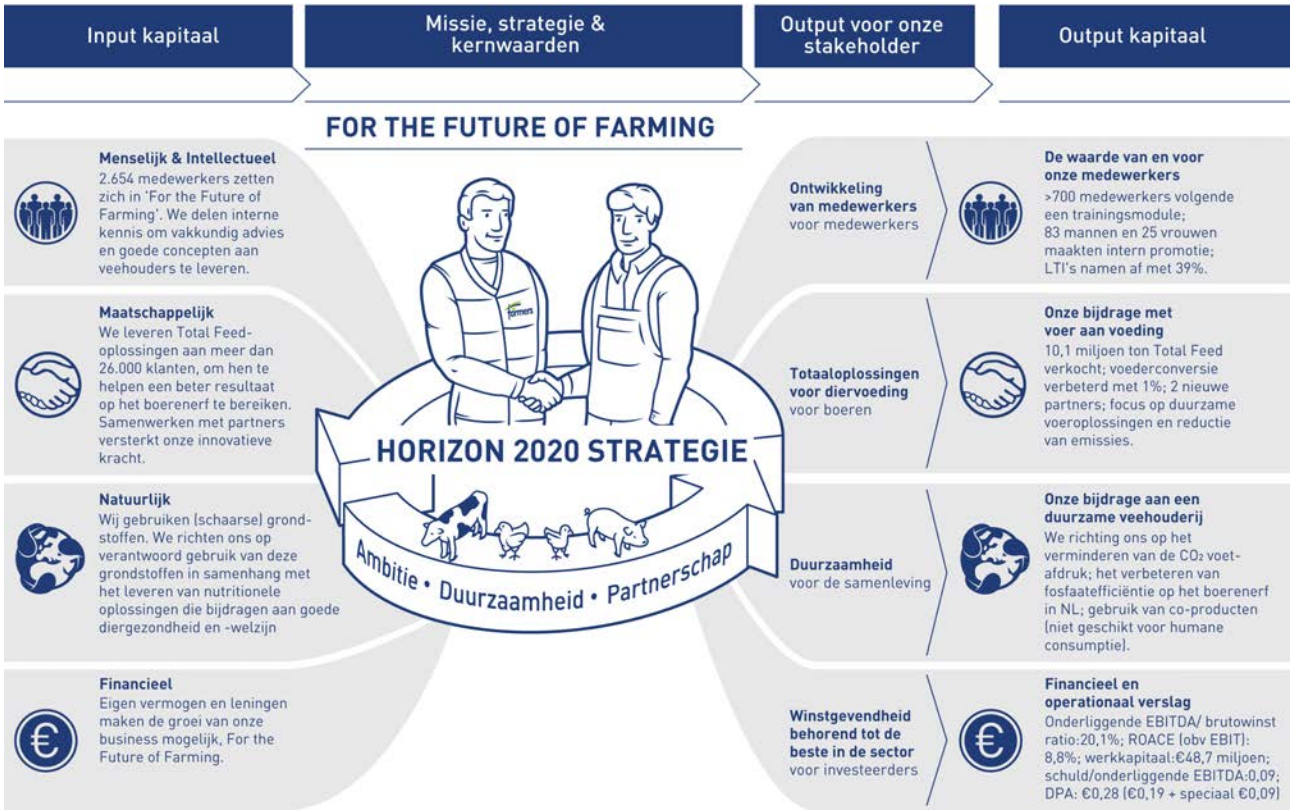
*DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Hieronder vallen co-producten zoals reststromen uit de humane voedingsindustrie

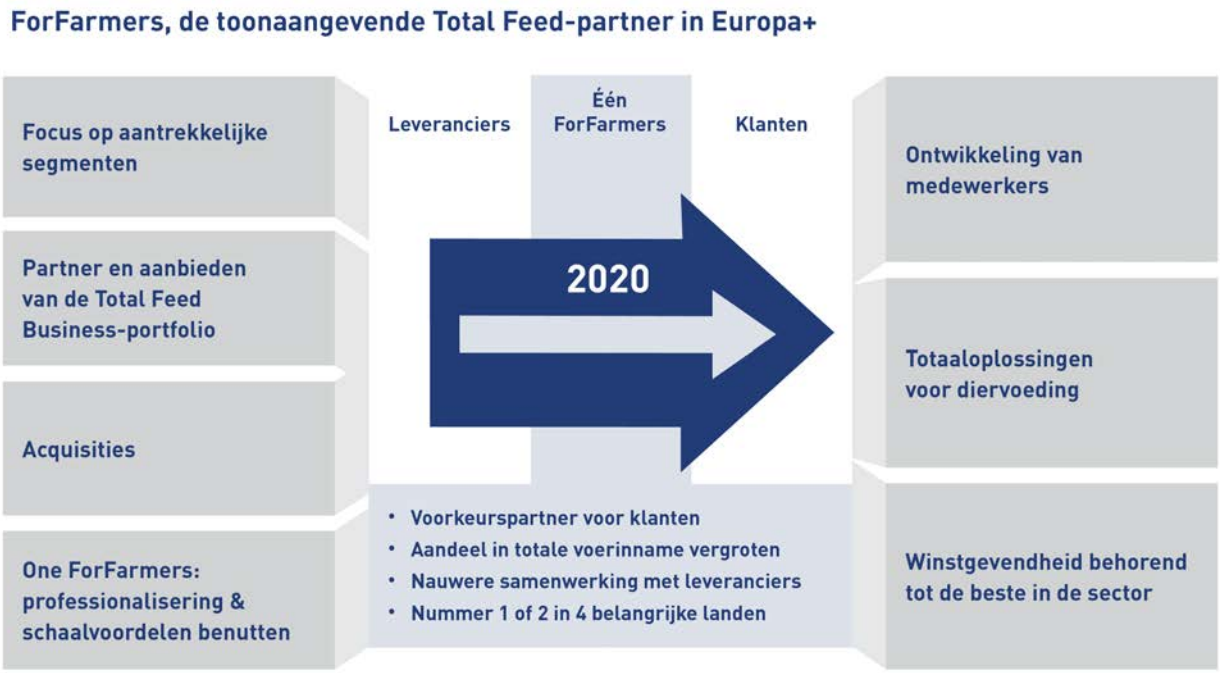
Hoe we waarde creëren: strategie Horizon 2020

ForFarmers wil in de keten waarin zij actief is op een duurzame manier bijdragen een de groeiende vraag naar voedsel, in het bijzonder naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten. De toenemende vraag is het gevolg van de wereldwijde bevolkingsgroei en stijgende welvaart.

Veel van de dierlijke eiwitten die in Europa worden geproduceerd, worden geëxporteerd naar landen waar deze productie, onder meer door het klimaat, op een minder efficiënte of minder duurzame manier plaatsvindt. In Europa leiden de zorgen over de lokale impact van de productie op de leefomgeving, het klimaat (CO_2-voetafdruk) en op de natuur (onder meer stikstofdepositie) tot een groeiende maatschappelijke druk op de veehouderij. Daarnaast hebben veehouders in Europa te maken met toenemende consumentenaandacht voor dierenwelzijn en voedselveiligheid.

Dit alles vereist extra investeringen en aanpassingen in de werkwijze van veehouders, wat naast de eveneens bestaande uitdagingen op het gebied van opvolging, leidt tot een continue consolidatie van veehouderijen. Mede hierdoor verandert de behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boerenerf. We willen met onze missie 'For the Future of Farming' bijdragen aan het verbeteren van de continuïteit van het boerenbedrijf, een gezonde agrarische sector en een duurzame maatschappij. Daartoe zetten we ons in voor medewerkers, klanten, beleggers, en de natuur en maatschappij.





Centraal hierbij staat een op de veehouder gerichte aanpak met innovatieve voederconcepten en advies, ondersteund door data-gedreven hulpmiddelen. De focus ligt op rendementsverbetering (voor alle stakeholders), dierenwelzijn, het verminderen van emissies en het verkleinen van de CO_2-voetafdruk.

Pijlers van Strategie Horizon 2020

Strategie Horizon 2020 werd in 2014 vastgesteld voor de periode tot aan 2020. In 2019 is derhalve begonnen aan het vaststellen van de strategie voor de jaren 2020 – 2025. Deze strategie zal op 12 mei 2020 worden bekendgemaakt. Om verder te bouwen aan onze missie en lange-termijn waardecreatie werden in 2019 vervolgstappen gezet bij het implementeren van Strategie 2020, die is gebaseerd op vier pijlers:

1. Focus op aantrekkelijke segmenten

We stemmen onze nutritionele kennis (de kennis over de functie van voedingsbestanddelen) en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van onze klanten. Grote boerenbedrijven met veel personeel of bedrijven die melkrobots inzetten en andere moderne technologie toepassen, hebben andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die zich op een niche richten, zoals biologische zuivelproducten. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. In alle landen waar we actief zijn richten teams zich op bepaalde klantsegmenten. Er wordt gebruik gemaakt van een klantrelatiebeheersysteem waarin wordt vastgelegd welke producten, en voor welke levensfase van het dier, een individuele klant afneemt. Hierdoor kunnen we de veehouder een afgestemde Total Feed-oplossing aanbieden en de 'share of stomach' bij de veestapel van de klant vergroten.
We hebben een aantal herkenbare segmenten. De biologische veehouder bijvoorbeeld wordt bediend met Reudink concepten, aan paardenhouders leveren we PAVO producten en voor zeugenhouders hebben we speciale jongdiervoeders.

2. Aanbieden van Total Feed-portfolio met partners

Met onze Total Feed-aanpak helpen we veehouders met oplossingen die aansluiten bij hun individuele behoeften, specifieke bedrijfsdoelstellingen en voersystemen. De producten, het advies en de hulpmiddelen die hiervoor worden ingezet vormen samen de Total Feed-portfolio. De producten bestaan onder andere uit mengvoer, specialiteiten als jongdiervoeders, vloeibare co-producten, enkelvoudige grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Ons advies omvat alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. Om dit optimaal te kunnen doen is het gebruik van data van het

boerenerf essentieel. Onze adviseurs vertalen deze data naar passende, klantgerichte (voer)oplossingen.

Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiezen we voor strategische samenwerking met bedrijven die in die producten zijn gespecialiseerd en een fundamentele bijdrage kunnen leveren aan de Total Feed-aanpak. De internationale samenwerking met Nutreco, die in 2014 is aangegaan en in 2018 voor vijf jaar is verlengd, is hiervan een voorbeeld. Binnen deze samenwerking worden micro-ingrediënten en specialiteiten als kalvermelkvervangers waar mogelijk bij Nutreco ingekocht, waardoor belangrijke schaalvoordelen worden gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld. Nieuwe voedingsconcepten voor bijvoorbeeld de varkenssector, zoals VIDA, zijn hieruit voortgekomen.

Daarnaast hebben we met een aantal partijen lokale samenwerkingsovereenkomsten op het gebied van toevoegingen aan de Total Feed-portfolio. Een voorbeeld hiervan is onze strategische samenwerking met Baks op het gebied van verkoop en transport van vooral wei-producten voor de varkenshouderij in Nederland. Wei-producten zijn een voorbeeld van co-producten, die voortkomen uit reststromen van voedselproductie voor menselijke consumptie. Het gebruik van deze reststromen, co-producten, past in het duurzaamheidsbeleid van ForFarmers dat gericht is op een optimaal circulair gebruik van grondstoffen. Ook voor andere sectoren, en in de overige landen waarin we actief zijn, hebben we producten in onze portfolio opgenomen die worden geproduceerd door derden, en werken we met partners aan nieuwe concepten.

3. Acquisities

We willen een nummer 1- of 2-positie bereiken in de regio's waar we actief zijn. Naarmate ons marktaandeel groter is hebben we meer kansen om schaalgrootte te benutten. We willen deze posities bereiken door autonome groei en door overnames. Dit moet voor alle belanghebbenden tot een optimaal resultaat leiden.

In de agrarische sector is sprake van grote loyaliteit tussen klanten en hun voeronderneming, vooral door de hechte relatie tussen de adviseurs die op het boerenerf komen en de klant. Vanuit dit oogpunt bieden acquisities eveneens een goed perspectief voor groei.

Voor acquisitiemogelijkheden richten we ons primair op de vijf kernlanden Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. In deze landen dienen zich over het algemeen goede synergiemogelijkheden aan, onder meer op het gebied van logistiek, productie, inkoop, formulatie en overhead. Daarnaast kijken we ook naar mogelijkheden in nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). Regio's zijn voor ons aantrekkelijk wanneer er voldoende dieren aanwezig zijn, er groeiperspectief is (zowel autonoom als door acquisitiemogelijkheden), waardoor we een leidende positie in de regio kunnen opbouwen. Om potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en om het overnametraject effectief en efficiënt te laten verlopen, hebben we een team Fusies en Overnames dat nauw samenwerkt met de Directieleden en de betrokken senior managers.

4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De One ForFarmers-aanpak is gericht op het bereiken van een optimale kostenefficiency, onder meer door het professionaliseren van processen en het inzetten van de best practices in de groep.
Hierbij speelt de interne uitwisseling van kennis een belangrijke rol, evenals een verdere professionalisering van de organisatie en het implementeren van een eenduidige manier van werken. Deze aanpak wordt mogelijk gemaakt door de matrix-organisatiestructuur, waarbij centrale afdelingen de landenorganisaties ondersteunen. Zo hebben we drie gespecialiseerde marketingteams, gericht op de herkauwers-, varkens- en pluimveesector, die marketingstrategieën en implementatieplannen leveren, die lokaal worden uitgevoerd. De marketingorganisaties werken nauw samen met de specialisten van het centraal georganiseerde Nutrition Innovation Centre (NIC) en met de lokale adviseurs die bij de veehouder komen.
Daarnaast hebben we intern sectorspecifieke Academies (herkauwers, varkens en pluimvee) opgericht om de onderlinge uitwisseling en benutting van kennis te optimaliseren zodat dit ten gunste van de klant kan worden ingezet.

Resultaatgebieden Horizon 2020 per stakeholder groep

We versterken onze positie in de keten door de implementatie van strategie Horizon 2020. We besteden veel aandacht aan de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zodat we duurzame voederconcepten en innovatieve Total Feed-oplossingen kunnen ontwikkelen die we aan klanten kunnen leveren. Dit moet zich vertalen in resultaten die behoren tot de beste in de sector.

Medewerkers: focus op persoonlijke ontwikkeling

We vinden de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers belangrijk. Daarom investeren we aanzienlijk zowel in management- als in vakinhoudelijke trainingen. Ook verrichten we regelmatig een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek om met de uitkomsten daarvan ons HR-beleid zo nodig verder aan te scherpen. In de hoofdstukken 'De waarde van en voor onze medewerkers' en 'Onze bijdrage met voer aan voeding' wordt dieper hierop ingegaan.

Klanten: bieden van Total Feed-oplossingen

Het rendement van veehouders is grotendeels afhankelijk van de kwaliteit en kwantiteit van de productie van hun dieren. Daarnaast is de prijs voor hun producten uiteraard een belangrijke factor. Onze adviseurs en specialisten zijn continu in gesprek met klanten, zowel op het boerenerf als in onder meer klankbordgroepen en conferenties, om daardoor een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in hun veranderende eisen en behoeften. Zo kunnen we daar met onze Total Feed-aanpak optimaal op inspelen en het juiste voer en bijpassend advies geven tijdens de verschillende levensfasen van het dier. We helpen de veehouder daarmee de gezondheid van zijn dieren goed te houden, zijn bedrijfsvoering efficiënt in te richten en de resultaten van het boerenbedrijf te verbeteren. Daarmee creëren we waarde voor onze klanten en voor andere belanghebbenden.

Klimaat en milieu: duurzaamheid

Voor ons staat duurzaamheid hoog op de agenda, zowel vanuit het perspectief van 'lange-termijn focus' als vanuit de impact van de sector op klimaat en milieu. Naast ambitie en partnerschap is duurzaamheid een van de drie kernwaarden van ForFarmers. Het is een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. We hebben een duurzaamheidskader ontwikkeld met zes focusgebieden die we van materieel belang achten. De zes focusgebieden zijn verdeeld over drie thema's, te weten Milieu, Mens & Maatschappij, en Diergezondheid en Dierenwelzijn. Op deze thema's kunnen we invloed uitoefenen binnen de waardeketen. Van de zes focusgebieden hebben we voor vijf Key Performance Indicators (KPI's) gedefinieerd. We hebben in 2019 verdere stappen gezet met het doorvoeren van duurzaamheidsinitiatieven in de bedrijfsprocessen en op het boerenerf. Dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk 'Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij'.

Beleggers: winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

Winstgevendheid is voor alle stakeholders van belang. Het is een voorwaarde om te kunnen blijven investeren in onder meer innovatie, kennis en medewerkers.
In 2019 bedroeg de onderliggende EBITDA €88,5 miljoen, 11,6% minder dan in 2018. Bij gelijkblijvende koersen bedroeg de daling eveneens 11,6%. De brutowinst nam met 0,6% af tot €440,7 miljoen.
De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst daalde in 2019 derhalve tot 20,1%, tegen 22,6% in 2018. De onderliggende winst per aandeel was met 36,2% lager dan in 2018 en kwam uit op €0,37. Het dividendvoorstel over 2019 bedraagt €0,28 per gewoon aandeel (gebaseerd op 97,7 miljoen uitstaande aandelen), bestaande uit €0,19 gerelateerd aan 50% van de onderliggende nettowinst en een spciaal dividend van €0,09.
Ten opzichte van de slotkoers van het aandeel van €5,74 eind 2019 komt dit neer op een dividendrendement van 4,9%.

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

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

De SWOT-analyse wordt hieronder weergegeven:

SWOT-analyse		
	Positief	**Negatief**
Intern	**STERKTES** · Focus op Total Feed-aanpak op het boerenerf door adviseurs · Benutten van schaalgrootte, interne Academies, eigen Nutrition Innovation Centre · Solide financiële positie	**ZWAKTES** · Total Feed-portfolio nog niet in alle landen compleet · Door specifieke marktkarakteristieken is schaalgrootte niet op alle terreinen optimaal te benutten · Bijdrage van de diverse clusters is nog niet in balans
Extern	**KANSEN** · In consoliderende markten: groeiende vraag naar klant-specifieke datagedreven / ondersteunende oplossingen, acquisitiemogelijkheden, verdere digitalisering · Stijgende belangstelling van consumenten voor kwaliteit en herkomst van voedsel · Toenemende mondiale vraag naar dierlijke eiwitten · Noodzaak voor innovatieve voerconcepten en adviezen op het gebied van stalinrichting en mestverwerking door strengere milieu-wetgeving	**BEDREIGINGEN** · Toenemende wet- en regelgeving op het gebied van milieuimpact (CO_2) en natuur (bv stikstof) heeft impact op dierenaantallen · Groeiende aandacht voor, en aanwezigheid van, alternatieven van dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie · Voeradvies gebaseerd op algoritmen · Volatiliteit van grondstofprijzen in relatie tot transparantie van prijzen

ForFarmers - van coöperatie tot beursgenoteerde onderneming

Historische ontwikkeling

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

2019

- Start van 2 senior-managers als Directielid per 1 januari 2019; Directie heeft nu 8 leden
- Integratie van de vier acquisities (2018) afgerond
- In eerste helft 2019 een tijdelijke ongunstige inkooppositie met substantiële impact op resultaten
- Aankondiging Efficiencyplannen (€10 miljoen kostenbesparing in 2021 vergeleken met 2018)
  - Sluiting van 5 fabrieken; 2 in Nederland, 2 in het VK en 1 in België
- Tweede inkoop-programma van eigen aandelen (voor €30 miljoen) gestart
- Nieuwe kredietfaciliteit getekend (€300 miljoen, gelijk aan vorige faciliteit)
- Politiek debat in Nederland over reductie van stikstofuitstoot zorgt voor onzekerheid in agrarische sector

2018
- Vier overnames: 60% aandelen Tasomix in Polen (vijfde land), Voeders Algoet in België en Maatman en Van Gorp Biologische Voeders in Nederland
- Verlenging strategische samenwerking met Nutreco
- Start nieuwe biomassacentrale in Lochem (NL)

2015
- Acquisitie Countrywide Farmers (VK)
- Duurzaamheidsstrategie aangescherpt: adviesraad benoemd

2012
- Acquisitie Hendrix UTD (NL, DE en BE) en BOCM PAULS (VK)
- Verkoop meerderheidsbelang in Cefetra

2006
- Overname Bela (DE) en verkoop niet-kernactiviteiten Esbro en Plukon

2003
- Nieuwe strategische koers: focus op kernactiviteiten voer en handelsartikelen

1896-2000
- Vele fusies die uiteindelijk leiden tot de Coöperaties ABC en CTA

2017
- Opening nieuwe rundveefabriek Exeter in VK
- Aandelen inkoopprogramma van €60 miljoen

2016
- 24 mei: Notering (gewone) aandelen ForFarmers N.V. aan Euronext Amsterdam
- Acquisitie Vleuten-Steijn Voeders B.V. (NL)
- Start van dier-specifieke academies (rundvee, varkens en pluimvee)

2014
- Introductie strategie Horizon 2020 (incl. One ForFarmers, Total Feed Business)
- Start strategisch partnership met Nutreco

2007
- Start vermogen Op Naam; de Coöperatie krijgt de naam FromFarmers
- Overname BM (DE)

2005
- Introductie nieuwe naam ForFarmers

2000
- Fusie ABC en CTA tot ABCTA

1896
- Oprichting Coöperatie Welbegrepen Eigenbelang

Om verder internationaal te kunnen groeien werd in 2007 het aandeelhouderschap en de onderneming gesplitst. Zo ontstond Coöperatie FromFarmers (de Coöperatie) als aandeelhouder, en ForFarmers als onderneming. In dat jaar werd ook het Vermogen Op Naam-traject gestart waarmee in een periode van 10 jaar 82,6% van het vermogen van de Coöperatie werd bijgeschreven op participatierekeningen van leden van de Coöperatie. Tussen 2010 tot aan de beursgang van ForFarmers in mei 2016 handelden leden van de Coöperatie en derden (niet-leden en veelal geen boeren) in certificaten ForFarmers op een multilateraal platform. Op dit moment houdt de Coöperatie direct 17,4% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers. De circa 4.000 individuele leden, allen veehouders, van de Coöperatie houden eveneens het recht op (certificaten van) aandelen ForFarmers via participatierekeningen bij de Coöperatie. Deze leden kunnen op elk moment zelf besluiten tot verkoop van hun waardepapier in ForFarmers via Euronext Amsterdam. Per 31 december 2019 bedroeg dit indirecte gezamenlijke belang 26,6% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers.

Het aandeel ForFarmers

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

Het geplaatste kapitaal van de Vennootschap bedraagt €1.062.610,41 per 31 december 2019. Dit is verdeeld in 106.261.040 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot €0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.

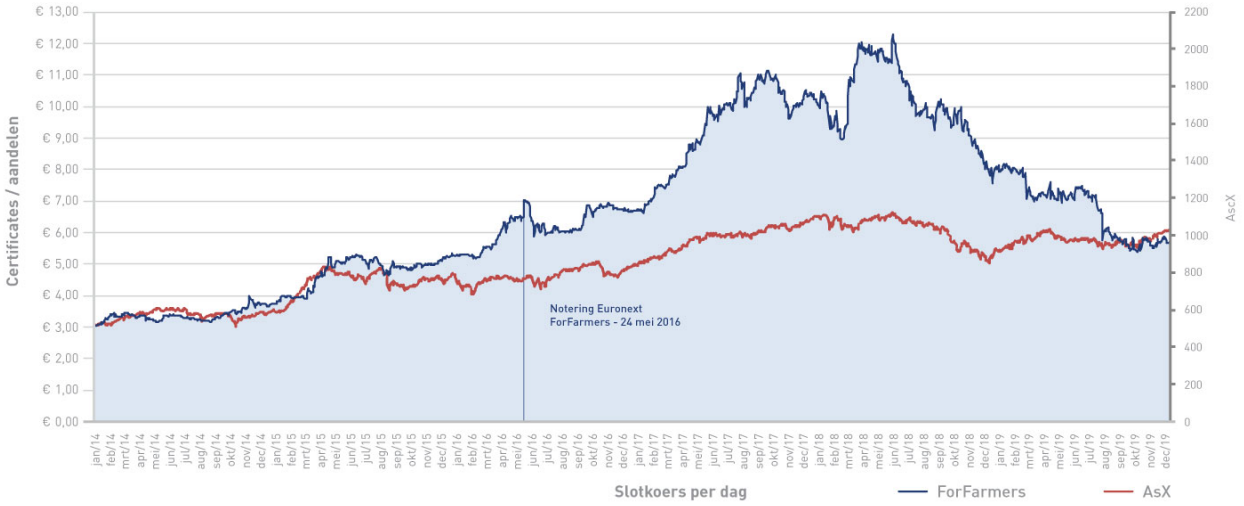
Op 31 december 2019 had ForFarmers 8.573.005 gewone aandelen in eigen bezit. Dit was het gevolg van de inkoopprogramma's van eigen aandelen in voorgaande jaren en het programma ter waarde van €30 miljoen, dat op 3 mei 2019 werd gestart en een looptijd heeft van 18 maanden. Op 14 december 2017 meldde ForFarmers aan de AFM de substantiële deelneming in eigen aandelen (5% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen).

Aandelen informatie

In euro	2019	2018
Winst per aandeel[1]	0,18	0,58
Dividend[2]	0,28	0,30
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen) per 31 december	97,7	100,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december[3]	560,8	806,6
Hoogste koers	8,53	12,30
Laagste koers	5,40	7,83
Slotkoers	5,74	8,05

(1) Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2019 was dit aantal 99.413.657 (2018: 100.242.704)
(2) Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december.
(3) Marktkapitalisatie is berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december.

Slotkoers per dag



Dividendbeleid

ForFarmers streeft ernaar om een dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur voor het uitvoeren van haar strategie. Het dividendbeleid is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 50% van de onderliggende winst na belasting[1]. In de onderliggende winst na belasting worden vier verschillende eliminaties meegenomen: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen, inclusief het disconteringseffect/reële-waarde wijzigingen op earn-out regelingen en opties, dividend kosten met

betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities, en desinvestering gerelateerde kosten; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

[1] Onderliggende winst na belasting betekent de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap exclusief incidentele posten. ForFarmers beschouwt dit als een van haar APM's, zie noot 17 van de jaarrekening.

Voorstel dividend 2019

We zullen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2020 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,28 per gewoon aandeel, bestaande uit €0,19 gerelateerd aan 50% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,09 (op basis van 97,7 miljoen gewone aandelen in omloop) (2018: €0,30, het totaal van €0,283 per gewoon aandeel en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel gerelateerd aan de opbrengst van de verkoop van de akkerbouw activiteiten in Nederland).

Genoemd voorstel is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2019 staan de volgende aandeelhouders met een substantiële deelneming (>3%) geregistreerd bij de AFM, conform de meldingsplicht in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

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

(1) op basis van 106.261.040, zijnde het aantal geplaatste gewone aandelen
(2) per 31 dec 2019 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 44,04%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 7,50% en van ForFarmers N.V. 8,07%

Inkoopprogramma eigen aandelen

ForFarmers kocht in de periode van 3 mei 2019 tot en met 31 december 2019 2.786.204 eigen (gewone) aandelen in. Hiervan werden 2.534.352 aandelen ingekocht in het kader van het inkoopprogramma eigen aandelen om de balans efficiënter te maken en 251.852 aandelen ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen voor Directie en senior-managers, en voor overige medewerkers. Voor dit inkoopprogramma van eigen aandelen, met een maximum van €30 miljoen, werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) in 2019 machtiging verleend aan het Bestuur. De betreffende aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van €6,33 per aandeel. Rekening houdend met het feit dat 51.954 aandelen in 2020 werden afgerekend, bedroeg het totaalbedrag dat in 2019 aan het inkoopprogramma werd besteed €17,3 miljoen. De voortgang van de inkoopprogramma's werd door middel van een wekelijks persbericht bekendgemaakt.

Specificatie aandelen

Als gevolg van de inkoopprogramma's van eigen aandelen waren op 31 december 2019 97.688.035 (certificaten van) gewone aandelen ForFarmers in omloop. Op de aandelen die door ForFarmers zelf worden gehouden kan geen stem worden uitgebracht, noch wordt er op die aandelen dividend uitgekeerd.
Op basis van het aantal uitgegeven aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2019 een direct kapitaalbelang van 17,4% zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 26,6%, waarvoor de Coöperatie participatierekeningen uitgegeven heeft aan individuele leden.

De Coöperatie houdt het prioriteitsaandeel zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zoals is vastgelegd in de Statuten. Het prioriteitsaandeel geeft de Coöperatie bepaalde rechten, die onder meer worden bepaald door het aantal stemmen waarvoor de Coöperatie op peildatum 1 januari van elk jaar, het stemrecht kan uitoefenen en steminstructie kan geven aan Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers. Leden van de Coöperatie kunnen op elk moment het stemrecht van hun individuele (certificaten van) aandelen opvragen.

Op de peildatum 1 januari 2020 kon de Coöperatie het stemrecht uitoefenen op 46.798.929 (certificaten van) aandelen die door haar werden gehouden (direct en indirect), en op de 7.974.494 certificaten die werden gehouden door Stichting Beheer, en had daarmee een gezamenlijk stembelang van 56,1% (op basis van het aantal gewone aandelen in omloop). Een en ander is in onderstaande tabel uiteengezet.

Aandelen / Certificaten

	Aandelen/certificaten 31 december 2019	Kapitaalbelang	Aandelen/certificaten 31 december 2018	Kapitaalbelang
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	106.261.040	100,00%	106.261.040	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	8.573.005	8,07%	6.092.004	5,73%
Aantal gewone aandelen in omloop	**97.688.035**	**91,93%**	**100.169.036**	**94,27%**
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	17,41%	18.498.469	17,41%
Participatierekening bij leden (Indirect)	28.300.460	26,63%	30.126.607	28,35%
Coöperatie FromFarmers U.A.	**46.798.929**	**44,04%**	**48.625.076**	**45,76%**
Certificaten bij leden	5.644.991	5,31%	5.079.437	4,78%
Certificaten in lock up	769.263	0,72%	978.868	0,92%
Overige certificaathouders[1]	1.560.240	1,47%	1.307.125	1,23%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	**7.974.494**	**7,50%**	**7.365.430**	**6,93%**
Aandeelhouders (derden)	42.914.612	40,39%	44.178.530	41,58%
Totaal gewone aandelen in omloop	**97.688.035**	**91,93%**	**100.169.036**	**94,27%**

(1) Betreft (voormalige) medewerkers van ForFarmers van wie de certificaten niet in de lock-up zitten en derden die hun certificaten nog niet hebben omgezet naar aandelen.

Handelsvolume

Eén van de redenen voor de openbare notering op Euronext Amsterdam was het vergroten van de liquiditeit van het aandeel. Het gemiddelde handelsvolume in certificaten van aandelen ForFarmers op het handelsplatform vóór de notering op Euronext Amsterdam in mei 2016 bedroeg ongeveer 40.000 per dag. Gedurende 2019 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 120.000 per dag (2018: circa 110.000 per dag).

Liquiditeitsverschaffer

In haar rol als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) heeft ABN AMRO vanaf 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019 de verplichting gehad om de handel in gewone aandelen ForFarmers op Euronext Amsterdam te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. ABN AMRO opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM. ForFarmers heeft het contract met ABN AMRO met één jaar verlengd.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden op 24 april 2020 in Laren (Gelderland).

De agenda voor de AvA wordt op 12 maart 2020 gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Financiële kalender

27-03-2020	Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24-04-2020	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
28-04-2020	Ex-dividend notering
29-04-2020	Registratiedatum dividendgerechtigden
01-05-2020	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2020
08-05-2020	Betaalbaarstelling dividend
12-05-2020	Bekendmaking Strategie 2020-2025 (Capital Markets Day)
13-08-2020	Publicatie halfjaarcijfers 2020
30-10-2020	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2020
11-03-2021	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2020
23-04-2021	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Profiel ForFarmers voor Beleggers

ForFarmers kernpunten voor investeerders

- #1 Leverancier - met leidende marktposities - van Total Feed-oplossingen voor veehouders in Europa+
- Voornamelijk actief in gevestigde markten, waarin beperkte groeimogelijkheden
- Sinds 2018 actief in Polen (pluimveevoeronderneming Tasomix), een markt met groeiperspectief vooral in de pluimveesector
- Centrale positie in de waardeketen voor dierlijke eiwitten: toegang tot het boerenerf
- Gerichte strategie om de activiteiten verder te verstevigen en uit te breiden: Horizon 2020
- M&A-strategie om verdere expansie te realiseren
- Duurzaamheid is een wezenlijk onderdeel van het businessmodel
- Businessmodel waarbij fluctuaties in grondstofprijzen in principe worden doorberekend aan klanten; bij het niet doorbereken kan dit leiden tot (substantiële) fluctuaties in de resultaatontwikkeling
- Sterke balans & hoge vrije kasstromen

De strategie voor de jaren 2020-2025 zal op 12 mei 2020 bekend worden gemaakt.
We hechten waarde aan een goed en open contact met onze (potentiële) aandeelhouders, certificaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Ons doel is om Beleggers duidelijke, accurate en tijdige informatie over de ontwikkelingen bij ForFarmers te verschaffen. Om Beleggers adequaat en optimaal te informeren, stellen we informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen, kwartaalberichten (Trading Updates) en presentaties. Alle informatie is beschikbaar via de corporate website. Daarnaast organiseren we audiowebcasts om de (half)jaarresultaten te presenteren, bezoeken we (potentiële) aandeelhouders (roadshows) en nemen we deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die met Beleggers wordt gedeeld, is gebaseerd op publieke informatie. Een en ander is ook vastgelegd in het Beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders. Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers bestaat er een relatie-overeenkomst tussen deze partijen.

Contact met Beleggers

Gedurende het boekjaar hebben we vele Investor Relations activiteiten ondernomen. In 14 verschillende steden werden meer dan 120 gesprekken met vermogensbeheerders gevoerd. Deze gesprekken werden gevoerd door de CEO of de CFO, altijd vergezeld door de Director Investor Relations. Dit gebeurde tijdens 7 roadshows en 9 conferenties. De bezochte steden zijn financiële centra, waaronder Amsterdam, Londen, New York, Frankfurt, Madrid, Geneve, Helsinki en Parijs. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen. Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen ook enkele gesprekken met Beleggers gevoerd.

Naast de conferenties en roadshows vonden er steeds vaker 'een-op-een' conference calls plaats met Beleggers, die ofwel waren georganiseerd door banken ofwel direct werden aangevraagd door de Belegger.
In 2019 hebben leden van het Bestuur van ForFarmers bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bijgewoond. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de bepalingen van het genoemde beleid.
De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van de Coöperatie die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers, worden bijgewoond.

Disclosure

De informatieverstrekking aan Beleggers verloopt conform de vereisten van de Wft en de Europese Verordening marktmisbruik. We informeren Beleggers tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen door middel van verspreiding van een persbericht dat ook op de corporate website wordt gepubliceerd en wordt ingediend bij de AFM.
De Directie beoordeelt in overleg met de Disclosure Commissie of, en wanneer, informatie koersgevoelig is en of daarom de disclosure-verplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2019 door financiële analisten van zes verschillende organisaties gevolgd. ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux en Bank Degroof Petercam brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen. ForFarmers heeft daarnaast deelgenomen aan conferenties in London, welke werden georganiseerd door Berenberg en JP Morgan.
In 2019 kreeg ForFarmers een AA rating (op een schaal van AAA-CCC) in de MSCI ESG Ratings waardering.

Trends en kansen

De voedselwaardeketen staat voor steeds grotere uitdagingen. Volgens de FAO (Food and Agricultural Organisation van de Verenigde Naties) is er over ongeveer dertig jaar tot 70% meer voedsel nodig om de groeiende wereldpopulatie te voeden. De vraag wordt steeds vaker gesteld hoe op een duurzame manier aan de toenemende mondiale vraag naar dierlijke eiwitten kan worden voldaan. De maatschappelijke druk op productie (en consumptie) van dierlijke eiwitten neemt in Noordwest-Europa, waar de meest efficiënte agrarische productiesystemen worden ingezet, immers aanzienlijk toe. Klimaat, kringloop en biodiversiteit zijn grote thema's. In dit schijnbare spanningsveld biedt onze Total Feed-aanpak, zowel nationaal als internationaal, duurzame oplossingen.

De actuele trends in de voedselwaardeketen zijn:

- De vraag naar dierlijke eiwitten – zuivel, vlees, eieren – blijft wereldwijd stijgen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en de toenemende welvaart in opkomende markten. In Noordwest-Europa lijkt de totale consumptie van dierlijke eiwitten echter te stabiliseren.
- De verdere globalisering heeft een positieve invloed op de internationale handel in producten met dierlijke eiwitten. Tegelijkertijd leiden geopolitieke spanningen op de wereldmarkt en de uitbraak van dierziekten tot (tijdelijke) verschuivingen en onzekerheden in exportstromen. Vooral de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in 2019 in China en andere Aziatische landen, veroorzaakte verschuivingen in de exportstromen.
- Er is veel export van dierlijke eiwitten vanuit Noordwest-Europa naar landen waar de productie van deze eiwitten, onder meer door ligging en klimaat, op een minder efficiënte manier en met een hogere CO_2-voetafdruk plaatsvindt. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de agrarische sector, zowel in absolute zin als in relatie tot (nationale) klimaatdoelstellingen, worden er in Noordwest-Europa steeds meer maatregelen getroffen en wetten ingevoerd waaraan de veehouderij moet voldoen. In 2019 werd bijvoorbeeld de stikstofdepositie in Nederland een acuut politiek probleem, waardoor het toekomstperspectief voor veehouders sterk wordt beïnvloed. De maatregelen in Nederland in verband met de stikstofproblematiek zijn nog niet volledig uitgekristalliseerd. In Duitsland werd een voorstel gedaan om vleesproducten onder het hogere btw-tarief te brengen. Dit voorstel werd niet aangenomen.
- Het aantal veehouders in Noordwest-Europa neemt af, maar de productie van het volume dierlijke eiwitten blijft over het algemeen stabiel. Hoewel dit per sector en land verschilt, betekent het dat boerenbedrijven groter worden. Daarmee verandert ook de vraag naar voederoplossingen, advies en hulpmiddelen.
- De groeiende interesse van consumenten in Europa voor dierenwelzijn en voor de kwaliteit en de herkomst van voedsel leidt tot nieuwe initiatieven en samenwerking binnen de sector. Welzijnsconcepten voor vleeskuikens, waarbij ze langer leven en meer ruimte hebben, zijn hier een voorbeeld van.
- Consumenten, vooral in de meer welvarende landen, kiezen steeds vaker voor kip en vis in plaats van rood vlees. Daarnaast is er ook groeiende interesse voor plantaardige vleesvervangers, biologische voeding en voor vegetarische en veganistische voeding. Onderzoek toont echter aan dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten, waaronder vlees, in Noordwest-Europa nog niet daalt.

Kansen voor ForFarmers

De Noordwest-Europese agrarische sector in het algemeen, en de Nederlandse veehouderij in het bijzonder, loopt wereldwijd voorop in het produceren van vlees, eieren en zuivel met onder meer de laagste CO_2-voetafdruk[1]. ForFarmers kan de kennis en ervaring, opgedaan door de sterke positie in de Nederlandse agrarische sector, optimaal internationaal inzetten.

Daarmee helpen we veehouders duurzamer en efficiënter te produceren, met gezondere dieren en minder emissies (o.a. CO_2, ammoniak, stikstof, fosfaat, fijnstof en geur). De toenemende regeldruk zorgt voor extra investeringen, door de hele voedingsketen, die nog niet makkelijk in de consumentenprijs (kunnen) worden doorberekend. De internationale concurrentiepositie van de Noordwest-Europese veehouderij wordt hierdoor beïnvloed. Dit leidt tot verdere consolidatie van boerenbedrijven, die ook wordt ingegeven door de opvolgingsproblematiek van veehouders. Veehouders van grotere boerenbedrijven hebben andere voerbehoeften. Denk aan het zelfstandig mengen van voer op het boerenerf (home mixing), aan specifieke voeroplossingen voor welzijnsconcepten en aan de vraag naar advies. Hierbij spelen innovatieve hulpmiddelen een belangrijke rol waardoor data van het boerenbedrijf kunnen worden benut om de resultaten op het boerenerf te verbeteren. Voor voerondernemingen neemt de noodzaak voor schaalgrootte daardoor ook toe, wat eveneens resulteert in consolidatie in de voersector.

Deze dynamiek in de agrarische sector brengt uitdagingen en kansen met zich mee voor de hele keten. Vooral in de meer dichtbevolkte gebieden in West-Europa komt de nadruk steeds meer te liggen op een 'kringloop-aanpak' van de sector, om de belasting op klimaat, natuur en maatschappij (omgeving) te verminderen. ForFarmers speelt als essentiële schakel in de voedselketen een rol in deze ontwikkelingen. Bij het produceren van voeders maken we optimaal gebruik van schaarse grondstoffen. Met de Total Feed-portfolio richten we ons op het optimaal benutten van co-producten, reststromen die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie. Specifiek voor melkveehouders bieden we hoogwaardige en passende ruwvoeroplossingen. Zo bieden we onze klanten een optimale voeroplossing die past binnen hun bedrijfsvoering. Ook zetten we ons in voor een verbetering van voederconversie onder het motto 'meer (productie) met minder (voer)'. We nemen deel aan verschillende projecten om mest te verwerken tot energie en we zijn actief in het aandragen van manieren mest op een betere

manier aan te wenden (bv. Kunstmestvrije Achterhoek). Een ander voorbeeld is het project 'vruchtbare kringloop'. In dit project richten ongeveer 100 Nederlandse melkveehouders zich op gebruik van ruw eiwit van eigen land, de mineralenkringloop, CO_2-voetafdruk en ammoniakuitstoot. Met behulp van de KringloopWijzer komt informatie beschikbaar waarmee de deelnemende veehouders bedrijfsbeslissingen kunnen nemen die niet alleen goed zijn voor bodem- en waterkwaliteit en biodiversiteit, maar ook voor de resultaten van het melkveebedrijf.
Het gebruik van tools is naar onze mening van groot belang voor de agrarische sector. Door data van het boerenerf uit te lezen, te combineren en te interpreteren kunnen nieuwe stappen worden gezet in de verdere verduurzaming van de sector.

Grondstoffenmarkt

De diervoederindustrie gebruikt veel, en soms ook schaarse, grondstoffen. Voerondernemingen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de hoeveelheid grondstoffen die ze gebruiken, de herkomst van de grondstoffen en of de grondstoffen op een duurzame manier zijn geproduceerd. We onderschrijven de noodzaak om maatschappelijk verantwoordelijk te handelen, met respect voor natuur, mens en dier. Onder meer met dit als leidraad hebben we duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld. We onderschrijven de Sedex-code op dit gebied en zijn lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja en voor Palmolie. Regionale inkoop en het traceren van de herkomst van diervoedergrondstoffen worden steeds belangrijker. De veranderende marktvraag van partijen in de voedselwaardeketen en de mogelijke aanscherping van de (Europese) regels voor internationale grondstofketens, leiden ertoe dat intensieve samenwerking in de keten steeds belangrijker wordt. We zijn in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en België met retailers en verwerkers in gesprek om een ketensamenwerking op te zetten voor een betere traceerbaarheid en vermindering van faalkosten tussen de verschillende ketenschakels.

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. Grondstofprijzen fluctueren voortdurend en deze veranderingen worden doorberekend aan klanten. Onze klanten volgen de ontwikkelingen op de grondstofmarkten nauwlettend. Het inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers. De grondstoffen die we verwerken in onze voeders zijn op te splitsen in micro-ingrediënten (zoals aminozuren, vitamines en mineralen) en macro-ingrediënten (zoals granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). Sinds 2014 doen we de inkoop van micro-ingrediënten en premixen zo veel mogelijk samen met en via onze strategische partner Nutreco. Hierdoor profiteren beide partijen van schaalvoordelen.

ForFarmers werkt met een aantal geselecteerde partijen samen in de inkoop van macro-ingrediënten. We hebben hiervoor categoriespecialisten aangesteld die over de landen heen de inkoop aansturen bij een klein aantal wereldwijde leveranciers. Daarnaast worden grondstoffen ook rechtstreeks bij akkerbouwers gekocht. De efficiëntie van het inkoopproces, de kwaliteitsbewaking van de producten en de optimalisatie van de voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie zijn voor ons essentieel. De belangrijkste macro-ingrediënten die we inkopen zijn graansoorten als maïs, tarwe en gerst, en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. Veelal zijn deze ingrediënten wél geschikt voor voeders voor dieren maar niet voor voeding voor mensen. Daarnaast richten we ons met onze duurzaamheidsdoelstellingen op het inkopen van gecertificeerde sojameel en palmolie. Tot slot verwerken we reststromen (co-producten) van de productie van voedsel voor menselijke consumptie, zoals van bierbrouwerijen en kaasproducenten. Deze reststromen kopen we in bij ondernemingen uit de regio.

De prijs van grondstoffen wordt bepaald door uiteenlopende factoren, waaronder de kwaliteit van de oogst, die sterk afhankelijk is van weersomstandigheden. Daarnaast zijn de kosten van productie, opslag, transport (onder meer beïnvloed door de waterstanden in de rivieren) en de kosten van energie van invloed op de totale inkoopprijs van grondstoffen.
Klimaatverandering kan voor meer en snellere fluctuatie van de grondstofprijzen zorgen. Dit was het geval in de zomer van 2018. Het wegvallen van een groot deel van de vraag naar granen, door de snelle afname van het aantal varkens als gevolg van de Afrikaanse varkenspest in China, zorgde in 2019 voor een niet eerder vertoonde impact op de grondstofprijzen.

Agrarische ondernemers

Veehouders in Noordwest-Europa hebben steeds vaker te maken met maatregelen die er op gericht zijn emissies van dieren te beperken, dierenwelzijn te verhogen en overlast voor omwonenden te beperken. We zien op dit gebied kansen om bij te dragen aan oplossingen voor zowel veehouders als maatschappij. Door voerconcepten continu te verbeteren, voerbenutting steeds verder door te ontwikkelen, technologische verbeteringen door te voeren in stalinrichtingen en mest op andere manieren aan te wenden, kunnen emissies (o.a. CO_2, ammoniak, fosfaat, stikstof, fijnstof en geur) worden verminderd. Dit kan echter wel tot extra kosten leiden in de keten. Veehouders in West-Europa hebben door alle milieumaatregelen te maken met hogere kosten dan hun collega's in andere delen van de wereld. Consumenten blijken niet altijd bereid een meerprijs te betalen voor meer duurzame productie, waardoor de marges in de totale keten onder druk komen te staan. We blijven ons inzetten voor een reële vergoeding van veehouders voor deze duurzame productie.
Tezamen met een krappe arbeidsmarkt, leidt deze situatie tot verdere schaalvergroting en professionalisering in de sector. Schaalvergroting, transparantie en beschikbaarheid van data zorgen ervoor dat een aantal veehouders hogere eisen stelt aan de wijze van verkrijgen van voer en advies. De geïntegreerde oplossing die wij leveren is daarbij effectief. We investeren daarom continu in verbetering van onze Total Feed-aanpak, waaronder in concepten en mogelijkheden die inspelen op nieuwe milieumaatregelen. We gebruiken deze kennis en ervaring in alle landen waarin we actief zijn.

Herkauwerssector

We zijn binnen de herkauwerssector vooral actief in de melkveehouderij. Daarnaast zijn we actief in de geiten- en in de schapensector. De ontwikkelingen in deze sector verschillen per land. Behalve in het Verenigd Koninkrijk profiteert de Noordwest-Europese zuivelsector van de sterke exportpositie door een productportfolio met een hoge toegevoegde waarde en een mondiaal toenemende vraag naar zuivelproducten, vooral vanuit Azië.

Nederlandse melk- en rundveehouders moesten hun productie in 2019 verminderen en soms zelfs hun veestapels verkleinen, om de fosfaatuitstoot onder het door de Europese Commissie vastgestelde plafond te brengen. In België nam de melkproductie licht toe en in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk bleef de productie nagenoeg stabiel. In Polen steeg de melkproductie licht, vooral als gevolg van de professionaliseringsslag van de lokale melkveehouders.

In de markten waarin we actief zijn, zien we meer differentiaties in de melkstromen. Door de aantrekkende consumentenvraag in Duitsland naar non-GGO voeding, stijgt de interesse in VLOG-gecertificeerde (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) voeders onder veehouders in België en Nederland, die veel producten naar dit land exporteren.
In het Verenigd Koninkrijk nam de schapenpopulatie in 2019 fors af als gevolg van de onzekerheid rond exportmogelijkheden in relatie tot Brexit.
De geitenstapel in Nederland heeft zich, na groei in de afgelopen jaren, in 2019 gestabiliseerd.

Varkenssector

Wereldwijd heeft de varkenssector te maken met de gevolgen van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest, eerst in China en inmiddels in steeds meer landen in Azië. China was het thuisland van circa 50% van het mondiale aantal varkens. Sinds de start van de uitbraak van de ziekte in augustus 2018 is het dierenaantal daar naar schatting met 30%-50% afgenomen. Daardoor is er nu wereldwijd een tekort aan varkens, en is de vraag vanuit Azië naar varkensvlees uit de rest van de wereld enorm toegenomen. Varkensprijzen zijn daardoor significant gestegen tot zelden eerder vertoonde niveaus.

Varkenshouders in Continentaal Europa produceren zowel voor de lokale markt als voor de export. Terwijl de vraag vanuit Azië naar varkensvlees substantieel is, en de mondiale vraag blijft groeien, is de Europese vraag stabiel tot licht dalend. In de meer dichtbevolkte gebieden als Nederland en West-Duitsland keert het sentiment zich

steeds meer tegen de intensieve varkenshouderij. Dit leidt tot meer lokale regelgeving, bijvoorbeeld om geuroverlast tegen te gaan of het dierenwelzijn te verbeteren. De 'warme sanering' van de varkenshouderij in Nederland is een voorbeeld van een vrijwillige regeling die erop is gericht in bepaalde gebieden de geuroverlast voor omwonenden te verminderen. De overheid heeft in het kader van deze regeling al ten minste €180 miljoen beschikbaar gesteld om de varkensrechten op te kopen van varkenshouders die besluiten te stoppen. Daarmee wordt de veehouder gecompenseerd en verkleint de overheid de varkensstapel.

In Duitsland gelden ook eisen voor wat betreft de hoeveelheid stikstofhoudende meststoffen die mogen worden uitgereden op het eigen boerenerf. De doelstelling is om meststoffen beter te benutten en de uitstoot van ammoniak en de vervuiling van grondwater te verminderen. Varkenshouders in Nederland en Duitsland waren hierdoor terughoudend in het investeren in de uitbreiding van de veestapel, terwijl andere landen in Europa profiteerden van de groeiende vraag vanuit Azië.

Varkenshouders in België hadden in het afgelopen jaar te maken met de gevolgen van een uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen. Verdere verspreiding van de dierziekte naar varkens werd voorkomen door accuraat handelen van de overheid en doordat voerondernemingen, waaronder ForFarmers, uit voorzorg hygiëneprotocollen in acht namen. Desondanks blokkeerde een aantal Aziatische landen de import van Belgische varkensproducten, met een druk op de prijzen als gevolg. Een aantal varkenshouders besloot, onder meer hierdoor, (tijdelijk) te stoppen.

In het Verenigd Koninkrijk wordt een groot deel van de markt bediend door drie grote varkenshouderijen: BQP, Wayland Farms (onderdeel van Cranswick) en Brydock Farms (onderdeel van Karro). In 2019 werd BQP overgenomen door Pilgrim's Pride, een Braziliaans bedrijf dat vooral actief is in de verkoop van pluimveeproducten. Dit is een voorbeeld van diversificatie over sectoren.
In het Verenigd Koninkrijk worden varkens, in tegenstelling tot de andere landen waarin ForFarmers actief is, vooral buiten gehouden. De varkenssector voorziet daar in circa 60% van de lokale vraag. De noodzakelijke import, vooral uit Europa, zou in de toekomst kunnen worden belemmerd door effecten van de Brexit. Veehouders zijn echter zeer terughoudend bij het investeren in uitbreiding van hun veestapel, zolang ze niet meer zekerheid hebben over de toekomstige handelsovereenkomsten. ForFarmers verwacht dat, wanneer er meer duidelijkheid is, veehouders in het Verenigd Koninkrijk hun veestapels mogelijk zullen uitbreiden, vooral in varkens en pluimvee.

In Polen is sprake van een voortdurende consolidatie van boerenbedrijven en toenemende integraties van voerondernemingen, vleesvarkensbedrijven en slachterijen. In Oost Polen is door de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest het aantal zeugen significant teruggelopen.

Naast diversificatie vinden in sommige landen juist ontwikkelingen plaats op het gebied van virtuele ketenintegratie. Retailers in het Verenigd Koninkrijk onderscheiden zich op dit vlak al langere tijd. In Nederland zijn sectorbreed diverse initiatieven ontwikkeld en ook in Duitsland wordt daar nu een begin mee gemaakt. Bij virtuele ketenintegraties van voeronderneming tot retailer, neigen de grote retailers eerder gesprekken aan te gaan met voerondernemingen die landelijk actief zijn, dan met meer regionaal opererende ondernemingen.

Pluimveesector

De Europese consument kiest steeds vaker voor gevogelte, omdat dit als betaalbaar, en door sommigen als gezonder en duurzamer, wordt gezien. In Nederland gaat de voorkeur van de consument uit naar vlees van langzaam groeiende kippen en biologische of vrije-uitloop eieren. In Duitsland wordt de traditionele kip volgens het 'Initiative Tierwohl' geproduceerd. Daarbij worden bepaalde criteria gehanteerd voor dierenwelzijn, waarvoor de pluimveehouder wordt gecompenseerd. Pluimveehouders in beide landen voeren hun dieren met speciaal ontwikkelde welzijnsvoeders. Die zijn weliswaar duurder, maar brengen ook meer op voor deze niet-conventionele veehouders.
In andere Europese landen blijft de conventionele productie echter nog de standaard, met name voor de export. De concurrentie komt vooral uit Polen en Oekraïne. Met ons 60% belang in het Poolse pluimveevoerbedrijf Tasomix hebben we onze concurrentiepositie in het pluimveesegment verstevigd en onze groeimogelijkheden vergroot. De pluimveemarkt in Polen blijft groeien, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. Er wordt slachtcapaciteit bijgebouwd om de groei van de vleeskuikenketen te faciliteren. Er vindt

ook steeds meer consolidatie plaats tussen slachterijen, waardoor kleinere slachterijen verdwijnen.

Ook in het Verenigd Koninkrijk groeit de pluimveesector. In België werden pluimveehouders in 2019 geconfronteerd met de uitbraak van vogelgriep. De stallen waar het virus werd geconstateerd moesten worden geruimd en bleven tijdelijk leeg. Dit was met name het geval bij stallen voor leghennen en ouderdieren.

Biologische sector

De biologische sector professionaliseert zich steeds verder en groeit gestaag als gevolg van de toenemende consumentenvraag. Consumenten zijn steeds vaker bereid de hogere prijs voor biologische producten te betalen. Het rendement voor biologische veehouders is daardoor goed. Desondanks blijft de biologische sector vergeleken met de gangbare veehouderij een nichemarkt. In 2019 groeide de sector minder hard dan in voorgaande jaren. Beschikbaarheid van biologische grondstoffen is daarbij een punt van aandacht.

We hebben met Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikken we over een gespecialiseerde fabriek in Nederland, waar ook biologisch voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt. Ook in het Verenigd Koninkrijk hebben we een groeiend marktaandeel in de biologische sector.

Paardensector

De paardensport en paardenhouderij in België, Duitsland en Nederland hebben de afgelopen jaren verder aan populariteit gewonnen. Het aantal dekkingen in de fokkerij groeit sinds een aantal jaren weer en de ruitersportcentra zien de (recreatieve) instroom van jeugd en ouderen toenemen. Ook de gespecialiseerde on- en offline retail profiteert van de toenemende aandacht voor de paardensport. Bovendien floreert de handel in (recreatieve) sportpaarden die zijn gefokt in België, Duitsland of Nederland. Sportbonden zien hun ledenaantallen echter wat teruglopen.

Recreatieve paardenhouders hebben steeds vaker een voorkeur voor producten zonder granen, voor melasse en voor non-GGO producten. Ook in de paardensport doen data-gedreven oplossingen en/of hulpmiddelen hun intrede waardoor rantsoenen nog beter op de individuele behoefte van het (sport)paard kunnen worden afgestemd.

Pavo, het merk waaronder ForFarmers al ruim 50 jaar de paardensector bedient, speelt in op deze trends. Pavo vernieuwde haar online platform in 2019, wat resulteerde in een aanzienlijke toename in traffic op de site en daardoor tot meer omzet.

Mengvoerindustrie en concurrentiepositie ForFarmers

De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In alle markten vinden consolidaties plaats, zowel van boerenbedrijven als van voerondernemingen. Het aantal dieren, verspreid over de verschillende markten, blijft echter nagenoeg gelijk hoewel dit per sector anders kan zijn.

De drie belangrijkste spelers in Nederland - ForFarmers, Agrifirm en De Heus - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 65%. De overige 35% is verdeeld over circa 75 andere voerproducenten.

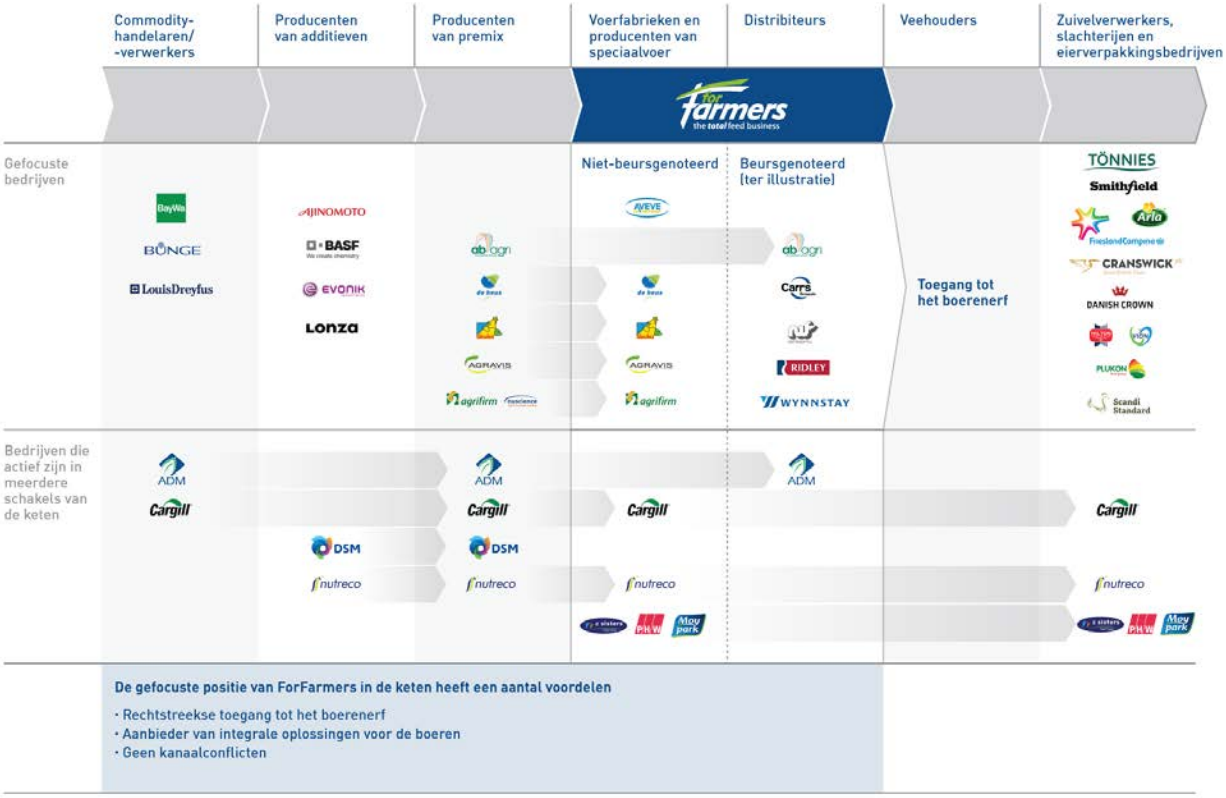
De drie grootste voerondernemingen in het Verenigd Koninkrijk - AB Agri, ForFarmers en 2Agriculture - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 40%. Daarnaast zijn er ongeveer 150 middelgrote en kleinere spelers actief in de Britse markt.

Door de overname in 2018 van Voeders Algoet is ForFarmers de op een na grootste voeronderneming in België geworden, na Arvesta (het voormalige Aveve) en voor VandenAvenne (nummer 3). Tezamen hebben deze drie producenten een marktaandeel van circa 35%, in een speelveld van zo'n 50 bedrijven. Eind 2019 kondigde Agrifirm aan samen te gaan werken met Quartes in België. Als gevolg hiervan zullen de vier grootste voerondernemingen (inclusief Quartes/Agrifirm) een marktaandeel hebben van iets meer dan 40%.

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

Sinds 2018 is ForFarmers ook actief in de snelgroeiende Poolse markt, die meer geconsolideerd is. Bovendien zijn veel voerondernemingen in Polen actief in geïntegreerde ketens. De drie grootste voerbedrijven op de vrije markt - Cargill, De Heus en Wipasz - hebben een gezamenlijk marktaandeel van bijna 40%. Sinds de overname van 60% van de aandelen van Tasomix in 2018, bekleedt ForFarmers de vierde positie in de markt in Polen. Ten tijde van de overname vond de productie van Tasomix voornamelijk plaats in de fabriek in Biskupice, en in de kleine fabriek in Kaboro. In de tweede helft van 2018 is de nieuwe fabriek in Pionki geopend, met een maximale capaciteit van 350 duizend ton. Naast de top vier voerondernemingen zijn er ongeveer 35 andere vrije spelers actief in de Poolse mengvoermarkt.

Zelfstandige adviseurs en digitale platforms krijgen naast de traditionele spelers in de mengvoerindustrie steeds meer een positie in het concurrentieveld. In het Verenigd Koninkrijk hebben zelfstandige adviseurs al langere tijd een rol in de markt. Daarentegen zien we dat er door consolidatie, transparantie, toenemende regelgeving en complexiteit in de keten, en een grotere beschikbaarheid van data, meer behoefte is aan een optimale samengestelde vorm van voer en advies. De geïntegreerde oplossing is een antwoord op deze ontwikkelingen. We investeren daarom continu in verbetering van onze Total Feed-aanpak, waaronder in concepten en mogelijkheden die inspelen op nieuwe milieumaatregelen. Hierin verschilt ForFarmers van een aantal concurrenten.



We laten de productie van premixen over aan andere gespecialiseerde spelers in de keten, en kopen deze, in lijn met onze keuze samen te werken met strategische partners, onder meer in via en met Nutreco. Schaalgrootte en focus zijn cruciaal om concurrerend en leidend te kunnen zijn in de voerketen. We richten ons daarom op het versterken van marktposities door autonome groei en door het doen van overnames in de markten waarin we actief zijn. Daardoor kunnen we synergievoordelen realiseren. Daarnaast kijken we naar nieuwe markten in Europa+ (Europa en haar grensgebieden).

Om onze schaalgrootte optimaal te benutten werken we met het One ForFarmers-programma onder meer aan kennisontwikkeling en -uitwisseling die we inzetten voor innovatie en breed inzetbare voeroplossingen. In het kader van dit programma worden op allerlei terreinen best practices gedeeld - zoals op het gebied van supply chain, administratie en marketing - om processen structureel te verbeteren en zo kostenefficiënt mogelijk te werken.

Overheid

Wetgeving

De kaders van wet- en regelgeving voor de agrarische sector worden veelal op Europees niveau ontwikkeld. Echter, de landspecifieke implementatie wordt lokaal of privaatrechtelijk bepaald en kan aanzienlijk scherper worden aangezet dan de oorspronkelijke Europese kaders. De focus van de wet- en regelgeving ligt vooral op het terugdringen van antibioticagebruik in de sector, verbetering van dierenwelzijn en, in het licht van klimaatverandering, in het bijzonder op het verlagen van de milieuvoetafdruk. Er wordt daarnaast steeds meer aandacht besteed aan een 'kringloopaanpak' waarbij onder andere grondstoffen en reststromen die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie worden gebruikt voor de productie van voer. ForFarmers verwerkt deze co-producten in mengvoer en levert deze producten ook rechtstreeks aan de veehouder als onderdeel van de Total Feed-portfolio.

In Nederland lag de nadruk in de melkveesector op het terugdringen van fosfaatuitstoot en CO_2 en recentelijk vooral ook op het verminderen van stikstofdepositie (ammoniakdepositie). In de zomer van 2019 werd het Programma Aanpak Stikstof (PAS) systematiek door de Raad van State afgewezen en werden bouwprojecten vervolgens stopgezet en nieuwe vergunningen niet verleend. Om uit deze impasse te komen kondigde de Nederlandse regering korte en langere termijn maatregelen aan om de stikstofdepositie te verminderen. De maatregelen waren met name gericht op de veehouderij (in eerste instantie een extreme afroming van bestaande stikstofrechten). Dit leidde tot onrust onder boeren en bouwers. Vooral het eenzijdig aanwijzen van de veehouderij als grootste veroorzaker van stikstofuitstoot en de wijze waarop de uitstoot van de sector was gemeten was aanleiding tot boerenprotesten. In december vonden het kabinet en het Landbouw Collectief elkaar in een pakket aan maatregelen dat al op korte termijn kan worden ingevoerd, zoals het aanpassen van het eiwitgehalte van het veevoer, koeien meer in de wei en technische maatregelen bij het uitrijden van mest.

In Duitsland is de 'Düngeverordnung' van kracht, die zich voornamelijk richt op mestaanwending. Daarnaast wordt er steeds meer nadruk gelegd op dierenwelzijn. De tweede fase van 'Initiative Tierwohl' is ingegaan, een programma dat zich richt op welzijnsconcepten, waaronder meer ruimte voor dieren. In 2019 stelden politici in Duitsland voor om het btw-tarief op vlees te verhogen, om vleesconsumptie te verminderen, dierenwelzijn te verbeteren en klimaatverandering tegen te gaan. Dit voorstel is echter niet aangenomen.

Het toevoegen van antibiotica aan veevoer wordt in Nederland en Duitsland al enige jaren niet meer toegestaan. In België gelden hiervoor inmiddels ook aangescherpte regels en wordt voortgang geboekt met de reductie van antibiotica in voer, dat vooral in de varkenssector nog plaatsvindt. Ook in het Verenigd Koninkrijk is het antibioticagebruik in voer in 2019 verder teruggebracht. ForFarmers werd 'sterk aanbevolen' voor de 2019 Antibiotic Guardian award vanwege de aanhoudende inzet van de onderneming om met voer en advies de mondiale uitdaging van antimicrobiële resistentie aan te pakken. We gebruiken onze kennis en ervaring om veehouders er van te overtuigen dat het met goed voer en aandacht voor hygiëne op het boerenerf steeds minder nodig is om medicatie aan voer toe te voegen.

In Polen neemt de weerstand tegen het gebruik van genetisch gemodificeerde soja toe. Er wordt aan maatregelen gewerkt om het gebruik ervan te reduceren. De Poolse regering zet daarnaast meer druk op

voerproducenten om grondstoffen uit Polen te gebruiken. Daardoor zouden kwaliteit en prijs ondergeschikt worden in de aankoopbeslissing.

Tot slot zal Brexit invloed hebben op de hele sector. Het is nog niet met zekerheid te voorspellen wat de impact precies zal zijn.

Retail

Retailorganisaties hebben een grote invloed op de voedselproductieketen. In algemene zin zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiëntie in de aanvoerketen. Hun invloed verschilt echter per land. Retailers in het Verenigd Koninkrijk zetten in 2019 bijvoorbeeld aanzienlijke druk op de zuivelsector door het ontketenen van een prijzenslag. In Nederland verkoopt een groeiend aantal supermarktketens alleen nog eieren en pluimveevlees dat is geproduceerd binnen concepten met extra aandacht voor dierenwelzijn. Deze speciale eisen gelden niet, of in mindere mate, voor exportmarkten, waar het merendeel van de pluimveeproductie uit Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Polen, Duitsland en België naartoe gaat.
Retailers willen ook steeds meer transparantie over de herkomst van voedsel en een beheersbare keten. Onder de noemer 'virtuele ketenintegratie' worden met vaste leveranciers concepten ontwikkeld om door de hele keten binnen een bepaald concept te leveren. ForFarmers is dankzij haar sterke positie in de markt en de goede contacten met alle relevante partijen goed gepositioneerd in dit speelveld. Onze duurzaamheidsdoelstelling om 100% gecertificeerde soja en palmolie te kopen draagt hier eveneens aan bij.

Consumenten

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) spelen een belangrijke rol in het agenderen van onderwerpen in het maatschappelijk debat, zoals de CO_2-voetafdruk van de agrarische sector, de impact van stikstofdepositie op de natuur, dierenwelzijn, fijnstof- en geuroverlast van de intensieve veehouderij, en de herkomst van voedsel. Dit leidt tot een groeiende consumentenvraag naar biologische en/of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis voor de consument.

Vooral in Duitsland is sprake van grote consumenteninteresse voor zuivelproducten die zijn geproduceerd zonder gebruik te maken van genetisch gemodificeerde grondstoffen (non-GGO). Dit is van invloed op de export van zuivelproducten vanuit Nederland en België, en dus op de vraag van lokale melkveehouders naar non-GGO voeders.

Consumenten in Noordwest-Europa kiezen steeds vaker alternatieven voor rood vlees, zoals kip en vis, plantaardige vleesvervangers of vegetarische voeding. Onderzoeken laten echter zien dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten, waaronder vlees, nog niet daalt.

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

Trends per speler in de keten

Grondstoffen-leveranciers	ForFarmers Adviseur Innovatie Producent Leverancier	Agrarische ondernemers	Verwerkende industrie en retail	Consumenten
Consolidatie van grote spelers in macro-ingrediënten en kleinere lokale leveranciers	Mate van consolidatie varieert per land	Consolidatie van boerenbedrijven ten gevolge van o.m. financiële en opvolgingsredenen en door wetgeving in sommige regio's	Mate van consolidatie varieert per land	Meer aandacht voor duurzaamheid, dierenwelzijn en -gezondheid; prijs blijft echter belangrijke factor
Groeiende interesse in kwaliteit en herkomst grondstoffen	Gestage consolidatie door noodzaak voor schaalvoordeel en efficiëntie	Groeiende (publieke en politieke) druk op veehouders op gebied van duurzaamheids-aspecten, waaronder verminderen CO_2-voetaf-druk, verminderen geurhinder, fosfaatre-ductie etc.	Consolidatie /schaalvergroting, daardoor meer inkoopkracht	Groeiende aandacht voor herkomst van voedsel
Toenemende interesse in verantwoord en kringloop gebruik van grondstoffen	Veranderende vraag van veehouders naar voeroplossingen	Stijgende kosten door groeiende stroom aan wet- en regelgeving	Benutten kansen door zich te richten op duurzaamheid, dierenwelzijn, gezondheid en herkomst van voedsel	Zorgen om gebruik antimicrobiële medicijnen in veehouderij
Meer druk op het gebruik van lokale grondstoffen	Toenemende behoefte aan data-gedreven oplossingen	Gebruik van data op het boerenerf steeds belangrijker	Sterke invloed van NGO's	Meer consumenten kiezen voor plantaardige vleesvervangers, vegetarisch en veganistisch voedsel
	Toenemende professionalisering door, o.a. consolidatie en afnemend aantal familiebedrijven	Meer aandacht voor welzijnsconcepten en meer aandacht van NGO's voor dierenwelzijn	Sterke positie van prijsvechters. Prijsstelling wordt steeds belangrijker	Meer interesse voor bijzondere concepten (bijv. 'Kip van Morgen', non-GGO voedsel, biologisch voedsel etc.)
	Meer druk op het verlagen van CO_2-voetafdruk in productie en supply chain	Initiatieven tot oplossingen mest-verwerking	Groeiende interesse in onderscheidende concepten	Toenemende voorkeur voor pluimveeproducten, boven rood vlees-producten
	In sommige landen groeiende overcapa-citeit in productie	In sommige landen afname aantal dieren op termijn als gevolg van milieumaatregelen en abrupte gebeurtenissen zoals de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest		
	Meer initiatieven tot onderlinge samenwerking in de keten, gericht op meer toegevoegde waarde (concepten), gezamenlijke inkoop en/of efficiency en vermindering van faalkosten in alle ketenschakels			

[1] *Bron: ABN AMRO rapport: Alles van Waarde, juli 2017 (https://insights.abnamro.nl/2017/06/alles-van-waarde-circulariteit-door-sectoren-heen/)*

Onze stakeholders

Met als missie 'For the Future of Farming' wil ForFarmers bijdragen aan de continuïteit van het boerenbedrijf, een gezonde agrarische sector en een duurzame maatschappij. We zetten ons in voor een verbetering van milieu en maatschappij voor alle interne en externe stakeholders, waaronder klanten, beleggers en medewerkers.

Mening van stakeholders belangrijk bij bepaling strategie

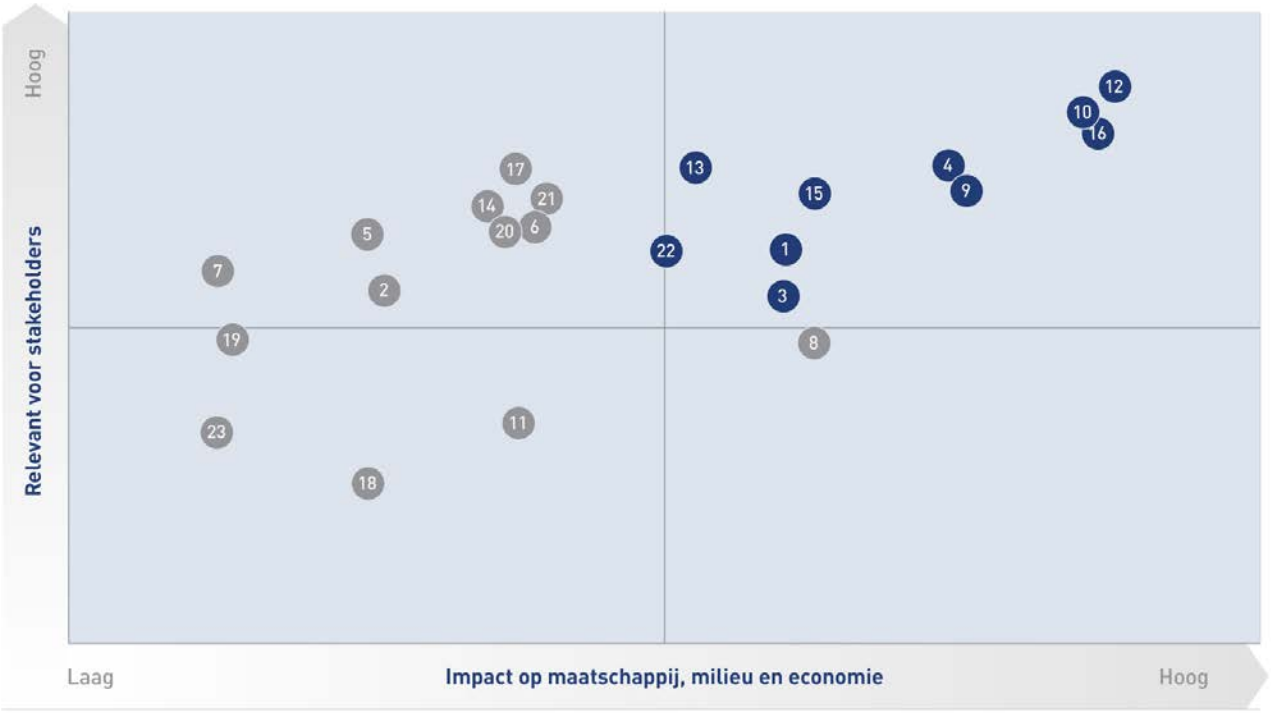
De mening van stakeholders is voor ons een belangrijke factor bij het bepalen van de strategie. Als onderdeel van de normale bedrijfsvoering is er een doorlopende dialoog met stakeholders, waarin wordt gesignaleerd of er thema's zijn die meer of juist minder aandacht behoeven. Daarnaast onderkennen we dat ook voortschrijdende kennis, trends en regelgeving van invloed zijn op de onderwerpen die stakeholders van belang vinden in relatie tot de agrarische sector in het algemeen en onze rol daarin in het bijzonder. We doen gestructureerd onderzoek onder stakeholders en leggen deze onderwerpen vervolgens vast in een materialiteitsmatrix.

Materialiteitsmatrix geactualiseerd in 2019 op basis van stakeholderdialoog

We hebben de materialiteitsanalyse uit 2017 in 2019 geactualiseerd en aanzienlijk uitgebreid. Hiervoor is bijna 400 (2017: bijna 100) interne en externe stakeholders gevraagd wat zij belangrijk vinden in onze activiteiten en onze rol in de maatschappij. Hiervoor werden zowel een kwantitatieve enquête, als kwalitatieve, verdiepende interviews en rondetafelgesprekken ingezet. Klanten, leden van de Coöperatie FromFarmers, leveranciers, verwerkers, retailers, NGO's en andere externe stakeholders hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Ook hebben medewerkers van alle landen en alle afdelingen meegedaan aan het onderzoek. Het onderzoek richtte zich op de volgende onderwerpen:

- Wat vinden onze stakeholders de belangrijkste maatschappelijke thema's;
- Wat vinden onze stakeholders van bepaalde duurzaamheidsdilemma's;
- Wat verwachten onze stakeholders van ForFarmers ten aanzien van de positionering van de agrarische sector;
- Wat vinden stakeholders van de duurzaamheidsprestaties van ForFarmers en de sector.

Materialiteitsmatrix



Materiële thema's

1 **Beperken van broeikasgassen (bij de aankoop van grondstoffen)**
2 Beperken van broeikasgassen (bij fabrieken en logistiek)
3 **Beperken van broeikasgassen (op boerenerf)**
4 **Optimaliseren van nutriëntengebruik in totale keten (fosfaat en stikstof/ammoniak)**
5 Behoud van biodiversiteit
6 Verbeteren van bodemkwaliteit en -vruchtbaarheid
7 Optimaliseren van mestverwerking
8 Gebruiken van alternatieve grondstoffen (bijv. algen, eendenkroos, insecten)
9 **Meer gebruik maken van grondstoffen die niet geschikt zijn voor directe menselijke consumptie (bijv. reststromen)**
10 **Verantwoord inkopen van grondstoffen (bijv. geen ontbossing)**
11 Regionaal of lokaal inkopen van grondstoffen (bijv. EU)
12 **Zorgdragen voor voedsel- en voerveiligheid**
13 **Zorgdragen voor een veilige en gezonde werkomgeving**
14 Voorkomen van corruptie, omkoping en discriminatie
15 **Verminderen van resistentie voor antibiotica**
16 **Verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn**
17 Eerlijke verdeling van marges in de voedselproductieketen
18 Genetische modificatie van gewassen
19 Betrokkenheid bij de lokale omgeving
20 Beperken van watergebruik en -vervuiling
21 Transparantie en traceerbaarheid in de voedselproductieketen
22 **Training en ontwikkeling van medewerkers**
23 Diversiteit onder medewerkers

De uitkomst van dit onderzoek onder onze belangrijkste externe en interne stakeholders is verwerkt in de geactualiseerde materialiteitsmatrix. De rechterbovenhoek van de matrix geeft de materiële thema's weer die voor onze stakeholders en voor ons het belangrijkste zijn. Het aantal thema's is (vergeleken met ons onderzoek in 2017) significant gereduceerd van 47 naar 23. Op basis van het onderzoek is een aantal kernonderwerpen naar voren gekomen. Deze worden meegenomen in het bepalen van de strategie voor 2020-2025. Deze strategie wordt op 12 mei 2020 bekendgemaakt. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek waren:

- De thema's die in de huidige duurzaamheidsaanpak zijn opgenomen, worden nog steeds erg relevant bevonden door de stakeholders: duurzaam inkopen van grondstoffen, voer- en voedselveiligheid, gezondheid en veiligheid van werknemers, diergezondheid en dierenwelzijn;

- Het verminderen van de CO_2-voetafdruk wordt belangrijker gevonden dan regionaal/lokaal inkopen;
- Stakeholders geven aan dat een aantal onderwerpen belangrijker is geworden, namelijk het optimaliseren van nutriëntengebruik zoals stikstof en fosfaat, het vergroten van het gebruik van grondstoffen die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie zoals reststromen, eerlijke verdeling van marges in de keten en transparantie/traceerbaarheid in de keten;
- Omdat de toekomst van de landbouwsector in toenemende mate ter discussie staat in het publieke debat, zien onze stakeholders graag dat de diervoederindustrie op relevante thema's actiever communiceert naar consumenten en het publiek;
- Stakeholders zien de huidige prestaties van ForFarmers op het gebied van duurzaamheid als gemiddeld tot bovengemiddeld, vergeleken met een gemiddelde prestatie van de gehele diervoederindustrie.

In de materialiteitsmatrix zijn van de 23 potentieel materiële thema's 10 als meest materieel aangemerkt. Deze zijn gelinkt aan de strategie Horizon 2020, de duurzaamheidsaanpak en aan onze belangrijkste risico's. In de hoofdstukken 'De waarde van en voor medewerkers', 'Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij' en 'Onze bijdrage met voer aan voeding' leggen we uit wat we met deze 10 meest materiële onderwerpen beogen en hoe we hebben gepresteerd in 2019.

Materieel thema (met nummerverwijzing naar matrix)	Omschrijving materieel thema	Verwijzing naar hoofdstuk (hoe ForFarmers dit materieel thema adresseert)	
Broeikasgassen inkoop (1)	Het verminderen van de CO_2-voetafdruk van grondstoffen (zowel de teelt als transport van grondstoffen).		Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij
Broeikasgassen boerenerf (3)	Het verminderen van de CO_2-voetafdruk op het boerenerf via Total Feed-aanpak, met voer en advies.		Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij
Nutriëntengebruik (fosfaat en stikstof/ammoniak) (4)	Het optimaliseren van nutriëntengebruik in de gehele dierketen om fosfaat- en/of stikstofefficiëntie op het boerenerf te verbeteren.		Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij
Grondstoffen niet geschikt voor directe humane consumptie (9)	Het zoveel mogelijk gebruikmaken van grondstoffen in het voer (bijv. reststromen) die niet geschikt zijn voor humane consumptie.		Onze bijdrage met voer aan voeding
Duurzaam inkopen (10)	Het duurzaam inkopen van grondstoffen (bijv. het tegengaan van ontbossing).		Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij
Voedsel- en voerveiligheid (12)	Het waarborgen van de kwaliteit en veiligheid van voer voor de algehele voedselveiligheid.		Onze bijdrage met voer aan voeding
Arbeidsgezondheid en -veiligheid (13)	Het waarborgen van veilige en gezonde werkomstandigheden voor medewerkers, contractors en bezoekers.		De waarde van en voor onze medewerkers
Antimicrobiële resistentie (AMR) (15)	Het helpen van klanten en veeartsen om de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen via het toepassen van nutritionele oplossingen.		Onze bijdrage met voer aan voeding
Diergezondheid en dierenwelzijn (16)	Het optimaliseren van diergezondheid en dierenwelzijn via Total Feed-aanpak, met voer en advies.		Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij
Training en ontwikkeling van medewerkers (22)	Het ontwikkelen en opleiden van onze medewerkers.		De waarde van en voor onze medewerkers

Het stakeholderonderzoek belichtte vooral onderwerpen in relatie tot onze bedrijfsactiviteiten. Tijdens de regelmatige ontmoetingen met beleggers kwam een aantal onderwerpen veelvuldig aan de orde. Beleggers vinden het in toenemende mate van belang dat bedrijven transparant zijn op het gebied van niet-financiële onderwerpen zoals milieu, maatschappelijk verantwoord handelen en governance. Dit wordt aangeduid als 'ESG' (Environmental Social Governance). De agrarische sector kwam in 2019, vooral in Nederland en Duitsland, steeds meer onder druk te liggen vanwege de impact van de sector op milieu en natuur. In deze context is de onzekerheid voor de sector over toekomstige maatregelen en regelgeving om stikstofdepositie te verminderen voor beleggers een punt van zorg. Andere regelmatig terugkerende gespreksthema's waren de risicobeheersmaatregelen op het gebied van inkoop, de klimaatimpact op de bedrijfsactiviteiten en de groeimogelijkheden voor de sector in de Europese landen. Uit de gesprekken is voor ons een helder beeld naar voren gekomen van de voor beleggers materiële thema's.

Er is in 2019, vooral door de Nederlandse media, veel aandacht besteed aan ontwikkelingen in de agrarische sector. Vanaf het derde kwartaal in 2019 was de stikstofdiscussie in Nederland trending topic. Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen, zowel in Nederland als ook in de andere landen waarin we actief zijn, regelmatig aan bod: duurzaamheidsinitiatieven in en door de sector, dierenwelzijn, boerenprotesten, toenemende belangstelling voor veganisme en vleesvervangers, kringlooplandbouw en soja in relatie tot het Amazonegebied.
ForFarmers kwam specifiek in het nieuws met de financiële resultaten, de impact van de ongunstige inkooppositie op de resultaten in het eerste halfjaar van 2019, de aangekondigde efficiencyplannen, de voortgang van het inkoopprogramma van eigen aandelen, de aangekondigde wisseling van CFO, de nominatie van de nieuwe commissaris, de boerenprotesten, en de relatie met Yvon Jaspers.

Voor meer informatie over het proces van de totstandkoming van de materialiteitsanalyse, inclusief de dialoog met onze stakeholders, zie 'Appendix Duurzaamheid' van het Jaarverslag.

De waarde van en voor onze medewerkers

Het succes van ForFarmers wordt in hoge mate bepaald door de capaciteiten, de inzet en de prestaties van onze medewerkers. We vinden het daarom belangrijk talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te binden en intern door te laten groeien. Onze kernwaarden Ambitie, Duurzaamheid en Partnerschap staan hierbij centraal.

Ambitie: aantrekken van talent

Medewerkers willen steeds vaker voor een bedrijf werken met een duidelijke maatschappelijke missie. De missie van ForFarmers, 'For the Future of Farming', geeft duidelijk aan waarvoor we staan. Onze medewerkers dragen deze missie uit op beurzen, universiteiten, hogescholen en studie- en studentenverenigingen door het geven van presentaties, gastcolleges, het bezoeken van open dagen en door hierover op social media te communiceren. Als onderdeel van ons HR-beleid bieden we een uitgebreid palet aan trainingsprogramma's voor medewerkers om hen continu verder te ontwikkelen. Ook dit aspect wordt in de arbeidsmarktactiviteiten duidelijk onder de aandacht gebracht. Hierdoor hebben we zowel in 2018 als in 2019 ongeveer 80% van de vacatures zonder tussenkomst van een externe bemiddelaar weten te vervullen.

In 2019 waren we aanwezig bij 28 arbeidsmarktevenementen (2018: 15). Dit waren zowel evenementen die we zelf organiseerden als waaraan we een belangrijke bijdrage leverden. Er zijn in 2019 18 nieuwe trainees gestart, die gedurende twee jaar een uitgebreid internationaal programma volgen, vooral in commerciële en adviesfuncties (in 2018: 9). Het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is in 2019 vernieuwd, zodat deze medewerkers voortaan op alle locaties in alle landen op dezelfde manier worden ingewerkt. Het programma start al voordat de nieuwe medewerker daadwerkelijk bij ForFarmers is begonnen. De eerste paar werkweken staan voor alle medewerkers in het teken van het bekend worden met ForFarmers en hun rol in de organisatie.

We vinden het van belang om bij studenten goed bekend te staan als een grote, leidende werkgever in de agrarische sector. Bovendien vinden we het waardevol inzicht te krijgen in de drijfveren van jongeren bij de keuze van hun toekomstige werkgever. Zo organiseerden we in Duitsland en Nederland succesvolle introductiedagen voor studenten. Daarnaast vonden er in Nederland twee stageselectie-dagen plaats, waar op een interactieve manier studenten in contact werden gebracht met ForFarmers managers, die een stageplek te bieden hadden.

Eind 2019 deden we ook mee aan de Sustainability Business Challenge, een competitie voor studenten uit Nederland op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken bij bedrijven. Andere bedrijven die meededen waren onder meer KLM Cargo, ProRail, Waternet en Engie. Twaalf studenten werkten in 3 teams 6 weken aan een vooraf bepaalde opdracht. Het team dat het idee presenteerde om speciaalvoeders te verpakken in composteerbaar plastic (bioplastics) en papier - in plaats van karton en plastic - won.
Alles bij elkaar heeft dit in 2019 geresulteerd in de komst van 105 stagiaires (in 2018: 76). Deze aanpak zal in 2020 ook naar de andere landen worden uitgerold.

Ontwikkelen: ForFarmers trainingsprogramma's als belangrijke pijler van de One ForFarmers aanpak

ForFarmers vindt de ontwikkeling van medewerkers belangrijk. Zowel vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als voor het slagen van de strategie Horizon 2020. Alleen door de lat steeds iets hoger te leggen en iedere dag meer uit onszelf te halen, kunnen we onze klanten goed bedienen en helpen hun bedrijfsvoering en het rendement op het boerenerf te verbeteren. Daarnaast waarderen (potentiële) medewerkers hun (toekomstige) werkgever steeds vaker op de

mogelijkheden om zich duurzaam te kunnen ontwikkelen. Om alle initiatieven op dit gebied in goede banen te leiden, worden alle trainingsprogramma's en ontwikkelactiviteiten vanaf 2019 centraal gecoördineerd.

Voorbeelden van ontwikkelingsmogelijkheden die tot de verbeelding spreken van (toekomstige) medewerkers zijn onze academies. Dit zijn door onszelf ontwikkelde opleidingsprogramma's op het gebied van klantadvies en technische kennis per diersoort. De doelstelling van de academies is het vergroten van vakkennis, het aanscherpen van commerciële vaardigheden en het delen van nieuwe ontwikkelingen in de markt. In totaal volgden ruim 700 van onze medewerkers een of meerdere modules van een van de ForFarmers academies.

Efficiënt werken helpt de werkdruk te verminderen. In dit kader werd eind 2018 een training Time Management gestart die een succesvol vervolg heeft gekregen in 2019. In deze training leren medewerkers in een paar sessies hoe ze meer structuur kunnen aanbrengen in hun werkzaamheden.

Verder volgden 40 medewerkers een van de leiderschapsprogramma's. De trainingsprogramma's en de diverse vormen van loopbaanbegeleiding, zijn middelen om de verticale en horizontale doorgroei van medewerkers te stimuleren. Het delen van kennis en ervaring, de mogelijkheden tot het volgen van andere - externe - opleidingen en de loopbaanverkenningen als vast onderdeel van de jaargesprekken, vormen eveneens pijlers waarop we sturen ten behoeve van interne ontwikkeling en doorgroei. In 2019 maakten 83 mannen en 25 vrouwen intern promotie.

Programma	Doel van het programma	Totaal aantal deelnemers
Senior management Development Programma	Ontwikkelen persoonlijk leiderschap, implementatie strategie, overbrengen van de ForFarmers missie en coachen van medewerkers	10
Potential Programma	Vertalen strategie naar praktijk, overbrengen van de missie en voorbereiden op een positie in het senior management	11
Management Foundation Programma	Ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, implementatie strategie, overbrengen van de missie en coachen van medewerkers	20
Logistics Academy	Ontwikkelen kennis relevante wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, reduceren brandstofverbruik, focus op omgang met klanten	243
Sales Academy	Effectief overbrengen kennis en advies aan klanten	212
Ruminants Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	130
Swine Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	217
Poultry Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	34
Time Management	Verbeteren van planning- en organisatievaardigheden in combinatie met gebruik van o.a. Outlook	84

Goed werkgeverschap

Doorgroeien: ForFarmers-identificatieproces voor potentieel

ForFarmers besteedt veel tijd aan interne opvolging voor de sleutelposities binnen de onderneming. Daarmee behouden we de kennis en vaardigheden voor de organisatie. De managementteams van de landenorganisaties bespreken regelmatig welke medewerkers in aanmerking zouden kunnen komen voor een sleutelpositie. Twee keer per jaar bespreekt HR met de Directie alle geïdentificeerde medewerkers, zowel uit de landenorganisaties als uit de ondersteunende afdelingen op groepsniveau. Voor deze talenten worden individuele ontwikkelplannen gemaakt, zodat ze op tijd klaar zijn voor een nieuwe stap. Op het gebied van de ontwikkelgesprekken met medewerkers en in de kwaliteit van de gestelde individuele ontwikkeldoelen kunnen we nog stappen zetten. Een met dit doel in 2019 ingevoerde training heeft geleid tot betere individuele ontwikkeldoelstellingen. Deze training krijgt in 2020 een vervolg.

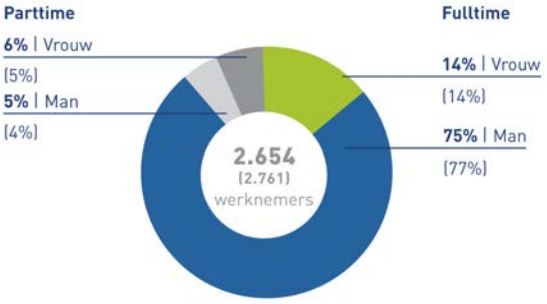
Het blijft veel tijd kosten om potentiële opvolgers adequaat voor te bereiden. In 2019 zijn met de Directie afspraken gemaakt voor welke sleutelposities interne opvolging geborgd moet zijn. Daarnaast is HR begonnen met het nog specifieker selecteren van kandidaten, niet alleen op kwaliteiten voor een te vervullen functie, maar ook op mogelijkheden voor doorgroei.

Diversiteit en sociale verantwoordelijkheid

ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen, en te hebben, op basis van de juiste competenties, ongeacht geslacht (gender), leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de inclusieve cultuur van de organisatie, een cultuur waarin we rekening houden met en openstaan voor verschillen tussen medewerkers. Hoewel we van oudsher opereren in een wereld waar het overgrote deel van de medewerkers man is, kiezen gelukkig ook steeds meer vrouwen voor een studie of loopbaan in onze industrie. Het is verheugend te kunnen constateren dat er steeds meer vrouwen intern promotie maken en reageren op onze uitstaande vacatures. Van de medewerkers die in 2019 zijn begonnen aan het trainingsprogramma voor adviseurs/specialisten is 44% vrouw (2018: 30%).

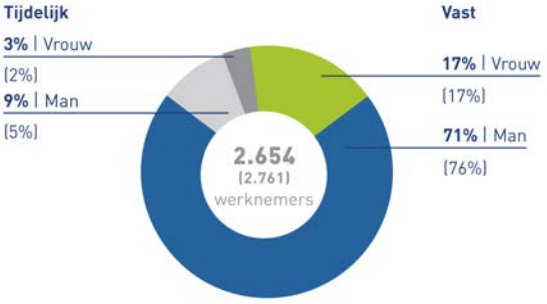
In Nederland (97%) en België (99%) vallen vrijwel alle medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). In Duitsland is dat voor circa 14% van de medewerkers het geval en in het Verenigd Koninkrijk en Polen geldt voor geen van de medewerkers een CAO.

Contract per gender



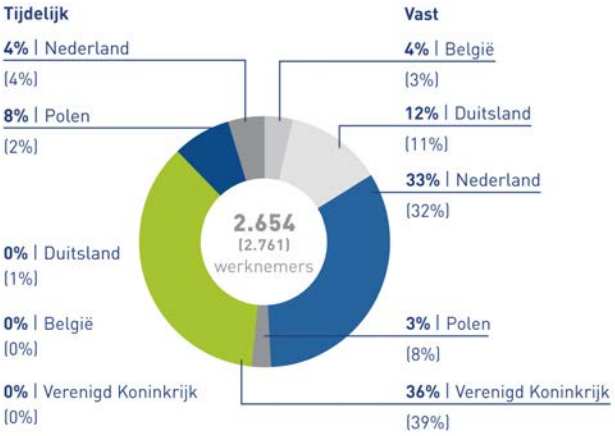
2018 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

Contract per gender



2018 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

Contracttype per land



2018 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

Borgen van een veilige en eerlijke werkomgeving: een van de focusgebieden van onze duurzaamheidsstrategie

ForFarmers beschouwt het borgen van een veilige en eerlijke werkomgeving voor alle medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers, als een basisvoorwaarde van goed werkgeverschap. Het terugdringen van het aantal LTI's (ongevallen met verzuim) is een van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Er wordt veel aandacht besteed aan veiligheid, monitoring en het proactief aanpakken van (potentieel) gevaarlijke situaties op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant.
Dit komt onder meer tot uiting in onze Code of Conduct, in het feit dat we leveranciers vragen de Sedex leverancierscode te ondertekenen en in onze eigen FarmRisk-aanpak. Dit houdt in dat speciaal getrainde chauffeurs de veiligheidsrisico's op het boerenerf inventariseren en de veehouders bewust maken van de risico's op hun erf.

We hebben een specifiek IT-systeem voor het registreren van ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's). Alle LTI's worden binnen 24 uur nadat ze aan de betrokken managers zijn gemeld ook aan de Directie gemeld. De LTI's vormen een standaard agendapunt tijdens de directievergaderingen. In de landenorganisaties zijn Health en Safety Officers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het coördineren van trainingen en het delen van best practices op het gebied van gezondheid en veiligheid.
We monitoren de LTI's en de resultaten zijn te lezen op schermen die bij een aantal van de kantoren hangen. Het doel hiervan is om het bewustzijn onder medewerkers en bezoekers over dit onderwerp te vergroten. Daarnaast worden de resultaten in het jaarverslag gepubliceerd.

Aantal LTI's*

	2019	2018
Nederland	11	16
Duitsland	7	13
België	3	3
Verenigd Koninkrijk	15	27
Totaal	**36**	**59**

**Polen wordt vanaf 2020 toegevoegd*

Bron: ForFarmers

Er waren 39% minder LTI's in 2019 vergeleken met het aantal in 2018. Er was geen sprake van LTI's in 38% van het aantal locaties (2018: 31%). Met uitzondering van in België waar het aantal LTI's gelijk bleef aan het jaar eerder, daalde het aantal LTI's in alle landen. Dit resultaat toont dat een LTI-vrije cultuur bereikbaar is als de cultuurverandering zich zo voortzet. De verbeterde health en safety prestaties in 2019 kunnen deels worden toegeschreven aan: meer aandacht voor dit onderwerp door het management over de hele groep, beter onderzoek na ongelukken om de oorzaak vast te kunnen stellen en daarmee herhaling te kunnen voorkomen, jaarlijks audit programma en het 'best practice' initiatief om door het delen van goede veilgheidsideëen continue verbeterprogramma's aan te jagen. Ondanks de toegenomen aandacht voor en investeringen in health en safety is het aantal LTI's nog te hoog. Health en safety blijft een belangrijk onderwerp ook in 2020 en verder.

UITDAGING: zorgen voor evenwicht tussen gezondheid en veiligheid van medewerkers en de relatie met de klant
ForFarmers beschouwt het als haar verantwoordelijkheid om niet alleen de gezondheid en veiligheid van de eigen medewerkers te waarborgen maar ook die van andere stakeholders. We hebben voor de eigen medewerkers verschillende programma's geïmplementeerd om het veiligheidsbewustzijn te vergroten en daarmee een gedragsverandering op dat gebied teweeg te brengen. Deze programma's betreffen zowel activiteiten op onze eigen locaties als situaties onderweg en op het boerenerf. We bespreken eventuele risico's die op het boerenerf geconstateerd zijn met de klant en doen aanbevelingen voor te ondernemen actie. Indien de klant hier niet binnen de afgesproken termijn iets mee doet, zetten we de voerleveringen stop. Dit kan spanning opleveren tussen het belang van gezondheid en veiligheid van medewerkers enerzijds en klantbehoud anderzijds.

Maatschappelijk verantwoordelijk handelen

In lijn met onze doelstelling om als een maatschappelijk verantwoorde onderneming op te treden, steunen we een aantal agrarische goede doelen die zich inzetten voor de ontwikkeling en het welzijn van mens en maatschappij. Een voorbeeld hiervan is Agriterra, een organisatie die medewerkers de kans geeft om mee te doen aan initiatieven om de ondernemersvaardigheden van boeren in ontwikkelingslanden te ontwikkelen. In 2019 deden vier medewerkers van ForFarmers mee aan projecten in Tanzania en Zambia.
Daarnaast steunt ForFarmers The Farm Fresh Revolution in het Engelse graafschap Staffordshire. Bij dit project krijgen kinderen en hun ouders toegang tot verse producten samen met advies over voedingswaarde en bereiding. Verder steunt ForFarmers ook Run4Life, een door de EU gefinancierd project dat als doel heeft voedingsstoffen uit huishoudelijke afvalstromen te winnen om hiermee milieuvriendelijkere meststoffen te maken.
Al vele jaren vormen medewerkers en klanten van alle onderdelen van ForFarmers een team dat meedoet aan het Nederlandse initiatief Alpe d'HuZes, een evenement om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. ForFarmers doet elk jaar mee onder de naam BIG Challenge, dat in 2019 ongeveer €750.000 bij elkaar fietste.

Personeelsbijeenkomsten

Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om groepen medewerkers te informeren over de voortgang van de strategie Horizon 2020. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie te vergroten, de One ForFarmers-aanpak te helpen realiseren en de missie van ForFarmers uit te dragen. Door de landenorganisaties worden regelmatig lokale interactieve personeelsbijeenkomsten georganiseerd. In totaal werden 34 personeels-bijeenkomsten gehouden in 2019 waar per bijeenkomst tenminste 30 medewerkers aanwezig waren. In mei en november 2019 werden tweedaagse management-conferenties gehouden voor het senior management. Andere voorbeelden van bijeenkomsten waar informatie werd uitgewisseld waren de kerst- en nieuwjaars-bijeenkomsten en zomer-BBQ's in de verschillende landen.

Medewerkersparticipatieplan

Sinds 2015 is er voor medewerkers met een vast dienstverband een medewerkersparticipatieplan. Onder dit plan kunnen medewerkers tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met een korting van 13,5% (certificaten van) aandelen ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Voor senior managers geldt dat zij aandelen ForFarmers kunnen kopen tot een bedrag van het maximaal te behalen bonusbedrag, met een korting van 20%, en dat zij vijf jaar niet mogen handelen. In Nederland krijgen de werknemers rechtstreeks korting op de aandelen, in de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis (certificaten van) aandelen aan het einde van de lock-up periode.

In 2019 heeft bijna 9% van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan (2018: 12%). De deelnemers in 2019 hebben gemiddeld €6.300,- per medewerker geïnvesteerd. In totaal heeft nu ongeveer 25% van de medewerkers aandelen ForFarmers (2018: 25%). Het participatieplan heeft tot doel de binding met ForFarmers, de motivatie en de betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om ieder jaar een medewerkersparticipatieplan aan te bieden. Dit moet jaarlijks worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens moet machtiging worden gevraagd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de voor het participatieplan benodigde aandelen op de beurs in te kopen.

Medewerkers-betrokkenheidsonderzoek

In 2016 werd een medewerkers-betrokkenheidsonderzoek uitgevoerd en in 2018 een pulse check. In 2020, na de lancering van de nieuwe strategie, zal een nieuw onderzoek worden uitgevoerd.

Verloop en organisatieveranderingen

In 2019 heeft ForFarmers 438 (2018: 471) nieuwe medewerkers aangetrokken. Om uiteenlopende redenen, zoals vrijwillig vertrek, pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 542 medewerkers ForFarmers in 2019 verlaten (2018: 422). Bij ieder vertrek van een medewerker vindt een gesprek plaats om te vernemen waarom een medewerker de organisatie verlaat. In het Verenigd Koninkrijk was bijvoorbeeld het verloop onder chauffeurs in 2019 relatief hoog. De oorzaak lag in de tekorten in de markt, de specifieke functieomstandigheden (lossen van voer op een boerenerf), het ontbreken van binding met het bedrijf en in sommige gevallen in arbeidsvoorwaarden. Op deze punten is zo mogelijk actie ondernomen.

Bij de publicatie van de jaarcijfers van 2018 werden in maart 2019 de efficiencyplannen aangekondigd. Deze plannen richten zich op een kostenbesparing van €10 miljoen (in 2021 ten opzichte van 2018) door optimalisatie van de fabriekslocaties van de groep en andere efficiencyplannen in verschillende onderdelen van de organisatie. De plannen hebben betrekking op alle landen behalve Polen en betekenen dat het aantal fte's in de periode 2019 - 2020 teruggebracht zal worden met circa 125-150 (circa 5-6% van het aantal fte's per jaareinde 2018). Dit zal voornamelijk door natuurlijk verloop worden gerealiseerd, maar daarnaast ook door ontslagen.

In 2019 werden in dit kader vijf fabrieken gesloten (twee in Nederland, twee in het Verenigd Koninkrijk en een in België). Als gevolg hiervan hebben 68 fte's ForFarmers in 2019 verlaten, waarvan 49 in het Verenigd Koninkrijk door gedwongen ontslagen.

In het Verenigd Koninkrijk is in 2018 begonnen met een aanpassing van de organisatiestructuur om in de veranderende markt sneller en efficiënter te kunnen schakelen. De medewerkers werden hierover op locatie geïnformeerd. Medewerkers van HR hebben in 2019 op basis van de feedback op de locatiebijeenkomsten, concrete actieplannen uitgewerkt voor het management. Ook heeft er een leiderschaps- en verandermanagementtraining plaatsgevonden waaraan 50 managers in het Verenigd Koninkrijk deel hebben genomen.

Prioriteiten voor de komende jaren

In 2020 zullen de salarisadministraties in Nederland en Duitsland overgaan naar een externe partner. Ook zal er meer en intensiever gebruik gemaakt worden van het HR-systeem, dat met nieuwe modules zal worden uitgebreid. Het HR-systeem zal in de tweede helft van 2020 in Polen worden geïmplementeerd.

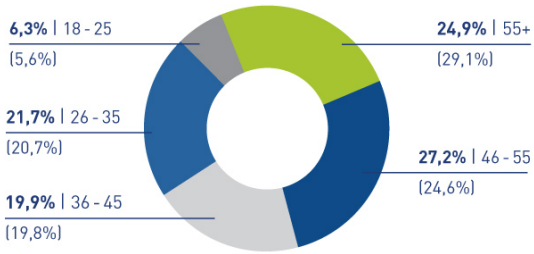
Het hebben van voldoende opvolgingspotentieel in de organisatie is van groot belang. Het verbeteren hiervan zal in 2020 een centrale plek op de HR-agenda innemen. We zien het liefst dat medewerkers zich intern ontwikkelen en doorgroeien. Daarom wordt ook volgend jaar veel aandacht besteed aan het vaststellen, vastleggen en bespreken van ontwikkeldoelstellingen met medewerkers. Bovendien zullen we managers specifiek gaan ondersteunen in het herkennen van doorgroeipotentieel bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. We hebben hiervoor een training 'competentiegericht interviewen' ontwikkeld.

Een succesvolle uitvoering van de strategie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de betrokkenheid van medewerkers. Voorwaarde voor betrokkenheid van medewerkers, is onder meer dat voor hen bekend moet zijn hoe hun werk bijdraagt aan het succes van de onderneming. Dit betekent dat leidinggevenden moeten weten hoe de verschillende pijlers van de strategie kunnen worden omgezet naar concrete acties en gedragsaspecten voor individuele medewerkers. We zijn hiervoor een programma aan het ontwikkelen waarin de volgende competenties centraal staan: het uitdragen van een visie, het creëren van optimale werknemersbetrokkenheid, het zorgdragen voor een optimale executie en het houden van focus op de uitvoering van de afgesproken activiteiten.

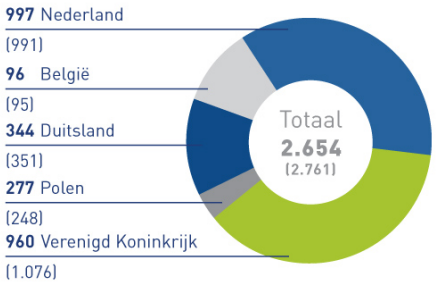
Man/Vrouw

Man	Vrouw
80% (81%)	**20%** (19%)

Leeftijdsverdeling



Aantal medewerkers per land



2018 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

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

Onze bijdrage met voer aan voeding

In de toenemende, mondiale, vraag naar voedsel en dierlijke eiwitten moet op een duurzame en kwalitatief goede wijze worden voorzien. De diervoederindustrie speelt hierbij een cruciale rol door haar deskundigheid voortdurend in te zetten voor de verbetering van de efficiency in de veehouderij en van de gezondheid en het welzijn van dieren, met een zo klein mogelijke impact op het milieu. Duurzame en veilige productie van veevoer, en daarmee voedsel, kan alleen worden bereikt door focus op kwaliteit, precisievoeders en innovatie. Dit is waar ForFarmers zich op richt. Onze duurzaamheidsdoelstellingen om de voerveiligheid te verbeteren en om diergezondheid en dierenwelzijn te bevorderen moeten in dit licht worden bezien.

Strak aaneengesloten proces een voorwaarde voor leveren van veilige voeders

Het zorgen voor kwalitatieve voeders die bijdragen aan diergezondheid, dierenwelzijn en een zo klein mogelijke CO_2-voetafdruk, vereist dat de processen die leiden tot de productie van deze voeders strak op elkaar zijn aangesloten en nauwlettend worden gemonitord.

Het proces start met het vaststellen van de nutriëntbehoefte van een dier, en vanuit het principe dat de (markt)waarde van een grondstof wordt bepaald door de beschikbaarheid ervan en hoe het kan worden toegepast in veevoer. Koeien kunnen meer, en andere nutriënten verteren dan de mens. In de productie van voer voor herkauwers worden daarom grote stromen grondstoffen gebruikt die niet geschikt zijn voor het maken van humane voeding. Gras is daarvan het meest bekend. Varkens en pluimvee hebben een verteringsproces dat meer vergelijkbaar is met dat van de mens. Het voedingspatroon van varkens en pluimvee verschilt echter wel van humane voeding. Ze eten ook producten die mensen niet nuttigen, bijvoorbeeld gerst dat niet geschikt is om bier van te brouwen en tarwe die niet gebruikt kan worden voor het bakken van brood. Waar de mens chips eet zonder schil en gebakken in zonnebloemolie, neemt het varken genoegen met de aardappelschil en zonnebloemzaadschroot, de nevenstroom van de productie van zonnebloemolie. Er worden ook andere restproducten uit de voedingsindustrie gebruikt in varkensvoer die niet geschikt zijn voor directe menselijke consumptie, zoals co-producten van de tarwebloemproductie, de suikerindustrie, vruchtensappen en de bierproductie. Ook retourstromen uit de supermarkt als brood, koek en chocolade worden via het voer omgezet in hoogwaardige levensmiddelen - melk, vlees en eieren -, om de mens te voeden. Dieren produceren daarnaast mest, die weer wordt gebruikt om plantaardige gewassen te telen. Zo zijn dieren een onmisbaar onderdeel van de nutriëntenkringloop.

Formulatie: samenwerking met nutritionisten en inkoopafdeling voor het optimale recept voor het dier

Om dieren efficiënt te laten groeien en produceren, is het gebruik van alleen co-producten en reststromen in voer niet voldoende. Diervoedergrondstoffen moeten optimaal worden benut om een optimale balans te realiseren tussen groei, productie en mestuitstoot van het dier. Dit wordt 'precision feeding' genoemd, met als doel een optimale voerconversie.

De medewerkers van het Nutrition Innovation Centre (NIC) werken nauw samen met de inkoop- en de formulatie-afdeling. Eerst worden de nutritionele vereisten voor het voer precies vastgesteld. Op basis hiervan worden de benodigde grondstoffen (soort, kwaliteit en hoeveelheid) bepaald en ingekocht. Van elke aangeleverde partij grondstof wordt een monster genomen dat wordt beoordeeld op de afleverlocatie en/of in het laboratorium. In het laboratorium worden de grondstoffen, vitamines en

mineralen geanalyseerd. Met deze informatie worden voerrecepten bepaald, zodat dieren precies de juiste hoeveelheid energie en eiwit binnenkrijgen voor hun gezondheid en welzijn, zodat ze optimaal kunnen groeien en produceren.

Inkoop van goede kwaliteit grondstoffen

Het inkoopproces van grondstoffen is een zeer belangrijke activiteit binnen ForFarmers. Beschikbaarheid, bruikbaarheid, prijs en kwaliteit van grondstoffen, zijn belangrijke pijlers op basis waarvan ForFarmers besluit welke grondstoffen, in welke hoeveelheid, bij welke leverancier worden ingekocht. Daarbij zien we voordelen in het samenwerken met slechts een beperkt aantal partijen, die kwaliteit en de controle daarvan eveneens hoog in het vaandel hebben staan. Het inkoopproces wordt nader beschreven in het hoofdstuk 'Trends en kansen'. Uiteraard letten we ook op de duurzaamheidskenmerken van onze leveranciers, onder meer door alleen met bedrijven samen te werken die de Sedex-code respecteren. Dit wordt nader beschreven in het hoofdstuk 'Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij'.

Productie: van grondstof tot brok(je)

Wanneer de recepturen klaar zijn, worden deze naar de fabriek gestuurd, waar ze worden gebruikt om grondstoffen om te zetten in meel, kruimel, brokje of brok. Voor jongere dieren worden veelal voerkruimels en kleinere brokjes gemaakt, voor wat oudere dieren grotere brokken.

Kwaliteitscontrole: essentieel onderdeel van onze doelstelling voerveiligheid te verbeteren

Kwaliteit staat bij ForFarmers hoog in het vaandel. We hebben vier eigen interne laboratoria om grondstoffen en onze voeders continu op kwaliteit te testen. Dieren zijn selectief in wat ze eten. De fysieke kwaliteit van voeders is daarbij een belangrijk criterium. Na elke productiecyclus wordt het percentage meel in de brok en de hardheid en/of structuur bepaald. Bovendien worden monsters genomen van de voeders die in het laboratorium worden geanalyseerd, om te bepalen of aan de gehalten op het label wordt voldaan. De uitkomst van de testen van de monsters wordt gemeld aan zowel de productiemanager van de fabriek als aan de afdeling Kwaliteit. Als er afwijkingen zijn gevonden worden corrigerende maatregelen genomen om herhaling van de afwijking te voorkomen. Indien nodig worden voeders niet uitgeleverd (geblokkeerd) of teruggeroepen. Aan dit proces ligt een strakke werkwijze ten grondslag, ondersteund door digitale systemen. De kwaliteitsrapportages worden op locatieniveau en per sector met de Directie gedeeld.

Controle-aanpak

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

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

Aantal voerveiligheidsincidenten*

	Niet-naleving van regels resulterend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resulterend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nederland	0	0	0	3	2	5
Duitsland	1	3	1	1	0	0
België	1	0	0	0	1	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	1	0	2	4
Totaal	**2**	**3**	**2**	**4**	**5**	**9**

**Polen wordt vanaf 2020 toegevoegd*

In 2019 is het aantal voerveiligheidsincidenten verder afgenomen. Na additionele interne controles zijn er gerichte verbeteringen doorgevoerd in 2019 op het gebied van de hygiëne en de ongediertebestrijding in de fabrieken. Verder zijn op een aantal fabriekslocaties waar kritische stoffen worden verwerkt, de processen geoptimaliseerd zodat het risico op mogelijke contaminatie door versleping is verminderd.

Logistiek: op tijd leveren voorwaarde voor klantenbehoud

Dieren moeten op tijd worden gevoerd. Het op tijd leveren van de juiste bestelling is voor de klant essentieel. ForFarmers besteedt tijd, geld en energie aan het optimaliseren van het transport af fabriek. Daar waar mogelijk worden fabrieken uitgerust met contra-sets (voorverladingssilo's) om de laadtijd in bulkauto's te minimaliseren. We onderzoeken ook de mogelijkheden om, soms met behulp van digitale systemen, de bestelgewoonten van klanten zo aan te passen dat piekbelastingen in de fabriek en in de logistiek kunnen worden voorkomen.

Advies: onmisbaar voor de veehouder

ForFarmers levert naast het voer ook advies en hulpmiddelen aan veehouders, zodat zij het rendement op hun boerenerf kunnen verbeteren. Hierbij staan voederconversie, diergezondheid en dierenwelzijn centraal. Onze adviseurs geven met behulp van data inzicht aan de veehouder hoe bedrijfsprocessen zo nodig kunnen worden aangepast. Het geven van advies is onderdeel van de Total Feed-aanpak, waarbij we zij-aan-zij staan met de veehouders om hen te helpen het rendement op het boerenerf te verbeteren met gezonde dieren en op een efficiënte wijze. Onze adviseurs werken zo nodig ook samen met de dierenarts aan een gezamenlijk verbeterplan, zoals in de nieuwe Nutricare 360 aanpak om biggengezondheid en -vitaliteit te verbeteren. De managementaanpak van de varkenshouder, de gezondheidsaanpak van de dierenarts en de voedingsaanpak van ForFarmers worden gecombineerd in een gezamenlijk adviesplan. Met behulp van managementprogramma Agroscoop worden de technische doelen geformuleerd en gemonitord. We hechten er daarom aan onze adviseurs continu te trainen. Hiervoor hebben we interne, dierspecifieke, academies opgericht, waar alle aanwezige kennis en ervaring wordt uitgewisseld. Dit komt ten goede aan de veehouder.

Innovatie: diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen

In lijn met een van de zes duurzaamheidsdoelstellingen ontwikkelen de circa 25 medewerkers van het NIC continu specifieke concepten gericht op het bevorderen van diergezondheid en dierenwelzijn. Centraal staat hierbij dat elk dier de juiste hoeveelheid voedingsstoffen binnenkrijgt om in zijn basisbehoeften te voorzien. Binnen de klantenkring van ForFarmers worden veel verschillende productiesystemen gebruikt: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten, grootschalig en kleinschalig. Bij het ontwikkelen van dierspecifieke concepten moet rekening worden gehouden met het soort productiesysteem en de kwaliteit van het eindproduct (ei, melk, vlees). Daarnaast wordt bij elk innovatieproject bepaald welke impact het heeft op milieu, mensen en dierenwelzijn. Een en ander geeft de complexiteit van innovatieprocessen weer.

Gezien de verschillende diersoorten en de breedte van het onderwerp is het nog lastig om verbeteringen in

diergezondheid en dierenwelzijn op een consequente en meetbare manier te definiëren en te monitoren. Digitalisatie biedt zeker kansen. ForFarmers zoekt actief naar werkbare oplossingen op dit gebied. De volgende innovatieprojecten zijn voorbeelden van concepten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn:

Antimicrobiële resistentie

Antimicrobiële resistentie (AMR) is een van de grote uitdagingen voor zowel de menselijke als de diergeneeskunde omdat sommige bacteriën niet meer reageren op antibiotica. De Europese Commissie heeft de rol van diervoeding opgenomen in haar actieplan tegen antimicrobiële resistentie. ForFarmers zoekt naar nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt, te verminderen.

In Nederland en Duitsland wordt volgens sectorafspraken geen medicatie aan voer toegevoegd. In het Verenigd Koninkrijk, België en Polen zijn reductiedoelstellingen door de sectoren opgesteld. In 2019 ontving ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk tijdens de jaarlijkse internationale Antibiotic Guardian Awards een 'Eervolle vermelding'. Dit is een erkenning voor onze voortdurende inzet in de strijd tegen antimicrobiële resistentie. De inspanningen op het gebied van AMR hebben ertoe geleid dat het antibioticagebruik in de veehouderij steeds meer afneemt.

Innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn

Rundvee	Varkens	Pluimvee
Toevoeging van aminozuren aan rantsoen voor melkvee, leidt tot betere stikstofefficiëntie, gezondheid en vruchtbaarheid van melkkoeien	Introductie van verbeterd VIDA Vital-voer voor biggen, gericht op het voorkomen van darmstoornissen	Ontwikkeling van optimale voederstrategieën voor langzaam groeiende vleeskuikens
Aanpassing van productie en korrelgrootte van maiskorrels om voederwaarde te verbeteren, met goede impact op gezondheid dier	Aanpassingen in voeders om effect van streptococcen te verminderen	Betere concepten voor jonge kuikens, gericht op het verbeteren van de gezondheid
Verbetering van immuniteit en vruchtbaarheid van koeien door toevoeging van bepaalde vetzuren	Toepassing van Ultra-Score, een monitoringsysteem om de gezondheid van vleesvarkens te testen en nutritionele oplossingen te bieden	Optimale voeding om legkippen een langer leven te geven
Nieuwe speen-strategie om stress bij spenen voor kalveren te verminderenen	Introductie van Nutripower+: totale vertering en snelheid van vertering zijn aan te passen in de voedersamenstelling. Met dit concept is in te spelen op de gezondheidsstatus van biggen.	Verbeterde botgezondheid bij vleeskuikenouderdieren en vleeskuikens
Aanpassing Translac concept gericht op gezondere en meer vruchtbare melkkoeien	Ontwikkeling van hittestresspakket om de negatieve effecten van hoge temperaturen op diergezondheid en dierenwelzijn te verkleinen	Verdere ontwikkeling van het splitfeeding concept voor leghennen om fosfor- en stikstofuitstoot te verlagen

Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij

Duurzaamheid – kernwaarde van ForFarmers en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

Duurzaamheid is, naast ambitie en partnerschap, een van de drie kernwaarden van ForFarmers, en wordt gezien als een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. We richten ons in het kader van duurzaamheid op de ethiek en werkwijze van onze leveranciers, op hoe we zelf verbeteringen kunnen doorvoeren in onze productie en logistieke processen en op een beter rendement voor veehouders terwijl onder meer de fosfaat-en stikstofuitstoot op het boerenerf wordt verminderd. We zetten ons continu in voor 'meer met minder'. Ofwel: meer productie van dierlijke eiwitten met minder gebruik van grondstoffen, door efficiënt en innovatief te werken aan voeroplossingen waarbij diergezondheid en dierenwelzijn centraal staan. Zo helpen we mee aan een duurzame manier om de groeiende wereldbevolking te voeden.

De Total Feed-aanpak van ForFarmers: inherent duurzaam

ForFarmers is actief in de keten die op een duurzame manier de groeiende vraag naar voedsel invult. We richten ons met deTotal Feed-aanpak op het leveren van goed voer en advies passend bij de verschillende levensfasen van het dier. Inherent aan deze aanpak zijn verschillende concepten, zoals fermentatie op het boerenerf, non-GGO en biologische voeders. Dieren produceren vervolgens op een efficiënte wijze hoogwaardige levensmiddelen, in de vorm van melk, vlees en eieren, om de mens te voeden. Dieren produceren mest, welke weer wordt gebruikt om plantaardige gewassen te telen. Zo draagt ons voer bij aan de totstandkoming van voeding.

Een van onze kern-productgroepen is DML, waaronder reststromen (co-producten), afkomstig uit de voedings-industrie, die niet meer verwerkt kunnen worden tot menselijke voedingsmiddelen maar wel worden gebruikt als voeders voor dieren. Van de ongeveer 10 miljoen ton volume Total Feed die we jaarlijks aan klanten leveren bestaat circa 2 miljoen ton uit co-producten. We hebben als enige voeronderneming een speciale installatie in Lochem (Nederland) om co-producten uit de melkver-werking te verwerken tot vloeibare voeders voor varkens.

Dialoog met belanghebbenden: basis voor strategische koersbepaling

ForFarmers is in een continue dialoog met haar stakeholders, ook over duurzaamheidsthema's. Afgelopen jaar hebben we een uitgebreide enquête uitgevoerd om inzicht te krijgen in welke duurzaamheidsthema's minder of juist meer relevant zijn geworden. De uitkomst van de enquête werd gebruikt voor de aanscherping van de materialiteitsanalyse, die is opgenomen in het hoofdstuk 'Onze stakeholders'.

Duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers heeft een duurzaamheidskader ontwikkeld met zes focusgebieden die we materieel achten, verdeeld over de drie thema's Milieu, Mens & Maatschappij, en Diergezondheid en dierenwelzijn. Op deze thema's kunnen we invloed uitoefenen binnen de waardeketen. We hebben vijf Key Performance Indicators (KPI's) gedefinieerd die zijn gerelateerd aan de zes focusgebieden.

In dit hoofdstuk worden de drie KPI's gerelateerd aan het thema Milieu nader toegelicht.
De KPI's die zich richten op de thema's Mens & Maatschappij en Diergezondheid & dierenwelzijn worden toegelicht in de hoofdstukken 'De waarde van en voor onze medewerkers' en 'Onze bijdrage met voer aan voeding'.

Een en ander is nader uitgewerkt in onderstaande connectiviteitstabel:

Thema	Focusgebied (link naar materialiteitsmatrix)[1]	SDG link	Impact in waardeketen	KPI	Risico	Resultaat[2]
Milieu	1. Fosfaatuitstoot beperken (4)	2.4 12.2 13.3 15.5	ForFarmers, klanten	1. % fosfaat efficiëntie op het boerenerf in NL	• Milieuwet- en regelgeving & Klimaatverandering	+
	2. CO_2-uitstoot beperken (1, 2, 3)	2.4 12.2 13.3 15.5	Supply chain, ForFarmers, klanten	2. Broeikasgas-uitstoot in tonnen CO_2-equivalent	• Milieuwet- en regelgeving & Klimaatverandering	+/-
	3. Gebruik van land, water en energie beperken (10)	2.4 12.2 13.3 15.2, 15,5	Supply chain, ForFarmers, klanten	3. % duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie	• Milieuwet- en regelgeving & Klimaatverandering	+/-
Mens & Maatschappij	4. Veilige en eerlijke werkom-standigheden borgen (13)		Supply chain, ForFarmers, klanten	4. Aantal ongevallen met verzuim	• Gezondheid & Veiligheid	+
	5. Veiligheid van voer borgen (12)		Supply chain, ForFarmers, klanten	5. Totaal aantal voerincidenten waarbij regelgeving en vrijwillige codes niet zijn nageleefd	• Voerveiligheid	+
Diergezondheid & Dierenwelzijn	6. Bijdrage leveren aan verbeteren diergezondheid en dierenwelzijn (15,16)	2.4	ForFarmers, klanten	De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld	• Omvang veestapel en dierziekten	Geen specifieke KPI

[1]De materialiteitsmatrix is opgenomen in het hoofdstuk 'Onze stakeholders'

[2]De uitleg is: (+): de resultaten zijn verbeterd, (+/-): de resultaten zijn gelijk gebleven, (-): de resultaten zijn verslechterd ten opzichte van het voorgaande jaar

Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals

Gedurende 2019 is de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers verder afgestemd op de Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Door de verdere focus die is aangebracht in de duurzaamheidsstrategie is de selectie van SDG's waaraan we een bijdrage aan leveren anders dan de selectie in 2018. Tevens hebben we voor deze SDG's bepaald op welke onderliggende subdoelstellingen we ons specifiek richten.

De huidige selectie SDG's is:

Geen Honger

2.4 Tegen 2030 duurzame voedselproductiesystemen garanderen en veerkrachtige landbouwpraktijken implementeren die de productiviteit en de productie kunnen verhogen, die helpen bij het in stand houden van ecosystemen, die de aanpassingscapaciteit verhogen in de strijd tegen klimaatverandering, extreme weersomstandigheden, droogte, overstromingen en andere rampen en die op een progressieve manier de kwaliteit van het land en de bodem verbeteren.

Onze bijdrage

De Total Feed-aanpak richt zich op deze SDG-subdoelstelling. We richten ons met de Total Feed-aanpak op het verbeteren van het rendement op het boerenerf, op diergezondheid en dierenwelzijn en op efficiëntie. Het gaat hierbij om een integrale aanpak waarbij de impact op klimaat, natuur en bodemkwaliteit worden meegenomen. Dit doen we door naast voer ook advies en monitoringstools te leveren aan de veehouder. Daarbij streven we onder meer naar het verbeteren van de voederefficiency, ofwel 'meer (productie) met minder (voer)', naast het verminderen van CO_2-, fosfaat- en stikstofuitstoot, het verhogen van de kwaliteit van het ruwvoer op het boerenerf, en het effectief bemesten.

Verantwoorde productie en consumptie

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

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

Onze bijdrage

Door het gebruik van reststromen in de productie van veevoer wordt voedselverspilling voorkomen. Dieren kunnen laagwaardige nutriënten uit reststromen en co-producten, die niet geschikt zijn voor directe menselijke consumptie, op een efficiënte wijze omzetten naar hoogwaardige dierlijke eiwitten geschikt voor menselijke consumptie. Circa 20% van de ongeveer 10 miljoen ton volume Total Feed dat ForFarmers jaarlijks aan klanten levert bestaat uit co-producten. We zoeken continu naar mogelijkheden om nieuwe reststromen te gebruiken die ofwel direct ofwel als ingrediënt van veevoer kunnen worden ingezet, zoals chocoladepasta voor de varkenshouderij. Daarnaast bieden we nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen. We gebruiken daarvoor onder meer de ervaring uit Nederland en Duitsland, waar volgens sectorafspraken geen medicatie aan voer mag worden toegevoegd.

Klimaatactie

13.3 De opvoeding, bewustwording en de menselijke en institutionele capaciteit verbeteren met betrekking tot mitigatie, adaptatie, impactvermindering en vroegtijdige waarschuwing inzake klimaatverandering.

Onze bijdrage

ForFarmers geeft naast het advies ten aanzien van de technische prestatie van de dieren ook advies op het gebied van klimaat-gerelateerde onderwerpen. In Nederland doen we bijvoorbeeld mee aan het programma KringloopWijzer, een voedingsstof-managementsysteem voor melkveehouders om het gebruik van mineralen (fosfaat, stikstof en koolstof) op het bedrijf in kaart te brengen. Daarnaast helpen we de veehouder met bemestingsplannen en ruwvoeroptimalisatie.
Om de interne bewustwording en kennisdeling, onder meer over kringlooplandbouw, te bevorderen hebben we dierspecifieke academies opgericht waaraan de adviseurs deelnemen. Bovendien maken we op dit gebied deel uit van verschillende externe netwerken. Via onze ruim 400 voeradviseurs bereiken we rond de 27.000 veehouders. We brengen daarnaast zorgvuldig de klimaatrisico's in kaart en hebben daarvoor beheersmaatregelen opgesteld.

Leven op land

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

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

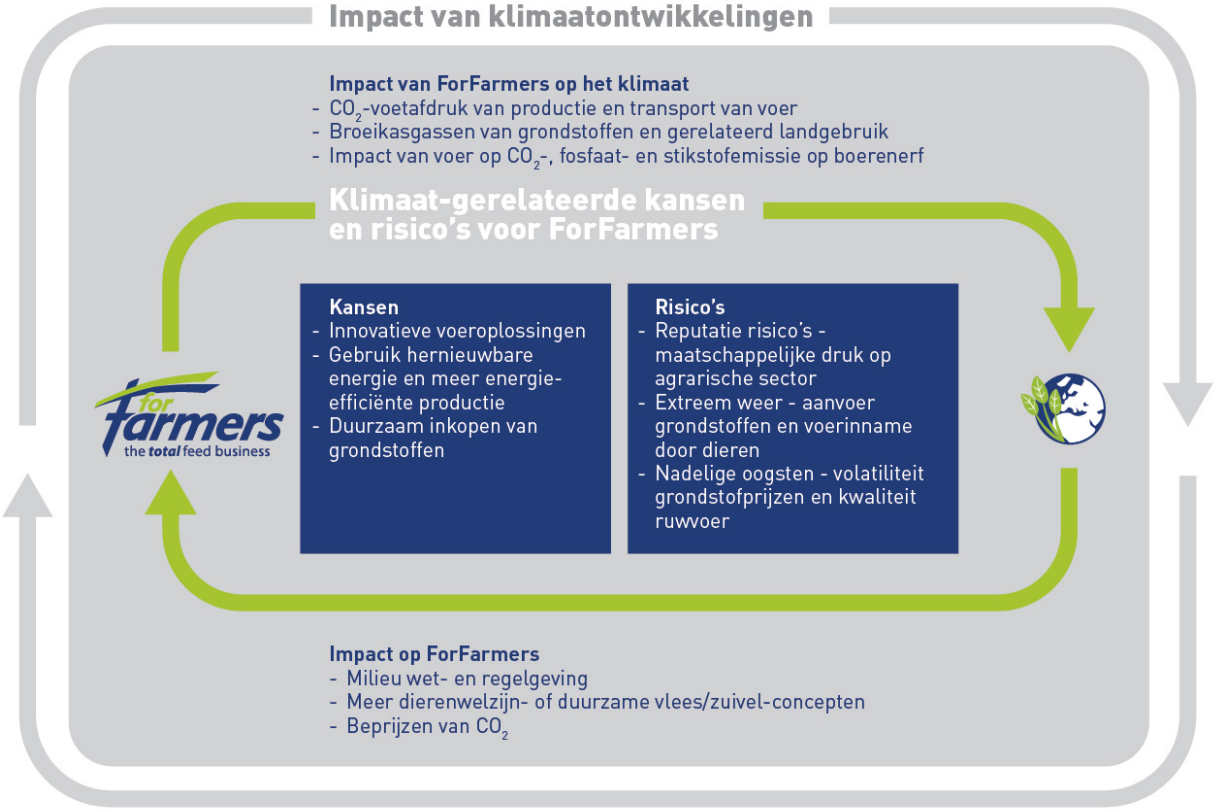
Onze bijdrage

ForFarmers onderschrijft het Amazon Soy Moratorium, dat erin voorziet dat er geen soja in Europese diervoeders wordt gebruikt afkomstig van gronden uit het Amazonegebied die na 2008 ontbost zijn.

In 2019 hebben we daarnaast nauw samengewerkt met de FEFAC (European Feed Manufacturers' Federation) om de Responsible Soy Declaration uit te brengen. Europese voerproducenten kunnen op dit online platform vrijwillig verklaren dat zij verantwoord geteelde soja inkopen. Het inkoopbeleid van ForFarmers richt zich op het verantwoord inkopen van palmolie en soja, en voor de inkoop van overige grondstoffen hanteert ForFarmers de Sedex leverancierscode.

Klimaat-gerelateerde risico's en kansen

ForFarmers heeft in 2019 de klimaat-gerelateerde risico's en kansen specifieker in kaart gebracht. De risico's en kansen rondom klimaatontwikkelingen, en ForFarmers' respons hierop, worden regulier besproken als onderdeel van de Risk Advisory Board en de Taskforce Duurzaamheid. Klimaatrisico is ook als specifiek onderwerp belicht in het hoofdstuk 'Risicomanagement'.



Aansturing duurzaamheidsactiviteiten

De duurzaamheidsactiviteiten worden door twee commissies aangestuurd: de Adviesraad Duurzaamheid, voorgezeten door de CEO van ForFarmers, en de Taskforce Duurzaamheid onder verantwoordelijkheid van de directeur Strategie & Organisatie. Voortgang op het gebied van duurzaamheid is één van de kwalitatieve doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de leden van de Raad van Bestuur.

Uitgebreidere informatie over de duurzaamheidsstrategie (inclusief bestuur, rapportagecriteria en beschrijving van de KPI's) is te vinden in de duurzaamheidsappendix op de corporate website.

Focusgebieden en KPI's nader toegelicht

We hebben in 2019 vooruitgang geboekt met betrekking tot het meten en rapporteren. Voor de vijf KPI's zijn in alle landen kwartaalupdates ingevoerd, waarin de prestaties en behaalde resultaten aan de Directie worden toegelicht. In deze updates wordt ook aangegeven wat de toekomstige acties zijn om de resultaten verder te verbeteren. In dit hoofdstuk worden de drie KPI's gerelateerd aan het thema Milieu nader toegelicht.
De KPI's die zich richten op de thema's Mens & Maatschappij en Diergezondheid & dierenwelzijn worden toegelicht in de hoofdstukken 'De waarde van en voor onze medewerkers' en 'Onze bijdrage met voer aan voeding'.

1. Fosfaatuitstoot beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Beperking van de fosfaatuitstoot wordt gezien als relevant focusgebied, omdat het fosfaat dat dieren uitscheiden het oppervlaktewater vervuilt. De EU heeft daarom voor alle lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Gezien de intensieve veehouderij in Nederland is voor veehouders in Nederland een hoger plafond ingesteld dan voor veehouders in de andere Europese landen. Om onder het fosfaatplafond te blijven werden in 2018 maatregelen getroffen, waaronder het verminderen van de hoeveelheid fosfaat in voer. Het meten van fosfaatefficiëntie is vooral in Nederland van materieel belang en wordt daarom als een KPI beschouwd. Te veel fosfaat in het voer leidt immers tot meer uitstoot in het milieu en daarmee tot het risico van productiebeperkende maatregelen. Te weinig fosfaat leidt tot lagere productie door, en mogelijke gezondheidsproblemen bij de dieren.

Wat er is gedaan in 2019

Tot aan 2019 hebben we ons gericht op het monitoren van fosfaatefficiëntie van alleen de melkvee- en varkenssector in Nederland. We beïnvloeden fosfaatefficiëntie via voeroplossingen door voedingstoffen steeds beter toe te passen en door het gebruik van de nieuwste generatie fytase-enzymen. Het NIC van ForFarmers is betrokken bij diverse testprogramma's voor de ontwikkeling van voederconcepten die de fosfaatuitstoot verminderen, zoals het recent geïntroduceerde Ultra-concept. We zijn ook continu bezig met het updaten en verbeteren van de nauwkeurigheid van de fosfaatdata in de systemen. Deze nieuwe fosfaatdata maken het mogelijk de optimale voederbehoefte nog dichter te benaderen. Met behulp van die data kan ook de voerefficiëntie verder worden verbeterd. In 2019 hebben we ook de fosfaatefficiëntie van pluimvee in Nederland in kaart gebracht, voor zowel leghennen (eieren) als vleeskuikens (vlees).

Hoe de voortgang wordt gemeten

In Nederland doen we mee aan het programma KringloopWijzer, een voedingsstof-managementsysteem voor melkveehouders om het gebruik van mineralen (fosfaat, stikstof en koolstof) op hun bedrijf in kaart te brengen. Door het voer en de hulpmiddelen die we aan veehouders leveren, helpen we hen de fosfaatefficiëntie van hun bedrijf te kunnen monitoren en de fosfaatverliezen, die voor vervuiling zorgen, te beperken. In onderstaande tabel wordt de fosfaatefficiëntie in 2018 getoond. De resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. Aangezien (betrouwbare) gegevens die nodig zijn voor het berekenen van de fosfaatefficiëntie alleen voor Nederlandse veehouders beschikbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2018		2017	
	%	Aantal boerderijen in de deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in de deelwaarneming
Melkveehouderij	38,4%	2.273	38,4%	2.343
Vleesvarkens	54,4%	243	54,0%	245
Zeugen	43,4%	95	41,8%	99
Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	50,8%	62	48,6%	54
Vleeskuikens – regulier	64,5%	192	63,7%	187
Vleeskuikens – diergezondheid en dierwelzijn concepten	49,2%	470	48,9%	458
Legkippen – regulier	16,2%	23	15,7%	19
Legkippen – diergezondheid en dierwelzijn concepten	15,5%	19	14,3%	18

De resultaten lopen een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data
** Gesloten varkensbedrijven*
Bron: ForFarmers

In de melkveehouderij was de fosfaatefficiëntie in 2018 gelijk aan in 2017. Wel zijn er minder melkveehouders in de steekproef dan vorig jaar vanwege discontinuering van het bedrijf. De fosfaatefficiëntie bij varkens verbeterde licht in 2018. Onze aanhoudende inspanningen om de nutritionele samenstelling van voer te optimaliseren resulteerde in een verbeterde voederconversie en daarmee een hogere fosfaatefficiëntie bij vleesvarkens. In de varkensfokkerij is de verbetering in fosfaatefficiëntie met name gerelateerd aan een toename van het aantal biggen per zeug per jaar en een licht verbeterde voederconversie. We zijn vanaf 2019 in staat om met terugwerkende kracht de fosfaatefficiëntie in pluimvee ook te rapporteren over de laatste jaren. Daarbij is zichtbaar dat de efficiëntie in kleine stappen is verbeterd. Bij pluimvee is de tegenstelling tussen nutriënt-efficiëntie en systeemhouderij duidelijk: dieren gehouden in meer welzijnsvriendelijke systemen realiseren een duidelijk lagere fosfaatefficiëntie. Om een zo zuiver mogelijk vergelijk te presenteren wordt daarom gerapporteerd over de fosfaatefficiëntie in pluimvee in twee hoofdcategorieën: productie volgens regulier systeem en volgens welzijnssysteem.

Hoe hoger het percentage fosfaatbenutting, hoe beter het is. Het is echter niet mogelijk om een fosfaatbenutting van 100% te bereiken. In 2018 bleef de efficiëntie voor de best presterende 25% veehouders nagenoeg stabiel met gemiddeld 43% bij de melkveehouderij, voor vleesvarkens 61%, zeugen 53%, en voor fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) 56%. Voor leghennen in het regulier systeem bedroeg de fosfaatefficiëntie 18% en voor leghennen in het welzijnssysteem 17%. De fosfaatefficiëntie voor vleeskuikens in het regulier systeem bedroeg 68% en voor vleeskuikens in het welzijnssysteem 53%.

UITDAGING: Klimaat- en stikstofdebat: geen eenduidige oplossingen
De maatschappelijke aandacht voor de veehouderij in West-Europa neemt toe. Klimaat (met betrekking tot broeikasgasuitstoot) en milieu (bijvoorbeeld met betrekking tot het verminderen van stikstofdepositie om de natuur en biodiversiteit te beschermen) zijn de grote thema's. Consumenten, overheden en ketenpartijen eisen meer aandacht voor deze thema's.
De dierlijke keten staat voor de uitdaging te voldoen aan de duurzaamheidsrandvoorwaarden die in verschillende landen steeds verder worden aangescherpt, waardoor de 'licence to produce' wordt beperkt. Het risico is aanwezig dat maatregelen worden voorgesteld of getroffen waarbij een vermeende duurzaamheidswinst prevaleert boven daadwerkelijke

duurzaamheidswinst op de middellange termijn. ForFarmers richt zich met de doelstelling de broeikasgasuitstoot te beperken op het thema Klimaat. Ook op het thema Milieu zijn we actief door samen met ketenpartijen te werken aan mogelijkheden om de stikstofdeposities te verminderen door bijvoorbeeld het ruwe eiwitgehalte in het rantsoen te optimaliseren (een teveel aan eiwit leidt tot een hogere stikstofuitstoot). Voorwaarde is dat de diergezondheid noch de prestaties van het dier in het geding komen. Ook technische aanpassingen in stallen en andere mestaanwending kunnen resulteren in minder stikstofuitstoot. Bij onderzoeken voor vermindering van bijvoorbeeld stikstofuitstoot wordt rekening gehouden met de bij-effecten op bijvoorbeeld fosfaatuitstoot.

2. Uitstoot van broeikasgassen beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Evenals in andere industrieën, worden in de veevoer- en veehouderijketen broeikasgassen uitgestoten. Broeikasgassen dragen bij aan klimaatverandering. We monitoren daarom de broeikasgasuitstoot van onze eigen activiteiten per ton geproduceerd voer en in totaal. Dit houdt in dat we de hoeveelheid gas, olie, diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) meten die bij de productie van voer en door het eigen wagenpark wordt verbruikt. Hier kunnen we door ons eigen handelen een verschil maken, al is de broekkasgasuitstoot die geproduceerd wordt binnen scope 1 en 2 minimaal vergeleken bij de uitstoot in scope 3 (uitstoot geproduceerd in de toeleveringsketen van onze grondstoffen en uitstoot op het boerenerf).
Om veehouders te helpen hun CO_2-voetafdruk te verkleinen richten we ons bovendien op het leveren van Total Feed-oplossingen, oftewel optimaal duurzame voederconcepten gecombineerd met advies. Dit omvat onder meer het gebruik van co-producten uit de voedings- en drankindustrie (DML-producten zoals wei, bietenpulp, bierbostel en palmpitten) evenals een optimale voederconversie, oftewel meer productie met minder voer (en dus minder verbruik van schaarse grondstoffen). Ook het via systemen monitoren van fosfaatuitstoot is een voorbeeld van hoe we werken aan een verbetering van de CO_2-voetafdruk van de sector. De bereidwilligheid van politiek en veehouders om tot verbeterplannen te komen, en van consumenten om bij te dragen aan de additionele kosten zijn hierbij cruciaal.

Wat er is gedaan in 2019

In 2019 hebben we de volgende belangrijke activiteiten uitgevoerd om broeikasgasuitstoot te beperken:

Scope 1 en 2

We hanteren voor de productieactiviteiten een energiebesparingsmatrix, die een lijst weergeeft met projecten in de afzonderlijke landen om de energie-efficiëntie te verbeteren. In het Verenigd Koninkrijk hebben we bijvoorbeeld in verschillende fabrieken investeringen gedaan in nieuwe installaties die productie met een lager energieverbruik mogelijk maken.

We willen daarnaast in toenemende mate hernieuwbare energie gebruiken. In dit verband namen we in 2019 de nieuwe biomassacentrale in Lochem in gebruik. Deze voorziet in nagenoeg de volledige energiebehoefte voor stoomproductie van de fabriek in Lochem, die nodig is om voeders tot korrels te persen. We besparen jaarlijks zo'n 1,7 miljoen m^3 aardgas door de biomassacentrale. Het was voor ons een absolute voorwaarde dat de biomassacentrale volledig draait op lokaal houtafval uit de Achterhoek. Het houtafval wordt aangeleverd door Coöperatie Streekhout Achterhoek.

We nemen ook maatregelen om de energie-efficiëntie van de transportactiviteiten (logistiek) te verbeteren. Bijvoorbeeld:

- De door het eigen wagenpark gebruikte hoeveelheid brandstof (in liters) per ton geleverd voer wordt gemeten en maandelijks geëvalueerd, en op basis daarvan worden ideeën voor verbetermogelijkheden gedeeld.
- De energie-efficiëntie wordt verbeterd door efficiënte planning van de inzet van voertuigen, wat een betere bezettingsgraad en capaciteitsbenutting oplevert.
- In het Verenigd Koninkrijk worden proeven gedaan met silo meetsystemen om ordermomenten beter te bepalen en daardoor efficiëntere belading te kunnen plannen met minder uitstoot per ton vervoerd product.
- We hebben in 2019 verder geïnvesteerd in nieuwe, efficiëntere bulkwagens, vooral in het Verenigd Koninkrijk. Dit betreft het vervangen van wagens met Euro 4 of 5-motoren naar efficiëntere wagens met Euro 6-motoren. Op het continent rijden we al met dergelijke zuinigere motoren. In Duitsland zijn we testen aan het doen met alternatieve, schonere brandstoffen (LNG).
- In Duitsland is een project gestart waarbij treinvervoer in

plaats van wegvervoer wordt ingezet voor het transporteren van grondstoffen.
- Er zijn verschillende projecten geïntroduceerd die gericht zijn op het optimaal inzetten van de bulkwagens, het minimaliseren van het rijden zonder vracht, het efficiënt laden met grotere opleggers en het zuiniger rijden door chauffeurs.
- In 2018 werd een test gestart om voer van wagens te lossen met gebruik van accu's (elektrisch). Gedurende 2019 bleek het herladen van de accu's tijdens het rijden (door energie die vrijkomt bij het remmen) nog niet goed te verlopen. In 2020 zal worden besloten, op basis van de dan voorliggende verbetermogelijkheden, of dit project een vervolg zal krijgen.

Onze bijdrage op het boerenerf

We dragen zo goed als we kunnen bij aan het verminderen van broeikasgasuitstoot in de toeleveringsketen en op het boerenerf. Het monitoren en meten van broeikasgasuitstoot op het boerenerf op een consistente manier is nog steeds lastig en is daarom nog niet als KPI opgenomen. We hanteren de Sedex-code voor leveranciers, om in te kopen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen. Op het boerenerf helpen we veehouders met onze Total Feed-aanpak bestaande uit voer en advies. We gebruiken daarnaast het programma KringloopWijzer.

Voor vleesvarkens introduceerden we in 2019 een nieuw voerconcept genaamd Ultra. Dit concept richt zich op optimale voederconversie, wat eveneens inhoudt dat de CO_2-voetafdruk en grondgebruik worden beperkt. Daarnaast draagt het bij aan dierengezondheid door onder meer een betere darmgezondheid, rustigere varkens en een lagere uitval. In de rundveesector zijn we betrokken bij een project om de CO_2- en methaanvoetafdruk van voerconcepten te verkleinen. En in de pluimveesector in België lanceerden we het Apollo concept, na het bewezen succes in de andere landen waarin we actief zijn. Met het Apollo concept richten we ons ook op verbetering van voederefficiëntie, met een lagere CO_2-voetafdruk en gebruik van minder land.

Het is een uitdaging om concepten te ontwikkelen die impact op de drie thema's in balans houden. Zo heeft het beperken van de broeikasgasuitstoot en grondgebruik een positief effect op het milieu maar gaat dit vaak ten koste van het welzijn van dieren. Het Gildehoenconcept voor vleeskuikens, bijvoorbeeld, voldoet aan de wens van consumenten de kuikens langer te laten leven in ruimere stallen, en daarmee het dierenwelzijn te verbeteren. Dit concept heeft echter een hogere CO_2-voetafdruk doordat er meer grondstoffen, en over een langere tijd, benodigd zijn.

Duurzaamheid kernonderdeel bij innovatie
Balanceren van maatschappelijke thema's en innovatieve concepten

		Milieu	Mensen	Dierenwelzijn
Apollo (vleeskuikens)	Efficiënte productie met lagere CO_2-uitstoot en minder gebruik van land	●	●	○
Split-Feeding (leghennen)	Gezondere kippen die langer leven, door specifieke ochtend en middag voeders met andere samenstelling	●	○	●
Gildehoen (vleeskuikens)	Langzaam groeien-concepten in samenwerking met retailers in Nederland	●	●	●
ULTRA-SCORE (vleesvarkens)	Monitoring gezondheid varkensvlees: betere voerefficiëntie en groei zonder toename van fosfaat- en nitraatuitstoot, betere darmgezondheid, minder agressie, lager sterftecijfer, eenvoudiger voerprogramma's dus makkelijker te managen	●	●	●
NOVA (zeugen)	Beter technisch resultaat, minder CO_2-uitstoot, hoge levensproductie van zeugen en minder kraamhoksterfte	●	○	●
Pens-Stimulator (melkvee)	Verbeterde pens- en darmgezondheid en helpt een 'lekkende darm' als gevolg van stressfactoren (hitte, rangorde, transitie etc.) bij koeien te voorkomen. Dit resulteert in gezondere koeien met een hogere melkproductie	●	○	●
Translac (melkvee)	Optimaliseert transitiefase (droogstand – afkalveren) van melkkoeien	●	○	●

Hoe donkerder de kleur groen, hoe meer relevant. Bron: ForFarmers

Hoe de voortgang wordt gemeten

Uitstoot van broeikasgassen (kg CO_2, per ton)

	2019						2018				
	Scope 1					Scope 2	Scope 1				Scope 2
	Productie				Logistiek	Productie	Productie			Logistiek	Productie
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas olie	Diesel	Elektriciteit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	3,67				5,75	16,95	4,08			5,55	16,1
Duitsland	3,5				6,45	7,03	3,63			6,71	11,94
België	2,48					3,76	2,19				4,75
VK	4,71	1,36	0,41	0,11	11,25	13,59	4,48	1,28	0,32	10,85	20,67
Totaal gewogen gemiddelde	**3,88**	**1,36**	**0,41**	**0,11**	**8,49**	**13,81**	**4,02**	**1,28**	**0,32**	**8,29**	**16,21**

**De uitstoot voor scope 2 is gebaseerd op de market-based methode. Ter vergelijking, de uitstoot per ton voer voor scope 2 volgens de location-based methode bedroeg in 2019 in totaal 17,23 (NL: 18,30; Duitsland: 11,88; België 3,75; VK: 20,68). Deze stijging ten opzichte van 2018 kan worden toegeschreven aan de gewijzigde nationale emissiefactoren.*

Uitstoot van broeikasgassen (totaal tonnen CO_2)

	2019						2018				
	Scope 1					Scope 2	Scope 1				Scope 2
	Productie				Logistiek	Productie	Productie			Logistiek	Productie
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas olie	Diesel	Elektriciteit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	11.171				6.943	51.654	12.799			6.789	50.456
Duitsland	2.723				2.951	5.466	2.857			3.326	9.395
België	962					1.459	904				1.958
VK	8.398	2.418	733	198	17.237	24.212	8.471	2.424	600	17.522	39.072
Totaal	**23.254**	**2.418**	**733**	**198**	**27.131**	**82.792**	**25.031**	**2.424**	**600**	**27.637**	**100.881**

**De uitstoot voor scope 2 is gebaseerd op de market-based methode. Ter vergelijking, de uitstoot voor scope 2 volgens de location-based methode bedroeg in 2019 in totaal 103.298 (NL: 55.760; Duitsland: 9.231; België 1.456; VK: 36.850). Deze stijging ten opzichte van 2018 kan worden toegeschreven aan de gewijzigde nationale emissiefactoren*

In 2019 zijn we overgestapt op een betere, meer accurate manier voor het rapporteren van de CO_2-uitstoot. In voorgaande jaren gebruikten we voor het omzetten van het energieverbruik naar CO_2 de algemeen geldende factoren in een bepaald land op basis van de nationale energiemix aldaar. Vanaf 2019 gebruiken we de zogenoemde markt-aanpak. Dit houdt in dat we de CO_2-conversiefactoren gebruiken van onze energieleveranciers die gebaseerd zijn op de energie die daadwerkelijk aan ons is geleverd. De hernieuwbare energie die we gebruiken heeft een lagere CO_2-uitstoot en wordt nu ook meegenomen in de calculaties. Dit zorgt voor een realistischer beeld van onze CO_2-uitstoot. We zullen deze methode blijven gebruiken in de toekomst.

Het totaal aantal ton CO_2 per onderdeel vertoont een vermindering vergeleken met vorig jaar. Dit komt vooral door verdere uitvoering van energiebesparende projecten (zoals de bouw van de biomassa-centrale), een lager productievolume en een groenere energiemix. Voor 2020 wordt hier verder op gestuurd. De daling van de uitstoot in broeikasgassen in scope 2 – elektriciteit – is aanzienlijk. Dit komt onder meer door de overstap naar een meetmethode waarbij de CO_2-emissiefactor van de daadwerkelijk geleverde electriciteitsmix meegenomen wordt, die voor een toenemend gedeelte bestaat uit groene energie.

De CO_2-uitstoot per ton voer, de intensiteitsratio, vertoont op gas en elektriciteit een daling vergeleken met vorig jaar. Bij de dieselimpact is echter een kleine stijging. Hoewel de totale hoeveelheid dieseluitstoot afnam ten opzichte van vorig jaar, nam de uitstoot per ton voer iets toe. Dit kwam doordat de capaciteitsbenutting van bulkwagens lager was en de afstand naar klanten groter, vooral voor bepaalde nieuwe voerconcepten. In Nederland worden non-GGO voerconcepten bijvoorbeeld alleen in Deventer geproduceerd. Ondanks de aan de chauffeurs gestelde doelstellingen en de nieuwe bulkwagens resulteerde een en ander, mede door het streven naar een maximale servicegraad, in een iets hogere uitstoot per ton.

UITDAGING: uitstoot meten in de gehele waardeketen
ForFarmers onderkent dat de broeikasgasuitstoot in scope 3, geproduceerd in de inkomende logistieke keten bij de groei, productie en levering van grondstoffen, alsmede door het voerverbruik door dieren op het boerenerf,

significant is. Het meten van deze uitstoot op een vergelijkbare en consequente manier blijft echter een uitdaging. Zonder betrouwbare gegevens is het moeilijk om te bepalen of de broeikasgasuitstoot in scope 3 is verminderd vergeleken met de situatie een jaar eerder. We zijn daarom actief betrokken bij Europese en internationale initiatieven die werken aan een standaard methodologie voor het berekenen van de milieu-impact van de productie en het verbruik van veevoeders. In december 2018 lanceerde het Global Feed LCA Institute, een onafhankelijk initiatief van de voerindustrie, een eerste versie van een database van Feed Life Cycle Analysis (LCA) voedermiddelen. Deze database werd in 2019 verder geactualiseerd, en er werd een verbeterde versie gepubliceerd, met daarin milieu-impact informatie van bijna 1000 belangrijke diervoederingrediënten. We gebruiken nu deze gegevens en hulpmiddelen om de uitstoot die samenhangt met het verwerken van grondstoffen te berekenen. Van ieder voerconcept kunnen we de CO_2-voetafdruk berekenen. Deze informatie kan bijvoorbeeld in beschikbaar worden gesteld aan ketenpartners die in de toekomst de producten met CO_2-impact gegevens willen labelen.

3. Gebruik van grond, water en energie minimaliseren

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Het minimaliseren van het gebruik van grond, water en energie in de gehele toeleveringsketen is zeer belangrijk voor ForFarmers en veel van haar stakeholders. Gedacht moet worden aan zaken als ontbossing en andere manieren van grondgebruik die samenhangen met het verbouwen van grondstoffen die naar de EU worden geëxporteerd, met name soja en palmolie.
In 2025 zal alle sojameel en palmolie die ForFarmers inkoopt 100% duurzaam gecertificeerd zijn.

We streven als maatschappelijk verantwoorde onderneming naar het inkopen van grondstoffen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen. Dit doen we in lijn met de Sedex-code voor leveranciers, waarin de gedeelde verantwoordelijkheden van leveranciers ten aanzien van de inkoop van grondstoffen zijn opgenomen. Te denken valt aan bedrijfs-ethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, discriminatie, corruptie en frauduleuze zakelijke praktijken, en arbeidspraktijken conform de normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO).
Voor wat betreft het totaalbedrag aan product-gerelateerde inkopen in 2019 heeft meer dan 83% van de leveranciers hetzij de Sedex-code hetzij een andere gedragscode voor leveranciers ondertekend (2018: ruim 80%). In 2019 heeft ruim 35% van de leveranciers van niet product-gerelateerde inkopen een gedragscode ondertekend. We zijn in 2019 ook gestart met het gebruik van de Sedex-code onder de DML-leveranciers (meer dan 30%). Deze categorie leveranciers was eerder nog niet meegenomen. Alles bij elkaar vertegenwoordigt dit meer dan 69% van het jaarlijkse totaalbedrag aan niet product-gerelateerde inkopen. Als leveranciers niet volgens de Sedex-code willen werken bouwen we de relatie af.

Wat er is gedaan in 2019

- In 2019 bracht FEFAC de Responsible Soy Declaration uit. Europese voerproducenten kunnen op het online platform vrijwillig verklaren dat zij verantwoord geteelde soja inkopen. ForFarmers heeft zich enorm ingezet om dit initiatief Europees en sectorbreed mogelijk te maken. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de transformatie van de sojamarkt. De voorzitter van FEFAC is tevens de Corporate Affairs Director van ForFarmers.
- ForFarmers is lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS) en de Ronde Tafel voor Verantwoorde Palmolie (RSPO) en was actief betrokken bij de ontwikkeling van de richtlijnen voor soja-inkoop die in 2015 door de Europese koepelorganisatie voor voerproducenten FEFAC werden gepubliceerd.74,7% van het sojameel en 70% van de palmolie die werd ingekocht voldeed aan de duurzaamheidscriteria van ForFarmers. In het Verenigd Koninkrijk was alle palmolie die werd ingekocht gecertificeerd.Bovendien onderschrijft ForFarmers het Amazon Soy Moratorium, dat erin voorziet dat er geen soja in Europese diervoeders wordt gebruikt afkomstig van gronden uit het Amazonegebied die na 2008 ontbost zijn. ForFarmers Nederland en België kopen al 100% gecertificeerde soja in.
- Actieve deelname aan het ontwikkelen van nieuwe sectorinitiatieven (bijv. Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja in het VK) om invoering door de sector te stimuleren en een gelijk speelveld te creëren.

UITDAGING: Is regionaal inkopen duurzamer?
Er lopen diverse initiatieven om meer regionaal grondstoffen in te kopen. Dit is gebaseerd op de zorg over de afhankelijkheid van de veehouderij van import van eiwitrijke grondstoffen zoals soja (95% van de soja in de EU is geïmporteerd) uit landen buiten Europa.
We begrijpen de zorg, maar zien ook de uitdagingen. Europese soja is van mindere kwaliteit omdat de groeiomstandigheden niet zo gunstig zijn als dichtbij de evenaar. Er is meer water nodig en er wordt meer energie verbruikt voor regionale teelt; dit zou kunnen resulteren in een grotere milieuvoetafdruk, ondanks de kortere vervoersafstanden. Uit het uitgebreide stakeholderonderzoek dat in 2019 is gehouden, bleek dat stakeholders het verminderen van de CO_2-voetafdruk belangrijker vinden dan het lokaal of regionaal inkopen van grondstoffen.
We werken ook aan het ontwikkelen van eiwitvervangers om minder afhankelijk van soja te worden. Veel van de huidige alternatieven vergroten echter de milieu-impact van de veehouderij in plaats van deze te verkleinen. Sommige eiwitvervangers veroorzaken bijvoorbeeld een hogere fosfaatuitstoot. Bovendien betekenen alle huidige opties hogere kosten voor de veehouder om de performance gelijk te kunnen houden, en dus hogere prijzen voor de consument.

Hoe de voortgang wordt gemeten

% inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie

	Percentage inkoop duurzaam geproduceerde sojameel		Percentage inkoop duurzaam geproduceerde palmolie	
	2019	2018	2019	2018
Totaal	**74,7%**	**74,8%**	**70%**	**70%**

Water

Het gebruik van water is niet als materieel thema onderkend door de stakeholders in 2019. Toch vinden we het van belang, als verantwoordelijke organisatie, ervoor te zorgen dat water zo min mogelijk wordt verspild of vervuild zowel in onze eigen processen als in de keten.

In het productieproces wordt water gebruikt om stoom te genereren voor het persen van de brokken. We realiseren ons dat er een balans moet zijn tussen het gebruik van stoom en elektriciteitsverbruik tijdens het productieproces. Op het boerenerf richten we ons op het verbeteren van de efficiëntie door veehouders te helpen hun waterverbruik te verminderen. De trend naar voer met minder ruwe eiwitten vertaalt zich ook in een lagere waterconsumptie door het vee.

Financieel en operationeel verslag 2019, Dividendvoorstel

Verslag 2019

Financiële kernpunten 2019[1]:

- Volume Total Feed[2]: groei van 0,7% tot 10,1 miljoen ton; maar autonome daling (-2,9%), vooral in H2-2019 (-4,0%)
- Volume mengvoer: groei van 1,9% tot 7,1 miljoen ton; maar autonome daling (-3,2%), vooral in H2-2019 (-3,9%)
- Brutowinst: daling van 0,6% tot €440,7 miljoen; ondanks verdere volumedaling, herstel in H2-2019 ten opzichte van H1-2019 (H1: effect negatieve inkooppositie en ook volumedaling)
- Onderliggende EBITDA: daling van 11,6% tot €88,5 miljoen; inclusief positief IFRS 16 effect (€5,8 miljoen); herstel in H2-2019 ten opzichte van H1-2019, ondanks volumedaling
- Onderliggende winst per aandeel: daling van 36,2% tot €0,37
- Netto winst[3]: daling van 69,8% tot €17,7 miljoen; onder meer door bijzondere waardevermindering goodwill Verenigd Koninkrijk (€25,6 miljoen)
- Dividendvoorstel: totaal van €0,28 per (gewoon) aandeel (regulier: €0,19 en een speciaal dividend van €0,09)
- Werkkapitaal: verbetering van 36,2% tot €48,7 miljoen door operationele verbeteringen
- Kasstroom uit operationele activiteiten: groei van 17,1% tot €96 miljoen

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2019	2018	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom[3]
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	10.095	10.021	0,7%		3,6%	-2,9%
Mengvoer	7.083	6.952	1,9%		5,1%	-3,2%
Omzet	2.463,1	2.404,7	2,4%	0,1%	4,7%	-2,4%
Brutowinst	440,7	443,4	-0,6%	0,1%	3,9%	-4,6%
Bedrijfslasten	-428,1	-372,9	14,8%	0,1%	4,4%	10,3%
Onderliggende bedrijfslasten	-393,1	-372,4	5,6%	0,1%	4,4%	1,1%
EBITDA	85,2	103,9	-18,0%	0,0%	5,1%	-23,1%
Onderliggende EBITDA[1]	**88,5**	**100,1**	**-11,6%**	**0,0%**	**5,3%**	**-16,9%**
EBIT	14,2	75,9	-81,3%	0,0%	1,2%	-82,5%
Onderliggende EBIT[1]	48,2	71,5	-32,6%	0,0%	1,3%	-33,9%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	17,7	58,6	-69,8%	0,0%	3,8%	-73,6%
Onderliggende winst[1]	36,4	57,6	-36,8%	0,0%	-0,2%	-36,6%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	96,1	82,1	17,1%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	20,1%	22,6%	-11,1%			
ROACE onderliggende EBITDA[2]	**16,2%**	**23,0%**				
ROACE onderliggende EBIT[2]	8,8%	16,4%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,18	0,58	-69,0%			
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,37	0,58	-36,2%			

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).
(2) ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.
(3) Autonoom is de verandering exclusief valuta-effecten en acquisitie en desinvesteringen.
Algemeen: de percentages worden gepresenteerd op basis van de bedragen afgerond in miljoenen euro. Optellingen kunnen iets afwijken door afrondingen.

Algemeen

De markten waarin ForFarmers actief is werden in 2019 beïnvloed door vier ontwikkelingen:

- Er is toenemende maatschappelijk discussie in Noordwest-Europa over de milieu-impact van de agrarische sector in het algemeen. In Nederland in het bijzonder leidt het politieke debat over het verminderen van de stikstofuitstoot door de veehouderij tot onzekerheid. De mogelijke maatregelen die de overheid zou kunnen opleggen, kunnen op termijn leiden tot een krimp van de veestapel;
- De significant hogere vraag uit China naar varkensvlees, en inmiddels ook naar pluimveeproducten, als gevolg van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in China, met als gevolg aanzienlijk hogere Europese varkensprijzen;
- De uitbraak van dierziekten, waaronder de Afrikaanse varkenspest die in België is geconstateerd bij wilde zwijnen en inmiddels ook in West-Polen dicht bij de Duitse grens, is zorgwekkend. Daarnaast is er sprake van hoog pathogene vogelgriep in Polen;
- In alle landen waar ForFarmers actief is, behalve in Polen, ontstaat overcapaciteit en toenemende concurrentie in de markt door teruglopende volumes.

Deze ontwikkelingen leiden tot een mate van onzekerheid over het toekomstperspectief van de agrarische sector.

De resultaten in de eerste helft van 2019 hebben een nadrukkelijke stempel gedrukt op de 2019 resultaten.

2019 geeft het volgende beeld:

- In het eerste halfjaar drukte een ongunstige inkooppositie, die niet aan klanten werd doorberekend, substantieel op de brutowinst, onderliggende EBITDA en onderliggende netto winst;
- Tevens was er in het eerste halfjaar voor het eerst sinds vele jaren sprake van autonome volumedaling, vooral in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk;
- In maart 2019 werden efficiencyplannen aangekondigd om kosten te besparen. In het tweede halfjaar werden kosten bespaard met name door de sluiting van fabrieken in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en België;
- In het tweede halfjaar was er sprake van verdere autonome volumedaling in alle landen behalve in Polen;
- De vier overnames (uit de tweede helft van 2018) waren in de tweede helft van 2019 volledig geïntegreerd en leverden een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de onderliggende EBITDA (H1: 8,2% en H2: 2,1%).

De resultaatverdeling tussen H1-2019 en H2-2019 wordt weergegeven in de tabel hieronder, met de gerelateerde mutaties op jaarbasis (absoluut en in percentages).
De onderliggende EBITDA in H2-2019 was 47,5% hoger dan in H1-2019.

Kernparameters 2019 en jaar-op-jaar delta versus 2018[1]

		2019	Totaal mutatie	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonoom[2]
Total Feed	H1	5.079	253,3	5,2%		6,8%	-1,6%
(x1.000 ton)	H2	5.017	-179,0	-3,4%		0,6%	-4,0%
	FY	10.095	74,3	0,7%		3,6%	-2,9%
Mengvoer	H1	3.561	238,5	7,2%		9,8%	-2,6%
(x1.000 ton)	H2	3.522	-108,1	-3,0%		0,9%	-3,9%
	FY	7.083	130,4	1,9%		5,1%	-3,2%
Brutowinst	H1	214,1	-3,6	-1,7%	0,3%	6,6%	-8,6%
	H2	226,6	0,9	0,4%	-0,1%	1,2%	-0,7%
	FY	440,7	-2,7	-0,6%	0,1%	3,9%	-4,6%
Onderliggende bedrijfslasten	H1	-198,4	-20,3	11,4%	0,4%	7,9%	3,1%
	H2	-194,7	-0,5	0,3%	-0,1%	1,2%	-0,8%
	FY	-393,1	-20,7	5,6%	0,1%	4,4%	1,1%
Onderliggende EBITDA	H1	35,8	-16,5	-31,5%	0,2%	8,2%	-39,9%
	H2	52,8	5,0	10,5%	-0,1%	2,1%	8,5%
	FY	88,5	-11,6	-11,6%	0,0%	5,3%	-16,9%

(1) In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)
(2) Autonoom is exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten.

De analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2019, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. De bijdragen van overgenomen ondernemingen worden gedurende één jaar na overnamedatum als 'acquisitie-effect' gespecificeerd.

Voor 2019 betekent dit dat de bijdrage van Tasomix (Polen) in de resultaten van het eerste halfjaar als acquisitie-effect wordt beschouwd, en in het tweede halfjaar als autonome ontwikkeling. De resultaten van Maatman (NL) worden tot 31 augustus 2019, en van Van Gorp Biologische voeders (NL) en Voeders Algoet (België) tot 30 september 2019 als acquisitie-effect gespecificeerd, en daarna als autonome ontwikkeling. Het valuta translatie-effect was in 2019 zeer beperkt. In de volgende analyses wordt hieraan daarom geen specifieke aandacht geschonken.

IFRS 16 effect op 2019 resultaten

De impact van de toepassing van de nieuwe accounting standaard IFRS 16 (leases) per 1 januari 2019 en uitgaand van de contracten per die datum, heeft geleid tot een stijging van de onderliggende EBITDA met €5,8 miljoen, een stijging van de onderliggende EBIT met €0,6 miljoen en een daling van de onderliggende winst voor belasting met €0,3 miljoen.

De totale activa zijn gestegen met €23,5 miljoen. De vergelijkende 2018 resultaten zijn niet aangepast voor het IFRS 16 effect.

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

ForFarmers hanteert Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's) om een beter inzicht te geven in de bedrijfsontwikkeling en de financiële prestaties van de Groep. Dit zijn kengetallen die als 'onderliggend' (exclusief incidentele posten) worden gepresenteerd en uitgelegd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, bedrijfsresultaat (EBIT), en winst toe te rekenen aan aandeelhouders.
De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's) worden nader toegelicht in Noot 17 van de jaarrekening 2019. De invloed van de incidentele baten/lasten op de winst- en verliesrekening worden hieronder in de vier gedefinieerde categorieën weergegeven en toegelicht.

2019

In miljoenen euro	IFRS	Bijzondere waarde-verminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA[1]	85,2		2,0	-5,1	-0,3	-3,3	88,5
EBIT	14,2	-30,7	2,0	-5,1	-0,3	-34,1	48,2
Netto financieringsresultaat			13,4			13,4	
Belastingeffect		1,3	-0,5	1,0	0,1	1,9	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	17,7	-29,4	14,9	-4,1	-0,2	-18,7	36,4
Winst per aandeel in euro[2]	0,18	-0,30	0,15	-0,04	-	-0,19	0,37

(1) EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.
(2) Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

Op EBITDA niveau:

De incidentele herstructureringskosten (€5,1 miljoen) hebben betrekking op de sluiting van vijf fabrieken, als onderdeel van de efficiencyplannen.

De impact van €2,0 miljoen van bedrijfscombinaties en verkoop van activa en belangen bestaat uit de finale afwikkeling met de voormalige aandeelhouders van Vleuten-Steijn (€1,1 miljoen) en daarnaast een opbrengst (€0,9 miljoen) van de verkoop van onroerend goed in Nederland. Voor nadere toelichting zie noot 6 van de jaarrekening 2019.

Op EBIT niveau:

De uitkomst van de goodwill impairment test met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van €25,6 miljoen. De afzet in het Verenigd Koninkrijk blijft achter bij de verwachtingen waardoor een bijzondere waardevermindering noodzakelijk is. De overige bijzondere waardeverminderingen (totaal €5,2 miljoen) hebben betrekking op de gesloten fabrieken.

Op niveau van netto financieringsresultaat:

De €13,4 miljoen is het saldo van de oprentingslast (€4,7 miljoen) door het tijdsverloop van de optie en de earn-out verplichtingen, en de bate van de herwaardering van zowel de optie (€9,8 miljoen) als de earn-out verplichtingen (€8,3 miljoen) met name met betrekking tot Tasomix. Bij de overname van 60% van de aandelen van Tasomix werd een earn-out overeengekomen gebaseerd op onder andere de verwachte resultaten van Pionki in 2019 en 2020. De ontwikkeling van de resultaten is echter zodanig dat niet verwacht wordt dat de oorspronkelijke earn-out verplichting zal moeten worden voldaan, waardoor de earn-out verplichting vrijvalt. De optie op de resterende 40% van de aandelen van Tasomix wordt gewaardeerd als put-optie verplichting. De huidige verwachting is dat de put-optie in de toekomst tegen een lager bedrag zal kunnen worden uitgeoefend als gevolg van een lagere groeiverwachting op de middellange termijn en een beperkt hoger kostenniveau. Dit resulteerde in een vrijval van €9,8 miljoen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar noot 6,en 17 van de 2019 jaarrekening.

Geconsolideerde resultaten 2019

Het volume **Total Feed** steeg met 0,7% tot 10,1 miljoen ton. In H1-2019 steeg het Total Feed volume met 5,2%. In H2-2019 was er sprake van een daling van 3,4%. De volumegroei in Polen kon de autonome volumedaling in andere markten in de tweede helft van 2019 niet compenseren.

Op jaarbasis werd 3,6% in de Total Feed volumestijging bijgedragen door acquisities en was er sprake van een autonome volumedaling van 2,9%. De Total Feed volumegroei in het cluster Duitsland/Polen, volledig gedreven door Tasomix in Polen, was echter hoger dan de volumedaling in het Verenigd Koninkrijk. Het Total Feed volume bleef stabiel in het cluster Nederland/België.

Het volume mengvoer, als onderdeel van de Total Feed portfolio, steeg met 1,9%. Door de acquisities (vooral Tasomix) nam het mengvoervolume toe met 5,1%, maar autonoom daalde het mengvoervolume met 3,2%. In H1-2019 steeg het mengvoervolume met 7,2%. In H2-2019 was er sprake van een daling van 3,0%.

De autonome procentuele daling van het mengvoervolume was groter in H2-2019 (-3,9%) dan in H1-2019 (-2,6%), vooral in het Verenigd Koninkrijk. De productmix verbeterde in H1-2019 (mengvoervolume steeg procentueel harder dan Total Feed volume). In H2-2019 daalden het mengvoervolume en Total Feed volume procentueel nagenoeg gelijk. Vergeleken met H2-2018, werden in H2-2019 binnen de productgroep mengvoer meer specialiteiten verkocht, waaronder jongdiervoeders en concentraten.
In het cluster Nederland/België daalde het mengvoervolume vooral door de krimp in de Nederlandse varkens- en rundveestapel als gevolg van milieumaatregelen. De volumedaling in het Verenigd Koninkrijk kwam door de zachte winter waardoor dieren langer in de wei bleven. In een aantal regio's is bewust gekozen om niet mee te gaan in neerwaartse prijsstelling in markten. In Polen nam het mengvoervolume verder toe; de autonome volumegroei (H2-2019 vergeleken met H2-2018) was 27%.

De **totale omzet** nam met 2,4% toe tot €2.463 miljoen. De omzet groeide met 4,7% door acquisities en daalde autonoom met 2,4%, in lijn met de volumeontwikkeling.

De **brutowinst** daalde met 0,6% tot €440,7 miljoen. Op jaarbasis steeg de brutowinst door het acquisitie-effect met 3,9% en daalde autonoom met 4,6%. In H1-2019 daalde de brutowinst autonoom met 8,6% als gevolg van de ongunstige inkooppositie en autonome volumedaling. In H2-2019 was er een lichte autonome daling van de brutowinst van 0,7% ondanks de autonome mengvoervolumedaling van 3,9%.

Ter vergelijking; in de tweede helft van 2018 waren er eenmalige extra aanvoerkosten (€2 miljoen) als gevolg van de lage waterstanden in de rivieren in Nederland en Duitsland.

De **onderliggende totale bedrijfslasten**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, stegen met 5,6% tot €393,1 miljoen, door acquisities (+4,4%) en autonome kostenstijging (+1,1%). In het eerste halfjaar stegen de onderliggende bedrijfslasten. De uitvoering van de efficiencyplannen startte in het tweede kwartaal van 2019, met als gevolg dat er in H2-2019 sprake was van een autonome kostendaling.
Ondanks een afname in het aantal fte's namen de personeelskosten in 2019 nog enigszins toe door loon-indexatie, de acquisities en hogere sociale lasten. Overige bedrijfskosten stegen vooral door hogere productie- en (externe) transportkosten. In 2019 viel €0,2 miljoen (netto) vrij uit de voorziening voor dubieuze debiteuren.

Onderliggende afschrijvingen[4] (als onderdeel van de totale onderliggende bedrijfslasten) namen toe met €11,7 miljoen tot €40,3 miljoen, inclusief een IFRS 16 effect van €5,2 miljoen. De toename was vooral het gevolg van de acquisities (€4,4 miljoen) en afgeronde investeringsprojecten. In de €40,3 miljoen is €8,7 miljoen gerelateerd aan amortisatie.

Het **onderliggende bedrijfsresultaat** (EBIT) daalde met 32,6% tot €48,2 miljoen als gevolg van de daling van de brutowinst, de stijging van de onderliggende bedrijfslasten en inclusief een positief IFRS 16 effect (€0,6 miljoen).

Het effect van de incidentele posten op de onderliggende EBITDA is als volgt:

In miljoenen euro	2019	2018	Δ	Δ%
EBITDA	**85,2**	**103,9**	**- 18,7**	**-18,0%**
Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	-2,0	-4,9	2,9	
Herstructureringskosten	5,1	0,1	5,0	
Overig	0,3	0,9	-0,6	
Onderliggende EBITDA	**88,5**	**100,1**	**- 11,6**	**-11,6%**
Effect valutakoersveranderingen	-			
Onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen	88,5	100,1	- 11,6	-11,6%

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

De **onderliggende EBITDA** daalde met 11,6% tot €88,5 miljoen. De bijdrage van de acquisities was 5,3% en er was een autonome daling van 16,9%. De onderliggende EBITDA in 2019 daalde in het cluster Nederland/België, steeg licht in Duitsland/Polen en bleef stabiel in het Verenigd Koninkrijk. Dit was inclusief het positieve IFRS 16 effect van €5,8 miljoen.
De daling van de onderliggende EBITDA was 31,5% in H1-2019. In H2-2019 nam de onderliggende EBITDA toe met 10,5%, vooral door het positieve IFRS 16 effect.

De **onderliggende EBITDA/brutowinst** ratio daalde in 2019 tot 20,1%, tegen 22,6% in 2018.

Gezien het feit dat er nauwelijks sprake was van een valuta translatie-effect daalde de **onderliggende EBITDA tegen gelijkblijvende koersen** ook met 11,6%.

De **onderliggende netto-financieringslasten** namen met 31,8% toe tot €2,7 miljoen, volledig gedreven door de stijging van de rentelasten als gevolg van IFRS 16 (€0,9 miljoen).

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa (die wordt gerapporteerd als **aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen)**), bleef nagenoeg stabiel (€2,8 miljoen).

De **onderliggende effectieve belastingdruk** bedroeg 25,4% (2018: 20,3%). De hogere belastingdruk was het gevolg van het in 2019 deels aanpassen van de in december 2018 aangekondigde belastingverlaging in Nederland. In 2018 werden eenmalige geactiveerde belastinglatenties opgenomen.

De **onderliggende winst** daalde met 36,8% tot €36,4 miljoen, inclusief een daling van €0,3 miljoen door IFRS 16.
De onderliggende winst per aandeel daalde in 2019 met 36,2% naar €0,37. Het effect van het inkoopprogramma van eigen aandelen (van €30 miljoen), dat per het eind van 2019 voor net boven de 50% was uitgevoerd, was minder dan een cent.

Het aantal medewerkers (omgerekend naar volledige dienstverbanden (fte's)) was per 31 december 2019 met 2.570 lager dan de stand per 31 december 2018 (2.654). De netto afname (84 fte's) is vooral het gevolg van het sluiten van locaties in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en België als gevolg van de efficiencyplannen.

In Polen groeide het aantal medewerkers als gevolg van de verdere opschaling van de fabriek in Pionki.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	2019	2018
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	96.146	82.095
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-34.953	-113.997
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-85.018	-41.561
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-23.825	-73.463
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari[1]	38.449	111.607
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	735	305
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december[1]	**15.359**	**38.449**

(1) Na aftrek van korte-termijn bankschulden

Korte geconsolideerde balans

In miljoenen euro	31 december 2019	31 december 2018
Totaal Activa	865,5	873,7
Eigen vermogen	418,4	440,8
Solvabiliteitsratio[1]	**48,3%**	**50,4%**
Netto werkkapitaal	**48,7**	**76,3**
- Vlottende activa[2]	328,6	350,6
- Kortlopende verplichtingen[3]	284,6	277,2
Achterstallige vorderingen	16,1%	18,7%
Netto schuld / (Cash)[4]	**7,0**	**17,1**
IFRS 16 Leaseverplichtingen	24,1	-

(1) Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.
(2) Vlottende activa exclusief geldmiddelen en kasequivalenten en activa aangehouden voor verkoop.
(3) Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden.
(4) Exclusief IFRS 16 Leaseverplichtingen
Algemene opmerking: optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen.

Integratie acquisities

De integratie van Van Gorp Biologische Voeders in Reudink werd in het derde kwartaal van 2019 afgerond. Reudink heeft met deze acquisitie de leidende marktpositie verder versterkt. Voeders Algoet en ForFarmers België werden samengevoegd tot één organisatie, die nu de op een na grootste voeronderneming in België is. In Polen werd de integratie van Tasomix op het gebied van de operationele afdelingen afgerond.

Kapitaalstructuur en solvabiliteit

Het **Eigen Vermogen** daalde in 2019 met €22,4 miljoen tot €418,4 miljoen (ten opzichte van 31 december 2018). De dalingwas het saldo van de toevoeging van de winst over 2019 (€18,0 miljoen) minus de uitkering van dividend (€30,5 miljoen) en het inkoopprogramma van eigen aandelen in 2019 (€15,5 miljoen). De niet-gerealiseerde resultaten die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt, bestonden voornamelijk uit valuta-omrekeningsverschillen (€5,1 miljoen).
De solvabiliteit bedroeg 48,3% per 31 december 2019 (ultimo 2018: 50,4%).

De **netto schuldpositie** (het netto saldo van de lange- en korte-termijn bankschulden en andere leningen minus beschikbare liquide middelen) bedroeg €7,0 miljoen (ultimo 2018: schuld van €17,1 miljoen). Dit kwam door het resultaat van de operationele kasstroom van €96,1 miljoen, inclusief de verlaging van het werkkapitaal, verminderd met onder andere de uitgaven voor het investeringsprogramma (€36,9 miljoen), de uitbetaling van het dividend (€29,4 miljoen) en de inkoop van eigen aandelen (€15,5 miljoen).

Het **netto werkkapitaal** daalde tot €48,7 miljoen per 31 december 2019 (ultimo 2018: €76,3 miljoen). Het werkkapitaal daalde vooral in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk, waar openstaande vorderingen bij klanten lager waren. Er werd tevens voortgang geboekt bij het verbeteren van het betalingsgedrag bij klanten van de overgenomen bedrijven. Daarnaast werden betalingstermijnen bij onze leveranciers verder aangescherpt.
Het percentage van vorderingen met een betalingsachterstand verbeterde tot 16,1% per 31 december 2019 (per eind 2018: 18,7%).
In het koopcontract voor het in 2016 overgenomen Nederlandse varkensvoederbedrijf Vleuten-Steijn voeders was overeengekomen de laatste betaling in het vierde kwartaal van 2019 te doen. Deze betaling van €8,7 miljoen is in januari 2020 gedaan.

De **investeringen** in materiële en immateriële vaste activa bedroegen €38,6 miljoen (2018: €45,9 miljoen). Er werden onderhoudsinvesteringen gedaan. Ook werd er geïnvesteerd in innovatie en aanpassingen van fabrieken die productieactiviteiten overnamen van fabrieken die werden gesloten in het kader van de efficiencyplannen. Er werden ook grondstof-opslagsilo's in Polen overgenomen ter verbetering van de supply chain.
ForFarmers kondigde begin 2019 aan om in dat jaar ongeveer €50 miljoen te gaan investeren (2018: €45 miljoen). In de investeringsplannen voor 2019 was rekening gehouden met de mogelijke bouw van een nieuwe fabriek in Duitsland (Wesel). Bij de publicatie van de halfjaarresultaten 2019 maakte ForFarmers bekend af te zien van de nieuwbouw en mede daarom het totaalbedrag voor kapitaalinvesteringen voor 2019 bij te stellen van €50 miljoen naar €40 miljoen.

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** steeg van €82,1 miljoen in 2018 tot €96,1 miljoen in 2019. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door de verbetering van het werkkapitaal, die het lagere resultaat over de periode meer dan compenseerde.

De **ROACE**[5] ratio daalde van 23,0% in 2018 tot 16,2% in 2019. De reden hiervoor was de lagere EBITDA gecombineerd met het hogere gemiddeld geïnvesteerd vermogen door het vol-jaar effect van de acquisities. De ratio op basis van de onderliggende EBIT daalde van 16,4% naar 8,8%.

Resultaten per cluster

Zoals bij de publicatie van het bericht over het eerste kwartaal 2019 werd aangegeven, is de indeling van de clusters waarover wordt gerapporteerd met ingang van 2019 gewijzigd. Vanaf 1 januari 2019 is de clusterindeling: Nederland/België, Duitsland/Polen, het Verenigd Koninkrijk en het cluster 'Centrale en Ondersteunende Diensten'. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de cijfers van de clusters over 2018 aangepast.

Prijs- en marktontwikkelingen in de sectoren in 2019

De gemiddelde Europese melkprijzen waren in 2019 redelijk stabiel en lagen, met uitzondering van het tweede kwartaal, lager dan een jaar eerder.

De gemiddelde Europese varkensprijzen (zowel voor biggen als voor varkens) stegen vanaf het tweede kwartaal van 2019 sterk als gevolg van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in China en de daardoor aanzienlijk gekrompen varkensstapel aldaar. Aan het einde van 2019 lagen de gemiddelde Europese varkensprijzen meer dan 40% hoger dan een jaar eerder. Dit was echter niet het geval in België. Daar gold een exportblokkade voor Belgisch varkensvlees naar een aantal landen buiten Europa omdat er Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen was geconstateerd. In Nederland en Duitsland waren varkenshouders terughoudend om hun veestapels uit te breiden, ondanks de gestegen prijzen.

De gemiddelde Europese prijs voor eieren lag aan het begin van 2019 ruim onder het niveau van een jaar eerder. Sinds de zomer waren de eierprijzen hoger dan het jaar daarvoor, maar over het gehele jaar bezien lagen de gemiddelde Europese eierprijzen lager dan in 2018.

De prijzen voor vleeskuikens toonden in 2019 een volatiel verloop, met een stijgende lijn in het eerste halfjaar. Dit was onder meer het gevolg van de toegenomen vraag vanuit Azië naar vleeskuikens als alternatief voor varkensvlees. Deze vraag werd echter voor een groot deel ingevuld door export vanuit Amerika naar Azië. In de tweede helft van 2019 daalden de prijzen tot onder het niveau van 2018, om uiteindelijk op ongeveer hetzelfde niveau te eindigen als aan het begin van 2019. Over het gehele jaar bezien lagen de gemiddelde Europese vleeskuikenprijzen nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2018.

Nederland/België

In duizenden euro	2019	2018	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	5.222.528	5.223.731	0,0%
Omzet	**1.275.439**	**1.284.974**	**-0,7%**
Brutowinst	**240.496**	**250.556**	**-4,0%**
Overige bedrijfsopbrengsten	456	4.932	-90,8%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-192.912	-181.280	6,4%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie	-189.551	-181.849	4,2%
EBITDA	64.046	82.144	-22,0%
Onderliggende EBITDA	**64.378**	**77.633**	**-17,1%**
Onderliggende afschrijving en amortisatie	-12.977	-8.503	52,6%
EBIT	**48.040**	**74.208**	**-35,3%**
Onderliggend EBIT	**51.401**	**69.130**	**-25,6%**
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	26,8%	31,0%	-13,6%
ROACE onderliggende EBITDA	**34,9%**	**48,2%**	**-27,5%**

Markt- en sectorontwikkelingen

Nederlandse melkveehouders produceerden in 2019 licht minder melk dan in 2018. De daling vond vooral plaats in de eerste helft van 2019, toen melkveehouders terughoudend waren in het opvoeren van de productie. Vanaf de zomermaanden werd er iets meer geproduceerd, mede omdat er een lichte toename was in het aantal dieren.

De productie (qua gewicht) groeide licht in de varkenssector, terwijl de varkensstapel kromp. Varkenshouders profiteerden van een sterke stijging van de prijs van varkens. De pluimveesector produceerde minder, zowel voor wat betreft vleeskuikens als eieren.

Stikstofdebat in Nederland

In Nederland stond het jaar 2019 in het teken van het stikstofdebat. De Raad van State oordeelde in mei 2019 dat het PAS[6] in strijd is met de Europese natuurwetgeving. Het gevolg was dat bouwprojecten stil werden gelegd en er maatschappelijke onrust ontstond. In september werden maatregelen voorgesteld, om 'stikstofruimte' te creëren op korte termijn zodat bouwvergunningen weer zouden kunnen worden afgegeven. Hieronder waren gebiedsgerichte maatregelen voor de agrarische sector, zoals vrijwillige uitkoopregelingen, die tot onrust onder veehouders leidden, en zorgen voor onzekerheid over de toekomst van de sector.
In december 2019 maakte het kabinet bekend[7] met het Landbouw Collectief afspraken te hebben gemaakt om gezamenlijk de stikstofneerslag in Nederland omlaag te brengen en te werken aan een gezonde toekomst voor de veehouders, zonder generieke inkrimping van de veestapel en zonder gedwongen sanering. Tevens werd een pakket maatregelen voorgesteld zoals het aanpassen van het eiwitgehalte van het veevoer, koeien meer in de wei en technische maatregelen bij het uitrijden van mest.

In februari 2020 werd bekendgemaakt dat het kabinet €172 miljoen extra beschikbaar stelt voor de innovatie en verduurzaming van stallen van veehouders die hun bedrijf willen voortzetten. Daarnaast is €350 miljoen bestemd voor de gerichte, vrijwillige opkoop van veehouderijen in de buurt van Natura 2000 gebieden. In het geval dat veehouders gebruik maken van de subsidies om te stoppen met hun bedrijf, zullen hun dierrechten worden ingenomen. Door deze maatregelen zal vooral de melkveestapel in Nederland naar verwachting in de komende jaren licht krimpen.

De stikstofuitscheiding in dierlijke mest is in 2019 vergeleken met een jaar eerder met 2,6% gedaald, en ligt onder het stikstofplafond dat de Europese Unie heeft vastgesteld voor de Nederlandse veestapel.

Ook de fosfaatuitstoot daalde (-3,7%) in 2019 vergeleken met een jaar eerder en ligt hiermee ruim onder het voor Nederland gestelde fosfaatplafond[8].

Warme sanering varkenshouderij in Nederland
De Nederlandse varkenssector had daarnaast te maken met de 'warme sanering varkenshouderij'. Deze subsidieregeling was voorafgaand aan 2019 door de sector samen met de overheid opgesteld met als doel geuroverlast in veedichte gebieden te verminderen door het vrijwillige beëindigen van varkensbedrijven. Varkenshouders konden zich gedurende een maand registreren voor de subsidieregeling. Met het ontvangen van de subsidie worden de varkensrechten doorgehaald. In januari 2020 bleek dat meer varkenshouders zich hadden aangemeld dan verwacht. Veehouders moeten in mei/juni 2020 een definitief besluit nemen over het wel of niet stoppen met hun bedrijf. Het kabinet maakte in februari 2020 bekend dat er boven op het bestaande budget van €180 miljoen extra geld beschikbaar wordt gesteld voor de sanering varkenshouderij, om alle inschrijvers die aan de eisen voldoen te helpen hun bedrijf te beëindigen. In eerste instantie was de verwachting dat bij het volledig toekennen van de €180 miljoen het totaal aantal varkensplaatsen in Nederland over de komende twee jaar met circa 7% tot 10% zou dalen. Dit percentage zou door het inmiddels aangepaste budget hoger kunnen uitvallen.

België
De gemiddelde melkprijs was in 2019 hoger dan in 2018. Met circa 2% meer melkkoeien nam ook de melkproductie in België in 2019 toe. Voor rundveehouders waren de prijzen voor vlees lager dan een jaar eerder. Het aantal dieren in de vleesveesector nam iets af.
De agrarische sector in België had in 2019 te maken met dreiging van dierziekten. De uitbraak van de Afrikaanse varkenspest, die alleen bij wilde zwijnen is geconstateerd, lijkt zich niet uit te breiden.
De exportblokkade van varkens naar bepaalde landen buiten Europa, als gevolg van de dreiging van de varkenspest, duurt echter nog voort. Deze exportbeperking had een tijdelijke negatieve impact op de varkensprijzen in België. Een aantal veehouders besloot (tijdelijk) te stoppen. Inmiddels zijn de varkensprijzen sterk gestegen. Indien er geen nieuwe gevallen van varkenspest worden geconstateerd zal de exportblokkade naar verwachting voor de resterende landen (die nog een importbeperking hebben) rond september 2020 worden opgeheven.
De pluimveesector had te maken met een uitbraak van laag pathogene vogelgriep. De situatie is inmiddels onder controle. Alle besmette stallen zijn geruimd, met compensatie vanuit Europese fondsen.

Resultaten
Het Total Feed-volume bleef stabiel op 5,2 miljoen ton. De volumegroei door de overnames (Maatman en Van Gorp Biologische Voeders in Nederland, en Voeders Algoet in België) was bijna gelijk aan de autonome volumedaling. De afzet van mengvoer daalde.

Vooral de daling van het mengvoervolume in Nederland drukte op de Total Feed volumeontwikkeling. De procentuele daling in de afzet aan melkveehouders was in het eerste halfjaar hoger dan in de tweede helft van 2019. In heel 2019 lag er een druk op volumes in de varkenssector.

De afzet aan pluimveehouders daalde. De procentuele daling was in het eerste halfjaar hoger dan in het tweede halfjaar.
De afzet van Reudink, dat zich volledig richt op biologische veehouders, steeg door de overname van Van Gorp Biologische Voeders, dat in 2019 volledig werd geïntegreerd. Pavo (paardenvoer) volumes namen gestaag toe door groei in de kernregio's door onder meer productinnovaties.

In België bleef het Total Feed volume stabiel door de overname van Voeders Algoet. Autonoom daalde het volume onder andere door de exportbeperkingen als gevolg van de (dreigende) dierziekten in de varkens- en pluimveesector. De overname van Voeders Algoet zorgde in eerste instantie voor druk op het behoud van de klanten en leden van het verkoopteam. Inmiddels worden nieuwe klanten aangetrokken en keren oude klanten langzaam aan terug.

De brutowinst daalde met €10,1 miljoen (4,0%). In het eerste halfjaar van 2019 daalde de brutowinst met 8% vooral als gevolg van de ongunstige inkooppositie. In het tweede halfjaar bleef de brutowinst stabiel (j-o-j) ondanks een lagere mengvoerafzet en een minder goede productmix. Ter vergelijk: in de tweede helft van 2018 waren er eenmalige aanvoerkosten van circa €2 miljoen als gevolg van de lage waterstanden. De brutowinstontwikkeling in het tweede halfjaar was door de terugval in volumes niet voldoende om de brutowinstdaling uit het eerste halfjaar volledig te compenseren.

De onderliggende bedrijfslasten namen toe met €7,7 miljoen (4,2%), door de overnames en autonome kostenstijging. Personeelskosten waren hoger door loon-indexatie, grotendeels gecompenseerd door een daling van het aantal fte's, mede door de sluiting van drie fabrieken. Productiekosten waren hoger, onder meer door extra kosten van de heropende fabriek in Deventer. Transportkosten waren eveneens hoger. De doorbelaste overheadkosten waren €2,2 miljoen lager dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA daalde derhalve met 17,1% (€13,3 miljoen) tot €64,4 miljoen (inclusief een positief effect van IFRS 16 van €1,9 miljoen). De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst daalde van 31,0% in 2018 tot 26,8% in 2019.
De ROACE (op onderliggende EBITDA) daalde van 48,2% tot 34,9% door de lagere onderliggende EBITDA en het hogere geïnvesteerd vermogen door de overnames.

Duitsland/Polen

In duizenden euro	2019	2018	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.194.065	1.894.471	15,8%
Omzet	**582.548**	**499.070**	**16,7%**
Brutowinst	**76.392**	**64.691**	**18,1%**
Overige bedrijfsopbrengsten	186	32	481,3%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-72.136	-55.905	29,0%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie	-71.155	-55.905	27,3%
EBITDA	13.766	13.941	-1,3%
Onderliggende EBITDA	**14.321**	**13.941**	**2,7%**
Onderliggende afschrijving en amortisatie	-8.898	-5.123	73,7%
EBIT	**4.442**	**8.818**	**-49,6%**
Onderliggend EBIT	**5.423**	**8.818**	**-38,5%**
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	18,7%	21,6%	-13,0%
ROACE onderliggende EBITDA	**8,0%**	**12,5%**	**-36,1%**

Markt- en sectorontwikkelingen

In **Duitsland** neemt de publieke en politieke aandacht voor de milieu-impact van de agrarische sector toe. Het verminderen van fosfaat- en ammoniakuitstoot wordt steeds belangrijker in Duitsland, vooral in de varkenssector. Dit resulteert in maatregelen waaronder subsidies aan veehouders om te stoppen, en dus in een krimpende varkensstapel, vergelijkbaar met de situatie in Nederland. Consumenten in Duitsland kiezen vaker voor non-GGO zuivelproducten. Melkveehouders moeten hiervoor hun dieren voeren met non-GGO voer. Legkippenhouders profiteerden van stijgende eierprijzen vanaf het begin van 2019 en merkten daarnaast dat er een stijgende vraag was naar grotere eieren. Vleeskuikenhouders hadden te maken met sterk dalende prijzen aan het eind van 2019.

In **Polen** blijft de vleeskuikensector groeien doordat er meer slachtcapaciteit beschikbaar komt voor pluimveeproducten bedoeld voor de export. De wereldwijde vraag naar pluimveeproducten stijgt door de toenemende Europese consumentenvraag en door het tekort aan varkensvlees als gevolg van de Afrikaanse varkenspest in Azië. In de eerste helft van 2019 stegen de prijzen van vleeskuikens in Polen sterk, maar deze daalden in de laatste zes maanden van het jaar. Pluimveehouders in Polen bepalen aan het einde van elke opfokronde of ze hun stallen opnieuw vullen. Dit hangt af van de prijsontwikkeling van hun producten; als de prijs te laag ligt wachten ze. Hierdoor is de afzet in Polen meer volatiel dan in West-Europese landen.

In 2019 werd de Afrikaanse varkenspest geconstateerd bij wilde zwijnen, eerst in het oosten van Polen en later ook in het westen van het land. Inmiddels zijn er maatregelen van kracht in ongeveer een kwart van Polen om verspreiding tegen te gaan, waaronder het plaatsen van hekken.

Resultaten

De resultaten van het cluster Duitsland/Polen in 2019 zijn significant positief beïnvloed door de resultaten van Tasomix, die voor de eerste helft van het jaar als acquisitie-effect werden gepresenteerd en in de tweede helft van 2019 de autonome ontwikkeling van de resultaten ondersteunden.

Het Total Feed-volume nam met 15,8% toe tot 2,2 miljoen ton, volledig gedreven door de bijdrage van Tasomix (Polen). In Duitsland steeg het volume Total Feed in H1-2019, maar was er sprake van een daling in de tweede helft van het jaar door minder afzet van DML-producten. Het mengvoervolume nam in 2019 toe in alle sectoren in Duitsland en Polen. De concurrentie in de Duitse varkenssector nam toe, met druk op de volumes in H2-2019 tot gevolg. In Polen groeide de afzet in de varkenssector door de uitbreiding van het sales- en marketingteam, ondanks de dreiging van de Afrikaanse varkenspest.

De afzet aan vleeskuikenhouders groeide, vooral door de substantiële bijdrage van Tasomix, dat in de tweede helft van 2019 een autonome volumestijging van 27% realiseerde. Dit droeg bij aan de groei van de bezettingsgraad in de fabriek in Pionki, die nu boven de 40% is. De afzet van mengvoer in het cluster Duitsland/Polen steeg procentueel harder dan de afzet van Total Feed.

De brutowinst steeg met €11,7 miljoen (18,1%). De bijdrage van Tasomix in volumegroei met betere marges werd beïnvloed door de prijsdruk in de varkenssector in Duitsland.

De onderliggende bedrijfslasten stegen met 27,3%, vooral door de overname van Tasomix. Personeelskosten bleven gelijk, doordat de stijging in Polen gecompenseerd werd door een daling in Duitsland. Productie- en logistieke kosten waren hoger door de volumegroei in Polen in de tweede helft van 2019. De doorbelaste overheadkosten waren €0,4 miljoen hoger dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA steeg met 2,7% (€0,4 miljoen) tot €14,3 miljoen (inclusief een positief IFRS 16 effect van €0,9 miljoen). Tasomix droeg €8,1 miljoen bij aan de onderliggende EBITDA; een groei van €5,8 miljoen ten opzichte van 2018. In Duitsland daalde de onderliggende EBITDA met €5,4 miljoen.
De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst van de cluster daalde echter tot 18,7% (2018: 21,6%).

De ROACE (op onderliggende EBITDA) daalde tot 8,0% (2018: 12,5%). In Polen groeide de ROACE door de verhoging van het geïnvesteerd vermogen door het vol-jaar effect van de overname van Tasomix en de opstart van de nieuwe fabriek in Pionki.

Tasomix

Gezien het belang van Tasomix worden de separate resultaten in 2019 op kernparameters gepresenteerd:

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)		2019	H2-2018
Volume Total Feed (x 1.000 ton)		531	218
	H1	254	
	H2	277	218
Mengvoer (x 1.000 ton)		526	216
Brutowinst		23,6	8,6
Onderliggende EBITDA		8,1	2,3
Bezettingsgraad Pionki per einde jaar		40%	25%

Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro	2019	2018	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.678.742	2.902.796	-7,7%
Omzet	**642.708**	**662.231**	**-2,9%**
Brutowinst	**122.924**	**127.478**	**-3,6%**
Overige bedrijfsopbrengsten	86	443	-80,6%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-145.938	-120.292	21,3%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie	-117.434	-119.239	-1,5%
EBITDA	17.463	19.843	-12,0%
Onderliggende EBITDA	**20.561**	**20.486**	**0,4%**
Onderliggende afschrijving en amortisatie	-15.053	-12.214	23,2%
EBIT	**-22.928**	**7.629**	**-400,5%**
Onderliggend EBIT	**5.512**	**8.272**	**-33,4%**
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	16,7%	16,1%	4,1%
ROACE onderliggende EBITDA	**12,3%**	**12,6%**	**-2,5%**

Markt- en sectorontwikkelingen

In het Verenigd Koninkrijk wordt de agrarische sector minder beïnvloed door aanpassingen in de milieuwetgeving.
De melkveestapel kromp licht. Doordat de productie per koe toenam steeg het melkvolume in 2019 met 2% ten opzichte van 2018. De melkprijs daalde, vooral in de tweede helft van 2019. De vraag naar mengvoer in de herkauwerssector daalde. Dit kwam doordat er voldoende ruwvoer beschikbaar was na een goed groeiseizoen. Bovendien bleven herkauwers, vooral schapen, als gevolg van de zachte winters langer in de wei. Schapenhouders verkochten hun lammeren eerder in het jaar, vanwege onzekerheid over het Brexit scenario.
Varkenshouders hadden te maken met minder lokale vraag naar hun producten, wat volledig werd gecompenseerd door een hogere vraag naar varkensvlees, vooral uit Azië. Varkensprijzen in het Verenigd Koninkrijk stegen enigszins in 2019, maar minder dan op het continent. De trend naar minder, maar grotere varkensbedrijven zet zich door. De varkensstapel kromp licht.

Resultaten

Het Total Feed-volume daalde met 7,7% naar 2,7 miljoen ton. Er werd vooral minder afgezet in de herkauwerssector als gevolg van weersomstandigheden. Door de milde winter (2018/2019) bleven schapen langer buiten en aten dus minder mengvoer. Tijdens de zomermaanden in 2019 hoefden de melkkoeien niet te worden bijgevoerd, wat in 2018 wel het geval was omdat er door de droogte een tekort aan gras was. Het volume in de varkenssector daalde nog enigszins door de aangescherpte commerciële propositie, en vooral doordat een grotere afnemer minder dieren had. Er werd meer voer afgezet in de pluimveesector. De afzet van mengvoer daalde (procentueel) meer dan dat van Total Feed.

De brutowinst daalde met 3,6%. De daling van de brutowinst in het eerste halfjaar, vooral als gevolg van de ongunstige inkooppositie, kon niet geheel worden goedgemaakt in het tweede halfjaar. Hoewel de brutowinst in het tweede halfjaar daalde door de lagere volumes, steeg de marge per ton vergeleken met 2018 en het eerste halfjaar 2019.

De onderliggende bedrijfslasten daalden met 1,5%. Personeelskosten namen af doordat er minder medewerkers waren dan een jaar eerder. Dit was het gevolg van de sluiting van twee fabrieken, als onderdeel van de efficiencyplannen, naast de algehele focus op efficiency. De productie- en transportkosten namen af als gevolg van de lagere volumes. De doorbelaste overheadkosten waren €0,1 miljoen lager dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA steeg met 0,4% tot €20,6 miljoen (inclusief een positief IFRS 16 effect van €2,2 miljoen) ondanks de volumedaling en de lagere brutowinst als gevolg van de lagere bedrijfslasten. De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst steeg licht van 16,1% in 2018 tot 16,7% in 2019.
De ROACE op onderliggende EBITDA daalde licht van 12,6% in 2018 naar 12,3% in 2019.

De uitkomst van de goodwill impairment test met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van €25,6 miljoen. De afzet in het Verenigd Koninkrijk blijft achter bij de verwachtingen waardoor een bijzondere waardevermindering noodzakelijk is.

Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro	2019	2018	Δ%
Brutowinst	**852**	**683**	**24,7%**
Overige bedrijfsopbrengsten	895	1	89400,0%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-17.122	-15.407	11,1%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie	-14.963	-15.407	-2,9%
EBITDA	-10.095	-12.008	-15,9%
Onderliggende EBITDA	**-10.740**	**-12.008**	**-10,6%**
Onderliggende afschrijving en amortisatie	-3.328	-2.715	22,6%
EBIT	**-15.375**	**-14.723**	**4,4%**
Onderliggend EBIT	**-14.093**	**-14.723**	**-4,3%**

De onderliggende bedrijfslasten van de Centrale en ondersteunende diensten zijn exclusief het bedrag dat als overheadkosten aan de clusters wordt doorbelast. In 2019 daalden de onderliggende centrale bedrijfslasten met €0,4 miljoen. Er werd daarnaast €1,9 miljoen minder doorbelast aan de clusters. De totale daling van centrale kosten was daardoor €2,3 miljoen, welke vooral werd veroorzaakt door lagere M&A-kosten en een lagere reservering voor bonuskosten. In 2019 was in de onderliggende EBITDA sprake van een positief IFRS 16 effect van €0,8 miljoen.

Dividendvoorstel

ForFarmers streeft ernaar om een dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur voor het uitvoeren van haar strategie. Het dividendbeleid van ForFarmers is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 50% van de onderliggende winst na belasting. In 2019 bedroeg de onderliggende nettowinst €36,4 miljoen. Het voorstel is een dividend uit te keren van €0,28 per gewoon aandeel, bestaande uit €0,19 gerelateerd aan 50% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,09 (gebaseerd op 97,7 miljoen aandelen in omloop). In 2018 was het dividend €0,30 per gewoon aandeel, bestaande uit €0,283 gerelateerd aan de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,017 gerelateerd aan de opbrengst van de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland.

Op 24 april 2020 wordt de jaarrekening ter vaststelling

voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 8 mei 2020 betaalbaar gesteld.

Vooruitzichten en Ontwikkelingen in de markt

Maatschappelijke druk en milieumaatregelen

De wereldwijde vraag naar dierlijke eiwitten blijft toenemen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart. In Noordwest-Europa neemt de maatschappelijke en politieke druk op de agrarische sector toe vanwege de impact van de veehouderij op het milieu en door een groeiende aandacht voor dierenwelzijn. Veehouders zijn daarom terughoudender bij het investeren in uitbreiding van hun veestapels. Bovendien moeten investeringen worden gedaan om aan de opgelegde milieumaatregelen te voldoen. Door de uitdaging om geschikte opvolging te vinden en door de toenemende financiële druk vindt consolidatie van boerenbedrijven plaats, wat leidt tot veranderende behoeften en vragen bij onze klanten. Hoewel de totale consumptie van dierlijke eiwitten in Europa nog stabiel is, neemt de belangstelling voor alternatieve eiwitbronnen merkbaar toe. Volumegroei zal voornamelijk worden gedreven door exportgroei.
De Nederlandse agrarische sector heeft in 2020 nog te maken met de effecten van de stikstofproblematiek. De melkveestapel in Nederland zal naar verwachting in 2020 niet groeien, vanwege de in februari jl. aangekondigde maatregelen om de stikstofuitstoot te verminderen.

Vooruitzichten per sector en impact dierziekten

De lange-termijn mondiale vooruitzichten voor de herkauwerssector blijven positief. De binnenlandse consumptie van zuivelproducten en vlees is in Noordwest-Europa aan het stabiliseren. De focus ligt op exportgroei. In Oost-Europa neemt de welvaart toe en daarmee groeit ook de lokale vraag naar zuivelproducten en vlees.

De uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in China en andere Aziatische landen heeft een significante impact op Europese varkensprijzen. De productiegroei in Europa zal naar verwachting[9] beperkt zijn vanwege onzekerheden rond de handelsovereenkomsten na Brexit, de handelsspanningen tussen China en de Verenigde Staten en de angst voor verdere uitbraak van de varkenspest.

Naast de uitbraak bij wilde zwijnen in België is de varkenspest inmiddels ook geconstateerd bij wilde zwijnen in Polen, dicht tegen de Duitse grens. Dit is een bron van zorg bij varkenshouders. Naast de bestaande uitbreidingsbeperkingen door milieumaatregelen weerhoudt deze situatie hen ervan hun productie op te schalen.
In Nederland zal de varkensstapel in de komende twee jaar naar verwachting dalen als gevolg van de regeling 'warme sanering varkenshouderij', een subsidieregeling om varkenshouders uit te kopen en daarmee in bepaalde 'veedichte' gebieden geuroverlast te verminderen. Hoe groot de krimp zal zijn hangt af van het aantal varkenshouders dat in het voorjaar de uiteindelijke beslissing neemt om te stoppen.

De pluimveesector groeit doordat consumenten steeds vaker kiezen voor kippenvlees en eieren als alternatief voor andere dierlijke eiwitten. Daarnaast is de vraag vanuit China en andere Aziatische landen naar pluimveeproducten gestegen, vanwege het tekort aan varkensvlees. In Noordwest-Europa neemt de lokale vraag naar dierenwelzijnsconcepten (bijvoorbeeld vrije uitloop en biologisch) toe. De conventionele productie voor de export blijft ook groeien, vooral in Polen. Aan het begin van 2020 is in Polen hoog pathogene (besmettelijke) vogelgriep geconstateerd bij wilde vogels. Hygiëne protocollen zijn ingevoerd om verspreiding tegen te gaan. Een aantal landen buiten Europa heeft inmiddels een importblokkade voor pluimvee uit Polen ingesteld, met als gevolg dat er druk op de vleeskuikenprijzen staat en er naar verwachting een tijdelijke groeivertraging zal ontstaan. De situatie wordt nauwlettend gevolgd.

In de komende jaren komt er meer slachtcapaciteit bij in Polen. Naar verwachting zal dit leiden tot een toenemende vraag naar mengvoer in de pluimveesector. ForFarmers heeft met de nieuwe fabriek in Pionki capaciteit om aan deze groeiende vraag te voldoen. Na de uitbraak van laag pathogene vogelgriep in België in 2019 is de verwachting dat de pluimveeproductie in het eerste kwartaal van 2020 weer op het niveau van voor de uitbraak zal zijn.

Brexit

De uiteindelijk gevolgen van de Brexit blijven onzeker, maar een geordende exit uit de EU zou mogelijk moeten zijn nu er een transitieperiode is ingegaan. ForFarmers gaat ervan uit dat de varkens- en pluimveesector in het Verenigd Koninkrijk op termijn zal groeien.

Coronavirus

ForFarmers volgt de ontwikkelingen rond het coronavirus nauwlettend en heeft per begin maart een coördinatieteam aangesteld en maatregelen getroffen om verspreiding van het virus te beperken. De maatregelen liggen in lijn met de nationaal afgekondigde maatregelen. Vooralsnog richten de maatregelen zich op aangescherpt reisadvies, extra hygiëne inachtneming en een strikt protocol voor medewerkers die recent in gebieden zijn geweest met een hoog risico. ForFarmers is alert op bedrijf-kritische processen die beïnvloed kunnen worden door (maatregelen omtrent) het coronavirus, zoals inkoop van bepaalde grondstoffen uit bijvoorbeeld China en de beschikbaarheid van onze medewerkers.

Het is, gezien alle onzekerheden hieromtrent, niet mogelijk een inschatting te geven over een potentiële impact op toekomstige resultaten.

Efficiencyplannen 2019 – 2020

Aan het begin van 2019 kondigde ForFarmers efficiencyplannen aan, met als doel €10 miljoen kosten te hebben bespaard in 2021 (ten opzichte van het kostenniveau van 2018), door optimalisatie van de fabriekslocaties van de groep en andere efficiency projecten in verschillende onderdelen van de organisatie. De efficiencyplannen betreffen alle landen exclusief Polen en betekenen dat het aantal fte's in 2019-2020 zal worden teruggebracht met 125-150 door natuurlijk verloop en ontslagen.

In 2019 werden in lijn met deze plannen vijf fabrieken gesloten (twee in Nederland, twee in het Verenigd Koninkrijk en een in België). Mede hierdoor is het aantal fte's in 2019 verminderd met 123. Door de groei in Polen steeg daar het aantal medewerkers. De sluitingen gingen gepaard met incidentele lasten. ForFarmers ligt op schema met de aangekondigde plannen. De marktomstandigheden vereisen dat kostenbeheersing nauwlettend wordt uitgevoerd.

(Kapitaals-)investeringen

ForFarmers blijft investeren in systemen en procesoptimalisatie en verwacht in 2020 ongeveer €40 miljoen te investeren (gelijk aan 2019). De focus op het verder optimaliseren van het werkkapitaal wordt voortgezet. Ook blijft ForFarmers streven naar acquisities. Per 31 december 2019 bedroeg de schuld/onderliggende EBITDA ratio 0,09. ForFarmers heeft voldoende financiële ruimte om haar groeiplannen te realiseren.

Inkoopprogramma eigen aandelen

In mei 2019 startte ForFarmers een inkoopprogramma van eigen aandelen ter waarde van €30 miljoen, met een looptijd tot uiterlijk oktober 2020. In 2019 werden 2.786.204 eigen (gewone) aandelen ingekocht, waarvan 251.852 aandelen ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen waren. De 2.534.352 aandelen, specifiek voor het inkoopprogramma van €30 miljoen, werden ingekocht voor een totaalbedrag van €15,5 miljoen (rekening houdend met het feit dat 51.954 aandelen in 2020 werden afgerekend). Het programma blijft doorlopen tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op 24 april 2020. Aan de Algemene Vergadering zal autorisatie gevraagd worden om de resterende aandelen tot aan het totaalbedrag €30 miljoen te mogen inkopen naast het mogelijke inkoopprogramma ten behoeve van een nieuwe medewerkersparticipatieplannen. Een dergelijk plan moet na de AvA worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Aan de Algemene Vergadering van 24 april 2020 zal worden voorgesteld om alle aandelen in te trekken die onder het inkoopprogramma van €60 miljoen (2017) en die nu onder het huidige programma (€30 miljoen) zijn en worden ingekocht. Dit zal geen impact hebben op het dividend per aandeel noch op de winst per aandeel. Tevens wordt aan de AvA het voorstel gedaan om als gevolg hiervan het maatschappelijk kapitaal te verlagen.

Lancering strategie 2020 – 2025

Op 12 mei 2020 zal de strategie voor de jaren 2020 – 2025 worden bekendgemaakt. Dit zal worden gedaan door middel van een persbericht voor beurs. Op dezelfde dag vindt een Capital Markets Day voor genodigde aandeelhouders, analisten en beleggers plaats in Amsterdam. De presentaties zullen via audiowebcast te volgen zijn.

Guidance

ForFarmers houdt bij de hiernavolgende guidance rekening met eerder genoemde marktontwikkelingen en met het feit dat op 12 mei aanstaande de strategie 2020-

2025 met de daarbij behorende doelstellingen wordt gepubliceerd.

ForFarmers verwacht de trend van het tweede halfjaar 2019 verder te continueren in 2020. Het effect van de voorziene autonome volumedaling in alle landen met uitzondering van Polen kan naar inschatting worden gecompenseerd door de verdere implementatie van de efficiencyplannen en een verbetering van de productmix. Dit zal een positieve impact hebben op de verbetering van het resultaat in het eerste halfjaar van 2020 vergeleken met het resultaat in de eerste helft van 2019, dat negatief werd beïnvloed door een ongunstige inkooppositie.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er waren geen gebeurtenissen na balansdatum.

[1] Resultaten worden altijd jaar-op-jaar vergeleken
[2] Total Feed behelst de volledige productportefeuille van ForFarmers en bestaat uit mengvoer, specialiteiten, co-producten (zoals DML-producten), zaaigoed en overige producten (zoals ruwvoer)
[3] Netto winst: betekent hier winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap
[4] Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie
[5] ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen
[6] Het Plan Aanpak Stikstof (PAS) is een systeem waarbij vergunningen worden afgegeven aan activiteiten die stikstof veroorzaken (bijvoorbeeld infrastructuur en bouw) terwijl de vereiste stikstof-compenserende maatregelen nog niet zijn geëffectueerd.
[7] Bron: https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/12/18/kabinet-en-landbouw-collectief-maken-afspraken
[8] Bron: Centraal Bureau voor Statistiek, Nederland
[9] Bron: RaboResearch, Pork Quarterly Q1 2020

HOE WE LANGE-TERMIJN WAARDECREATIE WAARBORGEN

INDEX

Samenstelling
Raad van Bestuur en Directie

Samenstelling Raad van
Commissarissen en Commissies

Corporate Governance

Risicomanagement

Bestuursverklaring

Samenstelling Raad van Bestuur en Directie

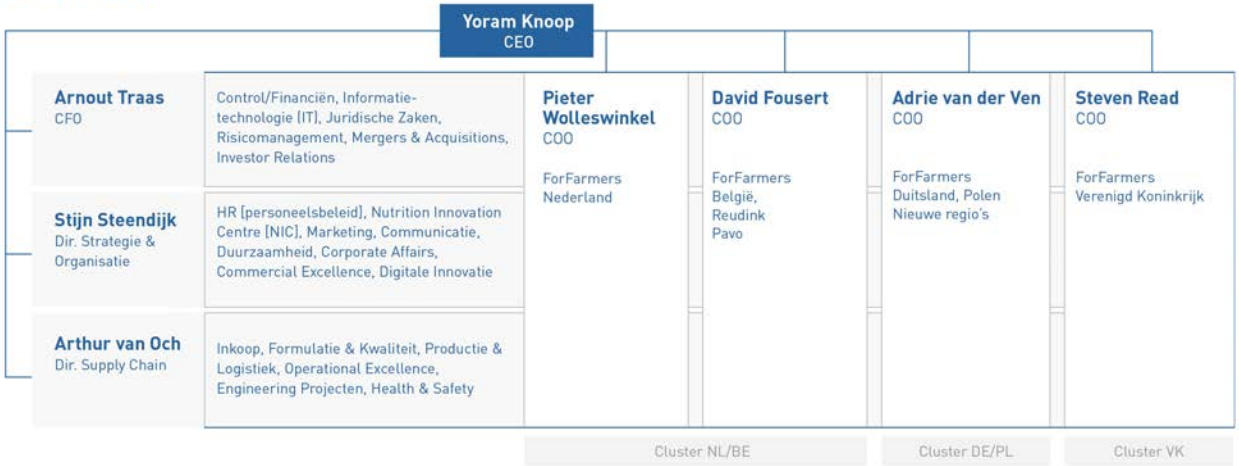
Organisatie

Om de strategie Horizon 2020 goed te kunnen implementeren, is een slagvaardige organisatie van belang. Die moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis, waarden en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie. ForFarmers heeft drie geografisch bepaalde clusters: Nederland/België, Duitsland/Polen en het Verenigd Koninkrijk. Het cluster Nederland/België wordt vanwege de omvang aangestuurd door twee COO's, daar waar Duitsland/Polen en het Verenigd Koninkrijk ieder worden aangestuurd door één COO. Operationele en commerciële activiteiten vinden in beginsel lokaal plaats om klanten optimaal te bedienen. De activiteiten die op groepsniveau zijn georganiseerd, zijn verbonden met de clusters via een matrixorganisatie. Hieronder vallen de disciplines Control/Financiën, Fusies & Overnames (M&A), IT, Investor Relations, Juridische Zaken en Risicomanagement welke worden aangestuurd door de CFO.

HR (personeelsbeleid), Nutrition Innovation Centre (NIC), Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Corporate Affairs, Commercial Excellence en Digital Innovation worden door de Directeur Strategie & Organisatie aangestuurd. De Directeur Supply Chain stuurt Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Continue Verbeterprogramma's (Operational Excellence), Engineering Projecten en Health & Safety aan.

Uitgangspunt voor deze groepsactiviteiten is dat zij waar mogelijk centraal worden uitgevoerd in lijn met de One ForFarmers-aanpak. Met deze aanpak beoogt ForFarmers een verdere professionalisering van de organisatie, waarin op een eenduidige manier wordt gewerkt en schaalvoordelen optimaal worden benut.

Organogram 2019



Samenstelling Raad van Bestuur en Directie

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

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de overige Directieleden. Tot aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op 26 april 2019 vormden Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) het Bestuur. Tijdens de AvA in 2019 werd Adrie van der Ven, COO van het cluster Duitsland/Poland, benoemd tot lid van het Bestuur als opvolger van Jan Potijk.

Raad van Bestuur

Yoram Knoop
CEO (Algemeen Directeur)

Yoram Knoop (1969, Nederlandse nationaliteit) trad in november 2013 aan bij ForFarmers en werd met ingang van 1 januari 2014 benoemd tot CEO van ForFarmers N.V. (destijds ForFarmers B.V.). Als voorzitter van de Directie is hij eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken.

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

Voordat Yoram Knoop aantrad bij ForFarmers was hij directeur van een van de werkmaatschappijen van Cargill, die zich richt op het produceren van premixen voor onder meer voerondernemingen. Yoram Knoop is afgestudeerd bedrijfskundige. Hij heeft ervaring in commerciële, operationele en algemeen managementposities in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, bij beursgenoteerde, private en private equity ondernemingen (Provimi, Quest, Owens Corning).

Arnout Traas
CFO (Financieel directeur)

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

Tijdens de AvA van 2016 is zijn benoeming verbonden aan een termijn van vier jaar, eindigend aan het eind van de jaarlijkse AvA van 2020. In juni 2019 maakte Arnout Traas bekend zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming tijdens de AvA van 2020 en dan ForFarmers te verlaten.

Arnout Traas is opgeleid als registeraccountant en heeft voordat hij overstapte naar ForFarmers bij

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

Adrie van der Ven
COO (Directeur)

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit) is sinds februari 2016 in dienst bij ForFarmers als Directeur (COO). Hij was gedurende het verslagjaar verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in Duitsland en Polen en voor de verdere internationale expansie van ForFarmers in nieuwe regio's. Adrie van der Ven heeft een contract voor een periode van vier jaar tot aan de jaarlijkse AvA in 2023, wanneer hij herbenoembaar is voor wederom een periode van vier jaar.

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

Directieleden

David Fousert
COO (Directeur)

David Fousert (1978, Nederlandse nationaliteit) begon in 2016 als Business Unit Director Herkauwers bij ForFarmers Nederland. Hij is sinds 1 januari 2019 als COO verantwoordelijk voor de business units Reudink, Pavo en ForFarmers België. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Arthur van Och
Directeur Supply Chain

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

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

Steven Read
COO (Directeur)

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

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

Stijn Steendijk
Directeur Strategie & Organisatie

Stijn Steendijk (1969, Nederlandse nationaliteit) trad in juli 2014 aan als Directeur Strategie & Organisatie bij ForFarmers. Onder zijn verantwoordelijkheid vallen HR (personeelsbeleid), Nutrition Innovation Centre (NIC), Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Corporate Affairs, Commercial Excellence en Digitale Innovatie. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Pieter Wolleswinkel
COO (Directeur)

Pieter Wolleswinkel (1977, Nederlandse nationaliteit) startte in 2014 bij ForFarmers als directeur van de Business Unit Noord bij ForFarmers Duitsland. Gedurende 2018 was Pieter Wolleswinkel directeur van de Business Unit Varkens bij ForFarmers Nederland. Hij is sinds 1 januari 2019 als COO verantwoordelijk voor ForFarmers Nederland. Pieter Wolleswinkel heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Op 1 maart 2020 is **Roeland Tjebbes** toegetreden tot de Directie van ForFarmers. De Raad van Commissarissen heeft Roeland Tjebbes eind november 2019 voorgedragen, om door de AvA op 24 april 2020 voor een periode van vier jaar te worden benoemd als lid van de raad van bestuur en CFO van ForFarmers, als opvolger van Arnout Traas.

Roeland Tjebbes (1969, Nederlandse nationaliteit) begon zijn carrière als accountant. Na een aantal jaar begon hij aan een carrière bij verschillende ondernemingen in financiële managementposities. Hij heeft brede ervaring opgedaan in de voedings- en diervoersector, onder meer bij Perfetti Van Melle, Nutreco en Vion. Zijn meest recente positie was CFO van de Hoogtwegt Group. Roeland Tjebbes is afgestudeerd in bedrijfseconomie aan de Universiteit van Maastricht en is tevens opgeleid als registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies

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

Gedurende het verslagjaar bestond de Raad van Commissarissen (de Raad) uit zes leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van 26 april 2019 werd de heer Erwin Wunnekink herbenoemd op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. (de Coöperatie) en op voordracht van de Raad. De Raad is nu als volgt samengesteld:

Cees de Jong, Voorzitter

(1961, Nederlandse nationaliteit)

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

De heer De Jong houdt per 31 december 2019 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

(1973, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2010 lid van de Raad en uiterlijk aftredend in 2022. Mevrouw Addink-Berendsen is melkveehoudster, lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In 2017 is zij benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Alfa Accountants.

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2019, geen aandelen, 9.640 certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 12.294 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Roger Gerritzen

(1972, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2018 lid van de Raad en herbenoembaar in 2022. De heer Gerritzen is sinds 2017 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers U.A. Hij is voorzitter van het bestuur van Agro-Polen, een akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen, en daarnaast is hij actief in het agrarische bedrijf van zijn familie. De heer Gerritzen is partner bij Yeald, een bedrijf dat actief is in de tuinbouwsector, en sinds 1 januari 2020 is hij commissaris bij 30mhz. Hij heeft gedurende zijn loopbaan verschillende financieel-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer NXP en Unilever.

De heer Gerritzen houdt per 31 december 2019 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door de Coöperatie.

Vincent Hulshof

(1962, Nederlandse nationaliteit)

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

De heer Hulshof houdt per 31 december 2019 geen aandelen, geen certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij een saldo overeenkomend met 8.640 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie en die kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Cees van Rijn

(1947, Nederlandse nationaliteit)

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

De heer Van Rijn houdt per 31 december 2019 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Erwin Wunnekink

(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 lid van de Raad en herbenoembaar in 2023. De heer Wunnekink is melkveehouder en lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De heer Wunnekink houdt per 31 december 2019 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door de Coöperatie.

	Cees de Jong	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Cees van Rijn	Erwin Wunnekink
Geboortejaar	1961	1973	1972	1962	1947	1970
Geslacht	Man	Vrouw	Man	Man	Man	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2017	2018	2018	2018	2016	2019
Herbenoembaar in	2021	-	2022	2022	-	2023
Aftredend uiterlijk in	2029	2022	2030	2026	-	2027
Onafhankelijk	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Kern Commissies	RC en S&BC	AC en RC	AC	S&BC	RC en AC	S&BC
Kennis en ervaring:						
(Inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Specifieke agrisectorkennis	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Financiële kennis	Ja	Ja	Ja	-	Ja	-
M&A ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Corporate Governance-ervaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

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

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

Alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.7 van de Code. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van de Coöperatie, te weten: de heren V.A.M. Hulshof en R.H.A. Gerritzen, als niet onafhankelijk in de zin van de Code. De beoordeling heeft plaatsgevonden door zowel de afzonderlijke leden als door de Raad zelf. Daarbij heeft de Raad ten aanzien van de vraag of sprake is van een belangrijke zakelijke relatie mede in aanmerking genomen dat dit niet het geval is als er geen contractuele verplichting bestaat om bedrijfsbenodigdheden, producten en/of diensten bij (een dochtermaatschappij van) ForFarmers af te nemen.

Geen van de leden van de Raad heeft meer dan vijf commissariaten (waaronder begrepen een positie als niet uitvoerende bestuurder in een one tier board) van rechtspersonen (inclusief ForFarmers) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek. De Raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstrengeling tussen ForFarmers en leden van de Raad, dan wel tussen ForFarmers en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen (of certificaten daarvan) in ForFarmers houden.

De volgende leden van de Raad hebben gedurende het verslagjaar – via het (familie)bedrijf waarbij zij zijn betrokken – voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers gelden: mevrouw Addink-Berendsen en de heren Gerritzen, Wunnekink en Hulshof. Deze transacties leiden op grond van artikel 11.5 van het reglement van de Raad van Commissarissen niet automatisch tot een tegenstrijdig belang.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad kent de volgende drie kerncommissies: een auditcommissie (AC), een remuneratiecommissie (RC) en een selectie- en benoemingscommissie (S&BC). Deze commissies zijn door de Raad uit haar midden ingesteld. Zoals vastgelegd in het reglement van de Raad, blijft de Raad verantwoordelijk voor besluiten, ook al zijn deze voorbereid door één van haar commissies. De Raad heeft voor iedere kerncommissie een reglement opgesteld. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van elk van haar commissies de verslagen van de beraadslagingen en bevindingen ontvangen. De samenstelling van de commissies, het aantal commissievergaderingen, de belangrijkste vergaderonderwerpen en de uitvoering van de taakopdracht door de commissies worden hieronder beschreven.

Auditcommissie

Gedurende het verslagjaar bestond de Auditcommissie uit mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter), de heer Cees van Rijn (lid) en de heer Roger Gerritzen (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Auditcommissie, ondersteunt deze commissie de Raad in haar toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van (i) externe financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing richtlijnen voor de jaarverslaggeving, (ii) benoeming en functioneren van de externe accountant, (iii) kwaliteit en effectiviteit van interne, financiële en managementrapportages, alsmede van systemen voor interne risicobeheersing en controle en (iv) naleving van interne procedures en van wet- en regelgeving en de werking van gedragscodes.

De Auditcommissie kwam in 2019 vijf keer bijeen in een reguliere vergadering en één keer in een extra vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen aanwezig. De CEO en de internal auditor hebben uitsluitend de reguliere vergaderingen bijgewoond. Voorts waren de CFO, de Director Accounting, Tax & Treasury en/of de Group Finance Director en de Corporate Secretary bij alle vergaderingen aanwezig.

De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2018, het bestuursverslag 2018, de halfjaarcijfers 2019 (inclusief de effecten van IFRS 16), de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan 2019 besproken. In de decembervergadering heeft de externe accountant de Management Letter toegelicht met bevindingen op het gebied van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor de controle. De belangrijkste onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gekomen zien op de voortgang van de aanpassing van het inkoopproces in relatie tot het aangescherpte risicobeleid, de voortgang van de integratie van de overgenomen bedrijven, waaronder op het gebied van belastingen, IT en risicomanagement. Het Bestuur heeft met aanvullende maatregelen de risico's beheersbaar gemaakt.

Voorts kwamen tijdens de commissievergaderingen – onder andere – de opvolging van aanbevelingen van de internal auditor en de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, het inkoopbeleid voor grondstoffen, de financiële integratie van overnames, de uitvoering van het debiteuren- en dividendbeleid, informatie- en communicatietechnologie (inclusief risico's op het gebied van cybersecurity en bescherming van persoonsgegevens), de financieringsfaciliteit, de status van de gesprekken met de belastingautoriteiten in de betreffende landen aan de orde.
Uitgebreide aandacht is besteed aan het inkoopbeleid voor

grondstoffen. Er werd stilgestaan bij de aanscherping van de dekkingsperiode voor belangrijke grondstoffen (inclusief de 'value at risk'), de beoordeling van de beschikbare informatie over de prijsontwikkelingen op - zowel de lokale als de wereld - grondstoffenmarkten en de slagvaardigheid van de centrale inkooporganisatie. Tijdens de extra vergadering heeft de commissie onder andere gesproken over de parameters voor de goodwill impairment test, de beoordeling van de 'Alternative Performance Measures' (APM), de nieuwe accounting richtlijnen, en de verantwoording van pensioenverplichtingen. In de vergadering van de Auditcommissie waarin het jaarverslag en de jaarrekening 2019 werd besproken werd de uitkomst van de goodwill impairment test en de waardering van de Tasomix optie bepaald.

Gedurende het verslagjaar zijn verschillende leden van het senior managementteam uitgenodigd om aan de Auditcommissie een nadere toelichting te geven op diverse onderwerpen, zoals treasury, belastingen, verzekeringen en de voortgang van investeringsprojecten. Als vaste bijlage bij de agenda werd steeds een overzicht van (lopende en/of potentiële) juridische claims en een overzicht van incidentmeldingen verstrekt. De Auditcommissie heeft na iedere vergadering steeds buiten de aanwezigheid van (vertegenwoordigers van) het Bestuur met de externe accountant gesproken en heeft met de Raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. Bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant is aandacht besteed aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De commissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt en ondersteunt het voorstel om KPMG als accountant voor het boekjaar 2020 te benoemen.

De Auditcommissie heeft de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1. tot en met 1.2.3 van de Code met het Bestuur besproken en heeft vastgesteld dat de risico's die gerelateerd zijn aan de strategie van ForFarmers in beeld zijn gebracht en dat de beheersmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's, zijn geïmplementeerd. De Auditcommissie is door het Bestuur geïnformeerd over één overschrijding van het inkoopbeleid. Deze overschrijding heeft geen invloed op het resultaat gehad en er is actie ondernomen tegenover de direct betrokkenen. De Auditcommissie heeft aan de Raad verslag uitgebracht over de onderwerpen als bedoeld in best practice bepaling 1.5.3 van de Code en is betrokken geweest bij het werkplan dat is opgesteld door de internal auditor. Daarnaast heeft de commissie een evaluatiegesprek gevoerd met de internal auditor.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie werd in het verslagjaar gevormd door de heer Cees van Rijn (voorzitter), de heer Cees de Jong (lid) en mevrouw Sandra Addink-Berendsen (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Remuneratiecommissie, doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad omtrent het te voeren remuneratiebeleid en de beloning van individuele leden van het Bestuur.

Beloning

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van het Bestuur heeft de Remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning zoals bedoeld in best practice bepaling 3.2.2 van de Code. De Remuneratiecommissie heeft de realisatie van de vooraf overeengekomen doelstellingen voor de Directie besproken en de variabele beloning (STI 2019 en LTI 2017-2019) werd bepaald. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van de externe accountant waarin de juistheid van de berekening van de variabele beloning in relatie tot de financiële doelstellingen werd bevestigd. De Raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd.

De Remuneratiecommissie heeft in 2019 vier keer vergaderd. De CEO en de Directeur Strategie & Organisatie, in de Directie verantwoordelijk voor de portefeuille Human Resources, waren drie keer bij deze vergaderingen aanwezig. De commissie heeft zowel in als buiten vergadering werkzaamheden verricht zoals, onder andere, het opstellen van het remuneratierapport en het voeren van overleg over de beloning van nieuwe directieleden en over de korte-termijn (2020) en de lange-termijn (2020-2022) variabele beloningsplannen. Voorts heeft de Remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de korte- en lange-termijn doelstellingen voor de

variabele beloning van de directieleden voor 2019 (STI 2019 en LTI 2019-2021). De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De beloningsverhoudingen binnen ForFarmers werden eveneens besproken in de remuneratiecommissie. Het geheel werd opgenomen in het remuneratierapport, dat werd goedgekeurd door de Raad.

Verder zijn de medewerkersparticipatieplannen 2019 op advies van de Remuneratiecommissie door de Raad goedgekeurd. De belangrijkste elementen van de contracten met leden van de Raad van Bestuur zijn gepubliceerd op de website van ForFarmers. Tenslotte heeft de Remuneratiecommissie een voorstel gedaan voor aanpassing van de beloning van commissarissen. Het voorstel is opgenomen in het aangepaste remuneratiebeleid en is gebaseerd op een vergelijking die in 2019 is gemaakt met de in het beleid gedefinieerde referentiegroep.

Remuneratiebeleid

Door de AvA van 26 april 2017 werd het remuneratiebeleid vastgesteld en werd goedkeuring verleend aan de regeling terzake rechten tot het nemen van certificaten van gewone aandelen voor leden van het Bestuur. De wet ter implementatie van de herziene EU aandeelhoudersrichtlijn heeft in 2019 nieuwe vereisten gesteld aan de inhoud van remuneratiebeleid. Als gevolg hiervan heeft de Remuneratiecommissie aan de Raad voorgesteld om het remuneratiebeleid aan te passen. Het aangepaste remuneratiebeleid zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de AvA van 24 april 2020.

Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie (Benoemingscommissie) bestond in 2019 uit de heer Erwin Wunnekink (voorzitter), de heer Vincent Hulshof (lid) en de heer Cees de Jong (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie, doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, het plan voor opvolging en met betrekking tot de omvang, samenstelling, (her)benoemingen en beoordeling van het functioneren van de Raad en het Bestuur.

De Benoemingscommissie heeft in 2019 vier keer vergaderd. De commissie heeft een individuele profielschets opgesteld voor de vacature die in 2020 ontstaat in verband met het aftreden van de heer Cees van Rijn. Deze profielschets is door de Raad goedgekeurd en vastgesteld in haar informele vergadering op 4 juli 2019. In verband met de opvolging van de heer Cees van Rijn, heeft de Benoemingscommissie in 2019 de nodige voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd. Bij de voorbereidingen werd zoveel mogelijk rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Voorts was de verdeling van competenties binnen de Raad een belangrijke afweging in de selectieprocedure. Mevrouw Annemieke den Otter is aan de Raad voorgesteld vanwege haar kennis en ervaring op het gebied van (Corporate) Finance en IT. De commissie is van mening dat daarmee aan de individuele profielschets wordt voldaan. In dit licht heeft de commissie aan de Raad voorgesteld om Annemieke den Otter ter benoeming als commissaris voor te dragen. De Raad heeft het voorstel van de commissie opgevolgd zodat de benoeming geagendeerd zal worden voor de AvA die op 24 april 2020 gehouden zal worden.

Tevens heeft de Benoemingscommissie met de Raad stilgestaan bij het plan van opvolging voor bestuurders, directieleden en commissarissen, zulks mede in het licht van de aankondiging op 12 juni 2019 dat heer Arnout Traas zich niet beschikbaar heeft gesteld voor herbenoeming als CFO van ForFarmers in 2020. In verband met de opvolging van de heer Arnout Traas, heeft de Benoemingscommissie een profiel opgesteld voor de CFO rol. Met het oog op het diversiteitsbeleid, heeft de commissie in de eerste plaats een lijst met vrouwelijke kandidaten opgesteld en pas in tweede instantie een lijst met mannelijke kandidaten. De Benoemingscommissie heeft gesprekken met verschillende kandidaten gevoerd. Naast diversiteit op het gebied van de man/vrouw verhouding, heeft de kennis en ervaring van de kandidaten een belangrijke rol gespeeld in de selectieprocedure. De heer Roeland Tjebbes is aan de Raad voorgesteld vanwege zijn kennis en ervaring op het gebied van (corporate) finance, risicomanagement en financiële rapportageprocessen. De commissie is van mening dat de CFO-positie binnen het Bestuur van ForFarmers met de benoeming van de Roeland Tjebbes een goede invulling krijgt.

Tenslotte heeft de commissie een externe adviseur gevraagd om beoordelingsgesprekken te voeren met de individuele leden van de Raad en is met de Raad gesproken over het functioneren van de Raad als geheel. Ten aanzien van het functioneren van het Bestuur en de

Directie heeft de commissie de uitkomsten besproken van de gesprekken die de leden van de Raad met alle individuele directieleden hebben gevoerd.

Corporate Governance

De Raad van Bestuur (het Bestuur) en de Raad van Commissarissen (de Raad) zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van de vennootschap. De corporate governance van ForFarmers N.V. (ForFarmers of de Vennootschap) wordt bepaald door de wet, de Statuten en de desbetreffende reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de Nederlandse Corporate Governance Code[1] (de Code). Het Bestuur en de Raad zijn van mening dat, mede omwille van historische redenen, de afwijkingen of nuanceringen van enkele individuele bepalingen van de Code door ForFarmers gerechtvaardigd zijn. Deze afwijkingen of nuanceringen worden hieronder toegelicht.

ForFarmers heeft de Verklaring inzake Corporate Governance[2] openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag als apart document op de corporate website. Hierin wordt uitgelegd op welke wijze de Code door ForFarmers wordt toegepast en wordt informatie verstrekt ingevolge de Besluiten artikel 10 overnamerichtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie. Tevens behelst genoemde Verklaring informatie met betrekking tot de belangrijkste kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen gerelateerd aan ForFarmers' financiële rapportageproces, de samenstelling en het functioneren van het Bestuur, de Directie en de Raad en het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA).

Afwijkingen en/of nuanceringen van de Code

2.1.7 en 2.1.8	**Onafhankelijkheid van Commissarissen**
	De Raad beschouwt commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A. (de Coöperatie), te weten de heren Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, niet als onafhankelijk. Dit wordt nader toegelicht in het verslag van de Raad van Commissarissen. Deze commissarissen zijn ter benoeming voorgedragen op aanbeveling van de Coöperatie als houdster van het prioriteitsaandeel in het kapitaal van ForFarmers.
2.2.2	**Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen**
	Om de continuïteit te kunnen waarborgen, wijkt ForFarmers af van deze bepaling voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de Raad; voor die personen past ForFarmers het uitgangspunt toe dat zij kunnen worden herbenoemd voor een derde periode van vier jaar. Voor personen die na genoemde datum zijn of worden herbenoemd zal deze bepaling van de Code worden toegepast.
2.3.4	**Samenstelling commissies (Raad van Commissarissen)**
	ForFarmers houdt zich de mogelijkheid voor om vanwege praktische redenen van deze bepaling af te wijken. In het reglement van de betreffende commissies is opgenomen dat tenminste de helft van de leden van de commissies onafhankelijk is in de zin van best practice bepaling 2.1.8. Gedurende het verslagjaar werd niet van deze bepaling afgeweken. De commissies bestonden gedurende het verslagjaar voor meer dan de helft uit leden die onafhankelijk zijn zoals hiervoor is bedoeld.

4.4.5 **Uitoefening stemrecht**

Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (Stichting Beheer) gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en evenmin een steminstructie door de Coöperatie is gegeven conform het bepaalde in artikel 8 van de administratievoorwaarden, zal Stichting Beheer de wijze van uitoefening van het aan die aandelen verbonden stemrecht naar eigen goeddunken bepalen, met dien verstande dat zij zich daarbij primair zal laten leiden door de belangen van de certificaathouders en rekening zal houden met het belang van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Sinds de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Coöperatie de mogelijkheid om steminstructie te geven zoals hiervoor is bedoeld. Dit is mede bepalend voor de rechten die de Coöperatie kan uitoefenen als houdster van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

4.4.8 **Stemvolmachten**

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

Hoofdlijnen Corporate Governance

Raad van Bestuur en Directie

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

Het aantal leden van het Bestuur wordt bepaald door de Raad. Gedurende het verslagjaar bestond het Bestuur uit drie leden en de Directie uit acht leden. Voor de leden van het Bestuur geldt sinds de AvA van 26 april 2019 het volgende rooster van aftreden. De heer Arnout Traas heeft in juni 2019 aangegeven niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming in 2020.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2018	2022
Traas, A.E. (CFO)	2016*	N.v.t.
Ven, A.J.A. van der (COO)	2019	2023

**betreft wijziging benoemingstermijn*

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

Raad van Commissarissen

De Raad houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap. De Raad staat het Bestuur met raad terzijde. De Raad bestaat uit zes natuurlijke personen en kent drie kerncommissies, te weten de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De Reglementen van de Raad van Commissarissen en haar commissies alsmede de Profielschets van de Raad van Commissarissen staan op de website van ForFarmers.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het Bestuur en de Raad dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft, ingevolge best practice bepaling 4.2.2 van de Code, een Beleid geformuleerd inzake bilaterale

contacten met haar aandeelhouders. Zoals aangegeven in genoemd beleid, is de relatie tussen ForFarmers en de Coöperatie, mede omwille van historische redenen, zodanig dat in die relatie aanvullende afspraken gerechtvaardigd zijn, welke zijn vastgelegd in een Relatieovereenkomst. Voor transacties met verbonden partijen, waaronder de Coöperatie, wordt verwezen naar noot 38 in de toelichting van de jaarrekening.

Het maatschappelijk kapitaal van ForFarmers bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen en één prioriteitsaandeel. De gewone aandelen van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Voorts zijn er certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van ForFarmers. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel, zoals in de paragraaf Prioriteitsaandeelhouder nader wordt toegelicht.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer opereert onafhankelijk van ForFarmers. Stichting Beheer houdt gewone aandelen in ForFarmers en heeft – onder andere – ten doel (i) het ten titel van beheer verkrijgen van gewone aandelen, (ii) het uitgeven van certificaten, (iii) in voorkomend geval, het voor eigen rekening verkrijgen, vervreemden en bezwaren van aandelen, (iv) het uitoefenen van de rechten die verbonden zijn aan de door haar aangehouden gewone aandelen en (v) het verlenen van volmachten voor de uitoefening van stemrecht en het accepteren van steminstructies met betrekking tot de uitoefening van stemrecht, een en ander met inachtneming van de Administratievoorwaarden. De Statuten, Administratievoorwaarden en het Verslag van Stichting Beheer staan op de website van ForFarmers. Zoals aangegeven kan uitsluitend de Coöperatie een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door Stichting Beheer worden gehouden (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd).

Stichting Beheer zal uitsluitend gewone aandelen ten titel van beheer aanvaarden tegen uitgifte van certificaten aan (i) een certificaathouder in het kader van de uitoefening van een aandelenclaim, (ii) een gerechtigde tot het saldo van een bij de Coöperatie aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) de Coöperatie of (v) een door de Coöperatie aan te wijzen partij.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de Coöperatie. Aangezien de Coöperatie op de meest recente peildatum van 1 januari 2020, voor meer dan vijftig procent (50%) van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht kon uitoefenen op de door haar gehouden aandelen en/of steminstructie kon geven met betrekking tot de door Stichting Beheer gehouden aandelen, geldt dat de Coöperatie als prioriteitsaandeelhouder:

i. een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
ii. na overleg met de Raad een commissaris als voorzitter kan benoemen;
iii. een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van het Bestuur omtrent:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht

en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Beschermingsmaatregelen

ForFarmers is een call-optieovereenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting 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 de Coöperatie één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van ForFarmers. Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de AvA (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Cultuur, Code of Conduct en Klokkenluidersregeling

ForFarmers verwacht van haar medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de plaatselijke regels en procedures. Duurzaamheid en het daarmee samenhangende maatschappelijk verantwoord ondernemen vormt, naast ambitie en partnerschap, één van de drie kernwaarden van ForFarmers. De kernwaarden zijn gericht op lange-termijn waardecreatie en worden onderschreven door de Raad. ForFarmers heeft een Code of Conduct (gedragscode) en een Klokkenluidersregeling. ForFarmers communiceert actief over haar kernwaarden en de Code of Conduct binnen de organisatie. Dit gebeurt onder andere aan de hand van medewerkerstevredenheid-onderzoeken. Nieuwe medewerkers volgen een e-learning module waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen. Het gaat hierbij onder meer om onderwerpen als anti-omkoping en anti-corruptie, het voorkomen van belangenverstrengeling, het omgaan met geschenken en gastvrijheid, eerlijke concurrentie en het omgaan met vertrouwelijke informatie.

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

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

[2] *Ingevolge het bepaalde in het Besluit van 29 augustus 2017 tot wijziging van het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het bestuursverslag, wordt deze Verklaring inzake Corporate Governance geacht onderdeel uit te maken van het bestuursverslag.*

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

ForFarmers moet kansen benutten en risico's nemen om haar strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren. ForFarmers onderkent het belang van goed functionerende interne risicobeheersings- en controlesystemen, waarin risico's worden geïdentificeerd, afgewogen en beheerd. Deze aanpak is verankerd in de organisatie: van de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen (de Raad), tot en met alle operationele en financiële afdelingen.

Er wordt actief toezicht gehouden op het risicomanagement, als onderdeel van de doelstelling het risicobewustzijn in de organisatie te verhogen. Zowel de toon aan de top als de harde en zachte beheersmaatregelen zijn hierbij van belang. Het corporate governance & compliance-team van de groep en andere stafafdelingen verzorgen risico- en compliance-workshops en faciliteren zelfevaluatie van de processen door de business units. Er zijn sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomanagers) aangewezen voor alle belangrijke risico's. Zij zijn vanuit hun rol belast met risicomanagement.

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

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

Interne omgeving

Het Bestuur is eindverantwoordelijke voor alle aspecten van risicomanagement, en legt verantwoording af aan de Raad. Het Bestuur heeft een Risk Advisory Board (RAB) aangesteld voor de uitvoering, monitoring en rapportage op dit gebied. De RAB bestaat uit de CFO, de Director Supply Chain, de COO UK, de Director Accounting, Tax & Treasury en de Risk Manager. De Internal Auditor neemt als waarnemer deel aan de vergaderingen van de RAB. Op basis van de periodieke rapportage monitort de RAB de beheersing van de belangrijkste risico's. Deze rapportage dient onder meer om de risicobereidheid van ForFarmers ten aanzien van de daadwerkelijke risico's te meten en waar nodig en mogelijk aanvullende beheersmaatregelen te nemen.

Daarnaast is er een Purchase Risk Board (PRB) die goedkeuring moet verlenen voor grondstof inkopen, gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en voorverkoop-contracten die de autorisatie- of risicolimieten overschrijden. De PRB vergadert op ad-hoc basis als er goedkeuring wordt gevraagd door inkoop- of businessunit-directeuren. De permanente leden van de PRB zijn de leden van het Bestuur, de Director Supply Chain, en de Director Accounting, Tax & Treasury.

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

ForFarmers heeft een vaste Planning en Control-cyclus om financiële risico's te beperken. De cyclus omvat de maandrapportages, de voorspellingen die elk kwartaal voor het lopende jaar worden afgegeven, het jaarlijkse budget voor het volgende jaar, de jaarlijkse vijfjarenplanning inclusief scenarioanalyses, en elke vijf jaar een update van het strategisch plan. De Directie en de lokale managementteams bespreken de inhoud en kernpunten van al deze rapporten. Daarnaast bespreekt de Directie met de Raad de financiële prestaties van ForFarmers.

Risicobereidheid

ForFarmers heeft in principe een lage risicobereidheid. Dit vormt het uitgangspunt bij het beoordelen en aangaan van risico's om de strategische doelstellingen te realiseren. Het risicoprofiel en de risicoacceptatie worden jaarlijks geëvalueerd door de Directie en de risicomanagers, en waar nodig aangepast aan de veranderende marktomstandigheden of aan een herziening van de strategie. De uitkomsten worden gerapporteerd aan de Auditcommissie en de Raad.

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

ForFarmers heeft de 14 voornaamste risico's ingedeeld in vier kerncategorieën, waarvoor beheersmaatregelen worden bepaald en doorgevoerd. De gewenste en vastgestelde risicobereidheid kan per kerncategorie verschillen, zoals hieronder weergegeven:

Samenvatting risicobereidheid

Risicobereidheid	Zeer laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeer hoog
Risicocategorie					
Strategische doelstellingen					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					

Risicobeoordeling

Risicobereidheid ten aanzien van strategische doelstellingen

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

- Reputatie: deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, leveranciers en de samenleving in ForFarmers stellen.
- Diergezondheid en dierenwelzijn: een van de duurzaamheidsdoelstellingen van ForFarmers is om bij te dragen aan het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn. ForFarmers richt zich op het leveren van duurzame nutritionele oplossingen voor veehouders zodat zij met gezonde dieren en met aandacht voor het dierenwelzijn hun rendement kunnen verbeteren.
- Veiligheid: ForFarmers vindt het essentieel een goede en veilige werkomgeving te bieden voor haar medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers. Daarom wordt een zeer laag risico-acceptatieniveau gehanteerd en wordt gestreefd naar nul LTI's.

Risicobereidheid ten aanzien van operationele doelstellingen

Het **inkopen van grondstoffen** is een inherent onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Aangezien grondstoffenprijzen aanzienlijk kunnen schommelen, gaat de inkoop van grondstoffen gepaard met risico's voor ForFarmers. Voor het inkoopbeleid geldt een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau. Om deze inkooprisico's te beheersen, zijn de risicogrenzen vastgesteld volgens het 'value at risk'-principe; dit geldt voor de organisatie als geheel en wordt vertaald naar de verschillende business units. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten binnen de risk policy kan het voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstofprijzen volledig kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan. In 2019 is de inkoopprocedure herzien en zijn de toegestane dekkingsperiodes verkort.
Voor de kwaliteit van de ingekochte producten heeft ForFarmers een zeer laag risico-acceptatieniveau. Zowel

de kwaliteit van het geleverde voer als voedselveiligheid is cruciaal voor een goede dienstverlening aan klanten.

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

Voerfraude: Bij het produceren van voer is ForFarmers afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van grondstoffen die in het voer worden verwerkt. Het risico bestaat dat de ingekochte grondstoffen niet voldoen aan de wettelijke eisen of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan ze zijn ingekocht. Indien deze grondstoffen in voer worden verwerkt, zou dit tot een voedselveiligheidsrisico kunnen leiden. Het risico op voerfraude en de daartegen te nemen maatregelen komen bovenop de risico's die ForFarmers kan lopen als gevolg van mogelijke productbesmetting of kruisbesmetting van grondstoffen tijdens het productieproces.

Risicobereidheid ten aanzien van financiële doelstellingen

ForFarmers hanteert een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de financiële resultaten en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatie van de Onderneming.
Valutaposities met betrekking tot grondstoffen of andere aankopen voor operationele activiteiten worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's met betrekking tot activa buiten de eurozone worden deels afgedekt door deze te financieren in de lokale valuta. Valutarisico's met betrekking tot het jaarresultaat en niet-uitgekeerde dividenden worden niet afgedekt.
ForFarmers wordt gedeeltelijk gefinancierd door rentedragende schulden, wat een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwlettend gevolgd en eventuele risico's worden indien nodig afgedekt door swaps en andere financiële instrumenten. Daarnaast kan de rentestand gevolgen hebben voor het aandeel dat ForFarmers betaalt van de pensioenpremie van deelnemers in de regelingen. Door een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie aan te houden zorgt ForFarmers ervoor dat zij altijd haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Compliance

ForFarmers hanteert een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving. Alle medewerkers van ForFarmers dienen vertrouwd te zijn met de Code of Conduct en zich bewust te zijn van de implicaties ervan. Nieuwe medewerkers krijgen een exemplaar van de Code of Conduct in hun eigen taal en worden aan de hand van cases getest op de toepassing ervan. Ook wordt hen gevraagd de Code of Conduct te ondertekenen. De Code of Conduct wordt regelmatig intern besproken en onder de aandacht gebracht. ForFarmers heeft een zero tolerance-beleid ten aanzien van schendingen van bepaalde onderdelen van de Code of Conduct. Zowel de Code of Conduct als de Klokkenluidersregeling dienen als beheersmaatregelen ter bestrijding van omkoping en corruptie. Daarnaast hanteert ForFarmers voor leveranciers de Sedex-code, die bedrijfsethische normen bevat die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, corruptie en frauduleuze praktijken. ForFarmers streeft ernaar het percentage (grondstoffen)leveranciers die de Sedex-code reeds hebben onderschreven waarmee zaken wordt gedaan jaarlijks te vergroten.

Opkomende en mogelijk toekomstige risico's

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

Klimaatrisico's: Een mogelijke verdere opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben. Extreme weersomstandigheden kunnen onder meer een impact hebben op aanvoerkosten (gezien het vervoer over water), op de volatiliteit van grondstofprijzen (en het niet tijdig of volledig kunnen doorberekenen van de schommelingen aan klanten), op de hoeveelheid voer dat een dier tot zich neemt (dieren eten niet of nauwelijks bij extreem hoge temperaturen) en op de hoeveelheid en kwaliteit van gras (waardoor de vraag naar voeders kan worden beïnvloed). Wanneer, en in

welke mate, deze risico's zich zouden kunnen manifesteren is moeilijk in te schatten.

(Milieu)wet- en regelgeving en de gevolgen ervan voor de voerindustrie: Er is, vooral in Europa, een toenemende druk om de impact van zakelijke activiteiten op het klimaat en de natuur te verminderen. De agrarische sector in het algemeen en de veehouderij in het bijzonder staan onder toenemende druk om de CO_2-voetafdruk en de uitstoot van onder meer stikstof en fosfaat door dieren te verminderen, en daarnaast diergezondheid en dierenwelzijn te verbeteren. Deze druk kan leiden tot vrijwillige of dwingende maatregelen en wet- en regelgeving, waaronder een mogelijke CO_2-heffing. Dit kan een effect gaan hebben op de omvang van de veestapel in een land of de (productie)groeimogelijkheden voor veehouders.

Consumententrends: De toenemende vraag naar vleesvervangers, waaronder plantaardige 'vlees'-producten (z.g. alternatieve vleesproducten), en een mogelijke afnemende consumptie van de hoeveelheid dierlijke eiwitten per hoofd van de bevolking kan op den duur invloed hebben op dierentaantallen in de landen waar ForFarmers actief is. De snelheid waarin deze trends zich zullen voordoen, en in welke geografische gebieden deze trends zich vooral zullen manifesteren is moeilijk in te schatten. Het lijkt echter reëel te veronderstellen dat een toenemend aantal consumenten uit de meer welvarende landen voor alternatieve eiwitten zal gaan kiezen.

Brexit: Er bestaat nog steeds onzekerheid over hoe lang de bestaande EU-wetgeving zal blijven gelden voor het Verenigd Koninkrijk en welke wetten na uittreding van toepassing zullen zijn. Het risico bestaat dat de koers van het Britse pond (meer) zal fluctueren ten opzichte van de euro. Dit heeft valuta-vertaalslag gevolgen voor de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Daarnaast is er een risico op vertraging bij de import van grondstoffen als gevolg van uitgebreidere douanecontroles. Daarentegen bestaat de mogelijkheid dat veehouders in het Verenigd Koninkrijk, met name in de varkens- en pluimveesector, hun bedrijven na een Brexit zullen opschalen waardoor de zelfvoorzieningsgraad toeneemt; dit vereist wel investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker.

Factuur en CEO-fraude: Criminelen en fraudeurs proberen steeds vaker met valse facturen of valse e-mails van de CEO of andere Directieleden betalingen van ForFarmers los te krijgen. Het risico op een frauduleuze betaling wordt geminimaliseerd door de interne controle processen en door medewerkers erop te wijzen hoe dergelijke risico's te herkennen en moeten worden behandeld. Criminelen blijven echter de controles uittesten met nieuwe frauduleuze methodes.

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

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Strategische doelstellingen		
Prijsontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen	Grondstoffenprijzen kunnen fluctueren, en worden beïnvloed door externe factoren zoals de kwaliteit en omvang van de oogst, de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en speculatieve handel. Met het oog op leveringszekerheid neemt ForFarmers termijnposities in en houdt zij voorraden aan, hetgeen een prijsrisico voor ForFarmers inhoudt.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen op de voet. Er is een risicomanagementsysteem geïmplementeerd waarin is bepaald wie bevoegd is tot het innemen van posities, tot welke limiet en onder welke voorwaarden overeenkomsten mogen worden gesloten. De autorisatielimieten worden per businessunit gesteld. Voorverkoop-contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor mimimaal 85% afgedekt. De procedure is in 2019 geëvalueerd en aangescherpt. De toegestane dekkingsperiode is ingekort.
Omvang veestapel en dierziekten	De omvang van veestapels kan veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van dierziekten of wetgeving, waaronder ook van overheidswege opgelegde vervoersbeperkingen. Daardoor kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat de resultaten van ForFarmers kan beïnvloeden.	ForFarmers beperkt deze risico's door de activiteiten zowel geografisch als over diverse diersoorten te spreiden. Bij een uitbraak van een dierziekte wordt een (internationaal) crisisteam aangesteld dat de ontwikkelingen nauwlettend volgt en bepaalt welke acties ondernomen moeten worden en welke protocollen van toepassing zijn. Het crisisteam onderhoudt in dergelijke gevallen nauw contact met de betrokken autoriteiten.
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen	Veranderingen in energie- en brandstofprijzen hebben gevolgen voor de productie- en transportkosten van ForFarmers. Prijsschommelingen kunnen niet in alle gevallen volledig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden.	Ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden op de voet gevolgd. ForFarmers hanteert een energie-inkoopbeleid. Prijsrisico's kunnen, zo nodig en afhankelijk van de marktomstandigheden, door middel van financiële instrumenten en grondstoffencontracten afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt gemonitord.
Fusies & overnames (M&A)	Overnames gaan gepaard met inherente risico's, bijvoorbeeld op het gebied van due diligence, waardering, risicomanagement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Na overname is er bij integratie vooral risico op het behouden van belangrijke medewerkers en klanten.	ForFarmers heeft een M&A-team dat nauw samenwerkt met de Directieleden, de directeuren van de businessunits en overige relevante sleutelmedewerkers. Verder is er een integratiedraaiboek met relevante procedures en worden de synergiën en integratiestatus periodiek beoordeeld door het Bestuur en de Raad.
Operationele doelstellingen		
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	Medewerkers van ForFarmers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten als gevolg van de aard van de werkzaamheden in de fabrieken, tijdens transport en op het boerenerf. Alle medewerkers, externe transporteurs en aannemers moeten daarom voldoende alert zijn op veiligheid, en het voorkomen van incidenten.	Voor alle locaties van ForFarmers zijn veiligheidsplannen opgesteld. Het aantal LTI's is een belangrijke KPI die gemonitord wordt. Deze KPI vormde een van de bonus targets 2019 voor de Directieleden. Daarnaast besteedt de Onderneming veel aandacht aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn, het aanbieden van trainingen voor alle werknemers (ook op het gebied van logistieke veiligheid), het inventariseren van de veiligheidsaspecten in alle fabrieken, inclusief brand- en stofexplosie-gevaar, en het melden van eventuele tekortkomingen en maatregelen om deze te verhelpen. Risico-inventarisatie vindt ook plaats op het boerenerf bij klanten.
Voerveiligheid	De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor het produceren van veilig en betrouwbaar mengvoer en het leveren van Total Feed-oplossingen. Er bestaat een risico dat door productbesmetting of kruisbesmetting tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast het risico op claims en de kosten van mogelijke terugroepingen bestaat er het risico op klantverlies.	ForFarmers werkt in de verschillende landen in diverse samenwerkingsverbanden aan maximale borging van de voedselveiligheid, zoals SecureFeed. Het aantal voerveiligheidsincidenten is een KPI die gemonitord wordt. ForFarmers onderschrijft de Sedex-code en verlangt ook van haar leveranciers dat zij dit doen. Kennis wordt uitgewisseld op het gebied van monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing en crisismanagement. Ook worden analyses uitgevoerd om mogelijke besmetting in een vroeg stadium op te sporen zodat vervolgens passende maatregelen kunnen worden genomen.
Klimaatontwikkeling	Veranderingen in het klimaat kunnen van invloed zijn op het behalen van de operationele doelstellingen. Zo kan bijvoorbeeld de omvang van de oogsten van grondstoffen lager uitvallen, kunnen water niveaus in de rivieren laag staan waardoor aanvoer voor onze fabrieken wordt gehinderd, en kunnen klimaat gedreven verandering van regel- en wetgeving invloed hebben op onze klanten.	ForFarmers spreidt de aankoop van grondstoffen geografisch om de impact van lokale klimaatschommelingen te mitigeren. Daarnaast is er een noodplan om aanvoer van grondstoffen bij laagwaterstand te continueren. Ook streeft ForFarmers een voortdurende innovatie na in de voerconcepten, zoals verlaging van fosfaat en stikstof gehaltes, om de impact van veehouderij op het milieu te reduceren. Tot slot trekt ForFarmers samen met ketenbelangenorganisaties op om het belang van de veehouderij in onze landen uit te dragen.
Bedrijfscontinuïteit	Operationele bedrijfscontinuïteit is van essentieel belang voor ForFarmers en haar klanten, die afhankelijk zijn van gegarandeerde voerleveringen voor hun dieren. De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen door verstoring van de inkomende logistieke keten, bijvoorbeeld doordat waterwegen die gebruikt worden voor de aanvoer van grondstoffen onbevaarbaar worden. De bedrijfscontinuïteit kan ook in gevaar komen door tijdelijke ontregeling van de productie in één van de grotere fabrieken van ForFarmers.	ForFarmers heeft calamiteitenherstelprotocollen voor gebeurtenissen die gevolgen kunnen hebben voor de bedrijfscontinuïteit. Hierin staat wie ingelicht moet worden, welke stappen ondernomen moeten worden om de verstoring te minimaliseren, en welke vervolgstappen nodig zijn. Daarnaast worden in elk land crisis-managers getraind, die in geval van calamiteiten de betrokken teams aansturen. Er worden regelmatig inspecties in fabrieken uitgevoerd om potentiële risico's vast te stellen. Dit gebeurt onder meer in overleg met de verzekeraars.

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Operationele doelstellingen		
Cyberveiligheid	Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met cybercriminaliteit. Het niet adequaat beperken van de toegang tot ICT-systemen voor interne en externe partijen of het ontbreken van effectieve back-up- en herstelprocedures, kan leiden tot verstoring van de bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of gegevenswijzigingen, ongeoorloofd gebruik van informatie en kennis, verminderde data-integriteit, of gegevensverlies.	ForFarmers maakt continu stappen om de cyberveiligheid te vergroten onder leiding van de Group Information Security Manager. Het afgelopen jaar zijn er wederom verschillende testen uitgevoerd om medewerkers meer bewust te maken van IT-risico's. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze testen zijn de betreffende procedures verder aangescherpt. Daarnaast heeft ForFarmers twee externe datacentra met back-up proces faciliteiten om de bedrijfscontinuïteit in geval van nood te waarborgen.
Financiële doelstellingen		
Valuta- en renterisico's	Het inkopen van grondstoffen, het afsluiten van verkoop-overeenkomsten en investeringsprojecten kunnen gepaard gaan met valutarisico's. Grondstoffen kunnen worden ingekocht in een andere valuta dan de valuta waarin ze worden verkocht. Eventueel hieruit voortvloeiende wisselkoersverschillen kunnen mogelijk niet worden doorberekend in de verkoopprijzen.	Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in een vreemde valuta worden ze direct door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten afgedekt. De naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het beleid voor het beheer van inkooprisico's, wordt nauwlettend door de Directie gemonitord in het kader van de maandelijkse rapportagecyclus.
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen	Kredietrisico's bij klanten kunnen ertoe leiden dat afnemers hun contractuele verplichting niet (of mogelijkerwijs niet meer) nakomen. Dit kan ertoe leiden dat de openstaande vordering afgeschreven moet worden of dat er een voorziening getroffen moet worden. Kredietrisico's bij leveranciers kunnen ertoe leiden dat zij hun verplichting tot het leveren van gecontracteerde grondstoffen niet nakomen. Dit kan leiden tot inefficiëntie in de productieprocessen of ad-hoc aankopen van grondstoffen tegen hogere spotprijzen.	ForFarmers evalueert actief de financiële situatie van haar klanten. Indien nodig worden er aanvullende afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over het verstrekken van zekerheden. Daarnaast wordt het kredietrisico van grotere klanten verzekerd. Er bestaan strikte afspraken en procedures voor ordervrijgave met betrekking tot de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betalingstermijnen die gehanteerd moeten worden. Verder wordt er een systeem gebruikt om klanten alert te maken op achterstallige betalingen en met hen hierover te communiceren, en zijn er doelstellingen voor Senior Management om het saldo aan achterstallige betalingen continu te verlagen. Wat leveranciers betreft, streeft ForFarmers ernaar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde tegenpartijen.
Liquiditeitsrisico's	Indien ForFarmers niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, kan de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komen.	In 2019 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, HSBC, ING en KBC. De overeenkomst heeft een looptijd tot en met juli 2024, met een optie om 2 keer met 1 jaar te verlengen. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen en kan uitgebreid worden met €150 miljoen via een accordeon constructie. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten opgenomen waaraan ForFarmers moet voldoen. Er zijn geen zekerheden verstrekt. ForFarmers monitort continu haar liquiditeitspositie en periodiek haar bankconvenanten.
Pensioenrisico's	Wijzigingen in de actuariële aannames evenals andere externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op toegezegd pensioenregelingen ('Defined Benefit' (DB)-regelingen) en daarmee op de financiering van deze regelingen door ForFarmers. Daarnaast kan de ontwikkeling van de rente gevolgen hebben voor de pensioenpremie op actieve DB en beschikbare premieregelingen ('Defined Contribution; (DC)-regelingen), doordat de toekomstige premie van deze verzekerde regelingen kunnen leiden tot stijgende pensioenpremies bij dalende marktrenteniveaus.	De actieve pensioenregelingen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk zijn DC-regelingen, waarbij er geen risico bestaat voor ForFarmers op al toegezegde pensioenen. De pensioenpremie van deze regelingen wordt jaarlijks vastgesteld. Een aanpassing van de regeling bij een sterke stijging van de premie behoort tot de mogelijkheden. In het Verenigd Koninkrijk werd tot 2006 een DB-regeling gehanteerd, die vervolgens is omgezet naar een gesloten regeling waarvan het risico nog steeds bij ForFarmers ligt. Het risicomanagementmodel dat van toepassing is op de beleggingen voor de gesloten pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek geëvalueerd en het beleggingsbeleid wordt uitgevoerd door een fiduciair beheerder. Daarnaast zijn er in Duitsland en België DB-regelingen van toepassing voor een beperkt aantal mensen. De risico's die gepaard gaan met deze DB-regelingen kunnen niet gemitigeerd worden, maar zijn gezien het kleine aantal betrokken werknemers beperkt.

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

Beheersmaatregelen

In 2019 zijn de risicoprocedures voor het nemen van inkoopposities aangescherpt. Dit werd gedaan vanwege de nadelige financiële gevolgen die ForFarmers in het eerste halfjaar van 2019 ondervond van een te lange inkooppositie welke in de tweede helft van 2018 was aangegaan. In de aangescherpte procedures wordt onder meer het koopgedrag van klanten en de marktomstandigheden per diersoort en per regio zwaarder meegewogen in de bepaling van de limieten per business unit. Het belangrijkste gevolg daarvan is dat de toegestane limieten voor termijncontracten zijn verlaagd en het dekkingsboek daardoor gemiddeld korter is geworden. Daarnaast is de informatie-uitwisseling tijdens de reguliere bijeenkomsten van de inkoop- en commerciële afdelingen verbeterd, zodat er meer inzicht is in de ingenomen posities en de nog te nemen posities beter kunnen worden afgewogen.

De recente daling van de rentestanden in Europa gaf vooral in Nederland reden tot zorg. De pensioenpremies in Nederland worden jaarlijks bepaald afhankelijk van de rentestand per 1 december van het voorgaande jaar. Gezien de zeer lage rentes in Europa in 2019 moest er daarom rekening gehouden worden met een sterke stijging van de pensioenpremies voor 2020. Per 1 januari 2020 is er daarom, met instemming van de ondernemingsraad, een nieuwe pensioenregeling ingevoerd voor een periode van 5 jaar op basis van een beschikbare premie (defined contribution) model. Zolang er nog geen overeenstemming is bereikt over een landelijk pensioenakkoord in Nederland, kunnen er nieuwe financiële risico's ontstaan.

Het liquiditeitsrisico bleef laag door de nieuwe kredietfaciliteit ter waarde van €300 miljoen die op 25 juni 2019 is gesloten met een internationaal bankensyndicaat, bestaande uit ABN AMRO Bank, HSBC, ING, KBC en Rabobank. Deze faciliteit vervangt de vorige financieringsovereenkomst, die eveneens €300 miljoen bedroeg. De huidige faciliteit heeft een looptijd tot en met juli 2024 en heeft de mogelijkheid om twee keer met een jaar te worden verlengd. De convenantrichtlijnen zijn niet materieel gewijzigd ten opzichte van de vorige financieringsovereenkomst.

Het risico van veranderende wetgeving en politieke maatregelen werd in 2019 duidelijk. De Raad van State in Nederland oordeelde in mei 2019 dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) niet meer mocht worden gebruikt voor vergunningverlening. Dit resulteerde in een politieke discussie over de reductie van stikstofuitstoot, welke sectoren hierbij een aandeel hebben, en wat de eventueel te nemen maatregelen zouden moeten zijn. Gezien het relatief grote aandeel van vooral de veehouderij in de stikstof- en ammoniakuitstoot in Nederland wordt er ook van deze sector een bijdrage verlangd om de uitstoot terug te dringen. De voorgestelde maatregelen kunnen direct of indirect een impact hebben op de veestapel in Nederland.

Ook in andere landen waar ForFarmers actief is neemt de druk op de sector toe. Bijvoorbeeld in Duitsland met de zogenaamde 'Düngeverordnung', die zich richt op regels met betrekking tot mestverwerking. Gesubsidieerde, of mogelijk zelfs gedwongen, stoppers- en verplaatsingsregelingen en vereiste verdere investeringen in stallen door klanten zullen de omvang van de veestapel op termijn beïnvloeden. Daarnaast leidt de huidige onzekerheid, vooral in Nederland en in mindere mate in Duitsland en België, ertoe dat veehouders terughoudend zijn om te investeren in uitbreiding van veestal of -stapel.

De bedrijfscontinuïteit en de calamiteitenherstelprotocollen voor de fabrieken in de verschillende landen is in 2019 beoordeeld en verbeteringen zijn al gedeeltelijk doorgevoerd. De aanleiding hiervoor was de lage waterstand in de rivieren in 2018 die resulteerde in hogere aanvoerkosten. Daarnaast is er een crisismanagement-procedure ingevoerd en worden de betrokken crisismanagers hiervoor getraind. Tot slot is ForFarmers onderdeel van een regionaal overleg met betrokken instanties en bedrijven, om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken om toekomstige laagwaterstanden te voorkomen of de gevolgen daarvan te verkleinen.
Veiligheid is en blijft een topprioriteit voor ForFarmers. Het aantal incidenten met verzuim (LTI's) in 2019 was 36 (2018: 59). ForFarmers investeerde wederom in verdere veiligheidsmaatregelen in de fabrieken en (nieuwe) medewerkers volgden trainingen gericht op gedragsverandering en het verankeren van risicobewustzijn in hun dagelijkse manier van werken. Risico's bij klanten op het boerenerf werden eveneens geëvalueerd om de veiligheid van onze chauffeurs en verkoopmedewerkers te verbeteren, met behulp van de zogenaamde FarmRisk procedure.

Het monitoren van de gevolgen van dierziekten blijft een

actueel onderwerp. In België was er sprake van een uitbraak van vogelgriep, met een impact op de pluimveesector. Daarnaast wordt het risico van verspreiding van de Afrikaanse varkenspest, die is geconstateerd bij wilde zwijnen in België, nauwlettend gevolgd. Ondanks dat de uitbraak daar onder controle lijkt te zijn, blijven er strikte hygiëneprotocollen van kracht om verdere besmetting te voorkomen. Ook in Polen, waar met name in het oosten van het land een uitbraak van deze ziekte is geconstateerd, wordt de verspreiding ervan scherp in de gaten gehouden, evenals in de landen waarin ForFarmers niet actief is.

Controle en monitoring

Het Bestuur beoordeelde systematisch gedurende het verslagjaar de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, gebruikmakend van rapporten die waren opgesteld door de internal auditor. De rapporten werden gemaakt als onderdeel van het internal auditprogramma voor 2019, dat was goedgekeurd door de Raad. Tevens besprak het Bestuur de effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen met de Auditcommissie, de Raad en de externe accountant.

ForFarmers beschikt over diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework en het In-Control Framework (ICF), om de risico's en bijbehorende controlemaatregelen te beheren, te monitoren en minimaal jaarlijks te testen. Het Bestuur bespreekt en evalueert de testen. De ICF-controles worden tweemaal per jaar geëvalueerd in de vorm van een zelfbeoordeling door de managers van de controle-eigenaren, gevolgd door een volledige beoordeling door de risicomanager en een steekproef door de internal auditor. De risico-eigenaren evalueren en testen één keer per jaar de ERM-risico's en beheersmaatregelen, in samenwerking met de risicomanager. Tot slot is er in 2018 een Tax Control Framework (TCF) ontwikkeld om de risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting te beheersen. De implementatie van het TCF in Nederland is in 2019 besproken met de belastingautoriteiten. Tevens is een start gemaakt met de implementatie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, met als doel de implementatie in 2020 af te ronden. In 2020 zal de implementatie in België en Polen worden gestart.

Naast deze vooraf vastgestelde kaders voert de internal auditor van ForFarmers (met goedkeuring van de Raad van Commissarissen) eigen audits uit op de risico's, beheersmaatregelen en procedures binnen ForFarmers. De externe accountant voert daarnaast de controle uit in het kader van de beoordeling van de jaarrekening.

Tot slot worden due diligence onderzoeken uitgevoerd door diverse externe deskundigen, en wordt externe juridische ondersteuning ingehuurd bij de beoordeling van complexe juridische vraagstukken. Bovendien ondertekenen de directies van de ForFarmers business units twee keer per jaar een verklaring van volledigheid (Letter of Representation ofwel LOR) waarin zij verklaren te voldoen aan zowel de (lokale) wet- en regelgeving als aan de interne beheersregels, inclusief de Code of Conduct. De LOR is, evenals de Klokkenluidersregeling, een manier om mogelijke fraude en incidenten te melden.

Conclusie

Tijdens de verslagperiode zijn er geen significante tekortkomingen geconstateerd in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en/of significante wijzigingen in de wijze van monitoring aangebracht. Wel zijn er verdere aanscherpingen en verbeteringen in de procedures en monitoring aangebracht, met name op het gebied van het nemen van inkooprisico's. Uit de incidenten in 2019 bleek dat er binnen het risicomanagementbeleid ruimte was voor verbetering van de te volgen procedures en het wegnemen van onduidelijkheden.

Wat ging er niet goed in 2019

In 2019 bleek dat het risicomanagementbeleid niet op alle punten duidelijk of scherp genoeg was.

Eind 2018 nam ForFarmers binnen de bestaande procedures een inkooppositie (van grondstoffen) in die achteraf te lang bleek te zijn in een dalende (grondstofprijzen)markt. Dit resulteerde in de eerste helft van 2019 in een daling van de brutowinst en de onderliggende EBITDA. Om de kans op herhaling te verminderen, is de inkooprisico-procedure aangescherpt. De toegestane dekkingslengte is verkort.

ForFarmers werd in het Verenigd Koninkrijk slachtoffer van factuurfraude voor een heel beperkt bedrag. De betreffende procedures zijn sindsdien aangescherpt.

Begin 2019 viel de stroom uit op het hoofdkantoor van ForFarmers door een regionale stroomstoring in Nederland met een tijdelijke impact. De servers van het datacenter in Lochem vielen eveneens uit doordat de onderbrekingsvrije stroomverzorging niet functioneerde. Als gevolg hiervan konden de draaiende applicaties en diensten niet correct worden afgesloten en overgezet naar het externe back-up datacenter.
Het Lochem datacenter is in het tweede kwartaal van 2019 naar een tweede externe locatie gemigreerd. Deze externe locaties dienen zowel als externe back-up, als ook externe locatie om de IT processen te kunnen blijven draaien in geval van een calamiteit. Daarnaast zijn extra controles op de onderbrekingsvrije stroomverzorging ingevoerd.

De computersystemen van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk werden besmet met een virus dat via een e-mail de organisatie binnenkwam. Het IT-team, dat de systemen continu monitort, merkte het virus vrijwel direct op. Het virus, dat zich al had verspreid naar servers van verschillende productielocaties, kon onschadelijk worden gemaakt en de betrokken servers konden worden hersteld. Er was geen schade toegebracht.

Er is zowel via het intranet als in groepsmeetings wederom stilgestaan bij de gevaren van verdachte e-mails. Daarnaast is er een voor alle medewerkers verplichte e-learning over cyberveiligheid geïmplementeerd.

Van Gorp Biologische Voeders werd geïntegreerd in Reudink in Nederland en Voeders Algoet werd met ForFarmers België samengevoegd tot één organisatie. In Polen werd de integratie met Tasomix op het gebied van alle operationele afdelingen afgerond. Hoewel de integratie van de acquisities in 2019 voorspoedig is verlopen, bleef het uitdagend om alle adviseurs en klanten te behouden van de overgenomen (kleinere) ondernemingen. De integratie-procedures zijn op dit punt aangescherpt.

Tijdens de maandelijkse monitoring op groepsniveau kwam aan het licht dat er in een van de business units een te grote en ongeoorloofde inkooppositie op handelsproducten was ingenomen. Omdat er geen wezenlijke verandering was opgetreden in de grondstoffenprijzen had dit geen financiële gevolgen.
De geldende regels zijn nogmaals gedeeld met de betrokken managers. Daarnaast is lokaal de wekelijkse monitoring aangescherpt.

Bestuursverklaring

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

Op basis van dit verslag, de hiervoor genoemde beoordeling en de huidige stand van zaken, en in overeenstemming met best practice 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance code van december 2016 en met artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft), verklaart de Raad van Bestuur bij beste weten dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen per einde van het verslagjaar 2019 effectief waren en dat:

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

Er wordt op gewezen dat het bovenstaande niet impliceert dat deze systemen en procedures absolute garantie geven voor wat betreft het realiseren van operationele en strategische bedrijfsdoelstellingen, of dat zij alle onjuiste verklaringen, onzorgvuldigheden, fouten, fraude en het niet naleven van wetgeving, regels en voorschriften kunnen voorkomen.

Noch kan er zekerheid worden gegeven dat de doelstellingen worden bereikt. In de risicoparagraaf wordt een toelichting geven op de interne risicobeheersings- en controlesystemen zoals die binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming zijn geïmplementeerd.

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2019 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2019 van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lochem, 11 maart 2020

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.
Yoram Knoop, CEO
Arnout Traas, CFO
Adrie van der Ven, COO

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

INDEX

Bericht van de voorzitter
van de Raad van Commissarissen

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Remuneratierapport

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

In het afgelopen jaar heeft de agrarische sector veel te verduren gekregen. Vooral de discussie omtrent de stikstofproblematiek heeft veel los gemaakt in Nederland. Onduidelijkheden in de door de Nederlandse regering voorgestelde aanpak voor stikstofreductie hebben in 2019 begrijpelijkerwijs geleid tot veel onrust bij veehouders. Het is noodzakelijk om veehouders zowel toekomstperspectief als een eenduidige lange-termijn visie te bieden om voldoende draagvlak voor maatregelen te creëren. ForFarmers werkt samen met andere bedrijven om door middel van voeroplossingen en advies de stikstofuitstoot te verminderen. Dit past bij de Total Feed- en duurzaamheidsaanpak van ForFarmers.

ForFarmers had in 2019 te maken met een ongunstige inkooppositie. Dit is een belangrijke oorzaak voor de lagere onderliggende EBITDA ten opzichte van vorig jaar. De Raad van Commissarissen (de Raad) heeft verschillende keren uitgebreid gesproken met de Raad van Bestuur (het Bestuur) over de maatregelen die nodig zijn om dit risico met betrekking tot de inkooppositie beter beheersbaar te maken. Het Bestuur heeft verbeteringen in het inkoopproces doorgevoerd door onder meer de dekkingsperiode voor belangrijke grondstoffen te verkorten en de informatie-uitwisseling tussen de inkoop- en de commerciële afdelingen te verbeteren ten aanzien van de ingenomen en nog in te nemen inkoopposities. Het jaar 2019 stond ook in het teken van de integratie van de vier acquisities die in 2018 werden gedaan. Alle operationele processen van de vier acquisities zijn geïntegreerd in die van ForFarmers. In de belangrijke groeimarkt Polen ligt de focus van Tasomix nu op het verder opschalen van de productie in de nieuwe fabriek in Pionki om verdere groei te realiseren. De afzet in het Verenigd Koninkrijk blijft echter achter bij de verwachtingen waardoor een bijzondere waardevermindering noodzakelijk was.

Strategie

De Raad sprak in het afgelopen jaar regelmatig met het Bestuur over de voortgang van de implementatie van strategie Horizon 2020. Ook bespraken we, onder begeleiding van een externe adviseur, met het Bestuur verschillende scenario's die ten grondslag liggen aan de bepaling van de strategie voor de periode 2020–2025, mede in het licht van de ontwikkelingen in de agrarische sector. De discussies hierover waren steeds open en constructief. We zijn intensief betrokken bij de totstandkoming van de strategie 2020–2025.
Sinds medio 2018 is ForFarmers door de acquisitie van Tasomix in vijf landen actief. In juni 2019 bracht de Raad een bezoek aan Polen en sprak daar onder meer met het lokale managementteam van Tasomix. We hebben een goede indruk gekregen van zowel de onderneming als van de Poolse markt. In ons verslag wordt nader ingegaan op het werkbezoek.

We hebben ook met het Bestuur gesproken over het uitbreiden van strategische samenwerkingen, met name op het gebied van productie en transport. Dit kwam onder meer aan de orde in relatie tot het besluit van ForFarmers om af te zien van de bouw van een fabriek in Duitsland (Wesel) en zich te richten op het creëren van meer flexibiliteit in de kostenstructuur. In het verslagjaar is goede voortgang gemaakt met het uitvoeren van de eerder aangekondigde groeps-brede efficiencyplannen, vooral in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en België. De plannen liggen op schema en beginnen te leiden tot kostenbesparingen.

De veiligheid op de werkvloer was een terugkerend onderwerp op de vergaderagenda. Het terugdringen van het aantal LTI's (Lost Time Incidents) laat een positieve ontwikkeling zien. We zijn hierover verheugd en blijven het Bestuur ondersteunen met het nemen van initiatieven om de veiligheid van mensen op bedrijfslocaties, onderweg en op het boerenerf verder te bevorderen.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

We hebben in 2019 onder begeleiding van een externe adviseur ons functioneren geëvalueerd. Uit de evaluatie kwam onder meer naar voren dat de cultuur binnen de

Raad zeer positief en constructief is. De onderlinge samenwerking is professioneel en iedere commissaris is nauw betrokken en levert een belangrijke bijdrage vanuit zijn/haar eigen, specifieke, deskundigheid. Met de voordracht van Annemieke den Otter ter benoeming als commissaris is een goede opvolgster gevonden voor Cees van Rijn, die na twee termijnen per het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) in 2020 zal terugtreden (conform de corporate governance code). We zijn Cees bijzonder dankbaar voor zijn bijdrage als commissaris in de afgelopen jaren. Zijn kennis en ervaring van administratieve organisatie en interne processen is onder meer van grote waarde geweest bij de voorbereiding van ForFarmers op de openbare beursnotering. Daarnaast heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd als voorzitter van de remuneratiecommissie en met zijn financiële expertise was hij van groot belang voor de auditcommissie.

Arnout Traas gaf in 2019 eveneens aan dat hij niet beschikbaar is voor herbenoeming als lid van het Bestuur tijdens de AvA 2020. De uitgebreide ervaring van Arnout en zijn financiële kennis zijn van grote waarde geweest voor het Bestuur en de Directie. Hij heeft gedurende negen jaar als Bestuurslid een belangrijke rol gehad bij de implementatie van de ForFarmers-strategie. We zijn hem daarvoor bijzonder dankbaar en wensen hem alle goeds voor de toekomst.
Roeland Tjebbes is als zijn opvolger voorgedragen ter benoeming door de AvA. We zijn van mening dat hij een zeer relevante achtergrond heeft en goed past in het team van het Bestuur en de Directie van ForFarmers.

Dankwoord

Het afgelopen boekjaar is een lastig jaar geweest. Een jaar waarin de aandeelhouders van ForFarmers de impact van de nadelige inkooppositie voelden en medewerkers de impact van de efficiëntieplannen hebben ervaren. Een jaar ook waarin de druk op de sector is toegenomen. Ik wil mijn dank uitspreken naar alle medewerkers, klanten, aandeelhouders, partners en andere stakeholders die steeds vooruit blijven kijken en verder bouwen aan de toekomst van ForFarmers. Het jaar 2020 zal voor ForFarmers nieuwe uitdagingen, maar vooral ook kansen bieden. Ik heb er het volste vertrouwen in dat ForFarmers alles in het werk zal blijven stellen om alle stakeholders optimaal te bedienen.

Cees de Jong
Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen (de Raad) toezicht gehouden op het beleid van de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de implementatie van de strategie Horizon 2020. Voorts is de Raad nauw betrokken bij de totstandkoming van de strategie voor de periode 2020 tot 2025. Daarbij wordt onder andere de toenemende (politieke) druk op de agrarische sector in relatie tot onder meer de stikstofuitstoot door, en de CO_2-voetafdruk van, de sector in ogenschouw genomen. De Raad sprak verschillende keren met het Bestuur over de impact van milieumaatregelen op de agrarische sector in het algemeen en die in Nederland en Duitsland in het bijzonder. In deze context is de Raad van mening dat ForFarmers vorig jaar een goede stap heeft gezet in Polen met de acquisitie van 60% van de aandelen van Tasomix. Ook heeft ForFarmers in het afgelopen jaar weer nieuwe initiatieven genomen in het kader van haar missie 'For the Future of Farming'. Deze zijn gericht op een efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering van haar (potentiële) klanten en deze initiatieven dragen bij aan lange-termijn waardecreatie voor alle stakeholders.

De Raad heeft in juni 2019 een bezoek gebracht aan het bedrijfsonderdeel Tasomix, een bedrijf dat voornamelijk actief is in de snelgroeiende pluimveesector in Polen. Bij het bedrijfsbezoek heeft de Raad met het lokale managementteam en verschillende werknemers gesproken over de activiteiten en positie van Tasomix in de Poolse veevoersector. Er werd onder andere aandacht besteed aan de concurrentiepositie van Tasomix in de verschillende sectoren en de mate van ketenintegraties in de Poolse markt. Verder werd een bezoek gebracht aan een van de Poolse ketenpartners. De Raad is geïnformeerd over het integratieproces en was verheugd te vernemen dat de kennisuitwisseling tussen ForFarmers en Tasomix succesvol verloopt. De Raad stond in het afgelopen jaar in diverse vergaderingen ook stil bij de (integratie van de) overige acquisities en de verdere ontwikkeling van de organisatie. De integraties zijn inmiddels afgerond.

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

Strategie

In het verslagjaar sprak de Raad regelmatig over de implementatie en de uitvoering van de strategie Horizon 2020 en over de daarmee samenhangende risico's. Als vast agendapunt werden de prestaties van ForFarmers in de verschillende landen in iedere reguliere vergadering met het Bestuur besproken. In mei en oktober heeft de Raad met het Bestuur en de Directie een hele dag vergaderd over diverse strategische onderwerpen. In dat kader werd de strategie Horizon 2020 uitgebreid tegen het licht gehouden en werd vooruitgekeken naar de in de verschillende markten aanwezige kansen en bedreigingen die moeten worden meegenomen bij het formuleren van de strategie voor de periode 2020 tot 2025. In beide vergaderingen was ook de externe adviseur aanwezig die de Directie bijstond bij het formuleren van de strategie voor lange-termijn waardecreatie. Deze strategie wordt in het tweede kwartaal van 2020 afgerond en op 12 mei 2020 bekendgemaakt. Gezien de steeds groter wordende druk op de agrarische sector in Noordwest-Europa en de daarmee gepaard gaande groeibeperkingen, heeft de Raad met het Bestuur en de Directie onder meer gesproken over de focus op acquisities, verdere integratiemogelijkheden in de keten, verbreding van het product-portfolio, de concurrentiepositie en duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. Daarnaast werd aandacht besteed aan beheersing van kosten, talentontwikkeling van medewerkers, en de invloed van digitalisering, alternatieve eiwitbronnen, consumentengedrag en andere factoren die mogelijk van invloed zijn op de bepaling van de strategie voor de komende jaren. De Raad is van mening dat duurzame voeroplossingen een belangrijke rol blijven spelen om maatschappelijke druk op de agrarische sector te verlagen.

Strategische samenwerkingen

De diverse strategische en productie-samenwerkingen die

ForFarmers is aangegaan in de afgelopen jaren, hebben onder meer geleid tot het op de markt brengen van hoogwaardige nutritionele producten en de bundeling van inkoopkracht en kennis. Gedurende het verslagjaar heeft ForFarmers verder ingezet op het uitbreiden van strategische samenwerkingen, met name op het gebied van productie en transport. Na de eerdere aankondiging over de mogelijke bouw van een fabriek in Duitsland (Wesel) bleken meerdere partijen interesse te hebben in het aangaan van partnerschappen, liever dan dat er additionele capaciteit in de markt zou komen. Dit heeft vervolgens geresulteerd in het besluit van ForFarmers om af te zien van de bouwplannen en zich te richten op het creëren van meer flexibiliteit in de kostenstructuur via partnerschappen. Daarbij werd onder andere een afweging gemaakt tussen besparing van productiekosten enerzijds en mogelijk hogere transportkosten anderzijds.

Acquisities

Tijdens iedere vergadering van de Raad werden de ontwikkelingen op het gebied van acquisities besproken. In het verslagjaar heeft ForFarmers zich vooral gericht op het afronden van de integratie van Tasomix, Voeders Algoet en Van Gorp. De integratie van Van Gorp Biologische Voeders in Nederland is afgerond. Verder zijn Voeders Algoet en ForFarmers België samengevoegd tot één organisatie. De Raad heeft met het Bestuur gesproken over de uitdaging om bij de integratie van kleinere ondernemingen alle adviseurs en klanten te behouden. In Polen is de integratie van Tasomix op het gebied van alle operationele afdelingen afgerond. De focus ligt op het verder opschalen van de productie in de Pionki fabriek in Polen en het realiseren van verdere groei. Verder heeft de Raad met het Bestuur onder meer van gedachten gewisseld over potentiële acquisities. De Raad vindt het van belang dat een mogelijke overnamekandidaat past bij de organisatiecultuur en strategie van ForFarmers. Daarnaast moeten er voldoende gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn om de integratie goed tot stand te brengen. Het uitgangspunt bij de acquisitiestrategie is dat ForFarmers streeft naar een regionale nummer één of twee positie om daarmee schaalvoordelen te behalen.

Organisatie

De Raad werd regelmatig door het Bestuur geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior management en andere relevante posities. Met de benoeming van Adrie van der Ven als lid van het Bestuur, hebben de leden van het Bestuur hun werkzaamheden onderling nader verdeeld, in die zin dat een primaire verantwoordelijkheid is vastgesteld. Die taakverdeling en verantwoordelijkheden zijn door het Bestuur schriftelijk vastgelegd en door de Raad goedgekeurd. In de december vergadering van de Raad kwamen onder meer de onderwerpen talentontwikkeling binnen de organisatie en interne doorgroeimogelijkheden aan bod. De Raad vindt het van belang dat ForFarmers op ieder niveau aandacht heeft voor diversiteit en gekwalificeerde medewerkers kan aantrekken en behouden. In het kader van het plan voor opvolging bespreekt de Raad regelmatig het beschikbare managementpotentieel op senior managementniveau. De Raad ontmoet senior managers bij verschillende gelegenheden, waaronder tijdens senior managementbijeenkomsten waar bij gelegenheid een aantal commissarissen aanwezig is. Daarnaast geven verschillende senior managers presentaties in de vergaderingen van de Raad of in commissievergaderingen. Gedurende het verslagjaar werd de Raad regelmatig op de hoogte gehouden van de uitvoering van de in maart 2019 aangekondigde, groepsbrede efficiëntieplannen. In 2019 werden in dit verband vijf fabrieken gesloten. De uitvoering van deze plannen ligt op schema.

Raad van Bestuur en Directie

In juni 2019 maakte Arnout Traas, lid van het Bestuur, bekend dat hij zich niet herkiesbaar stelt voor een nieuwe termijn. De Raad is verheugd dat Arnout Traas kan worden opgevolgd door Roeland Tjebbes. Roeland Tjebbes heeft uitvoerige kennis van en ervaring in finance en risicomanagement. Met name zijn achtergrond bij Nutreco en zijn ervaring ten aanzien van het managen van de inkoop van grondstoffen zijn van grote waarde. Hij past naar de mening van de Raad uitstekend in het team van het Bestuur en de Directie. Roeland Tjebbes maakt vanaf 1 maart 2020 deel uit van de Directie van ForFarmers, zodat een soepele overgang van taken kan plaatsvinden. Hij is door de Raad ter benoeming als lid van het Bestuur voorgedragen aan de Algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) van 24 april 2020. Roeland Tjebbes

zal, indien hij wordt benoemd, per het einde van de AvA de rol van CFO gaan vervullen.

Het Directieteam bestaat vanaf 1 maart 2020 uit Yoram Knoop, Arnout Traas, Adrie van der Ven, David Fousert, Arthur van Och, Steven Read, Stijn Steendijk, Pieter Wolleswinkel, en Roeland Tjebbes. Arnout Traas treedt als lid van het Bestuur en het Directieteam af per het einde van de AvA op 24 april 2020.

In 2019 heeft de Raad net als in voorgaande jaren met alle Directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad spraken met één Directielid. Daarbij kwam tevens de evaluatie van het Bestuur als geheel aan de orde. De conclusies uit deze gesprekken werden in de vergadering van de voltallige Raad besproken. Vervolgens werden de conclusies teruggekoppeld aan de CEO. De Raad is van mening dat de Directie onder leiding van Yoram Knoop als CEO, goed functioneert.

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

Veiligheid en medewerkers

De Raad is elke vergadering door het Bestuur geïnformeerd over de voortgang op het gebied van de veiligheidsprocedures en het terugdringen van het aantal ongevallen met verzuim (de LTI's). Medewerkers zijn veiliger gaan werken waardoor het aantal LTI's is afgenomen ten opzichte van vorig jaar. De Raad is verheugd met deze ontwikkeling en blijft de initiatieven ondersteunen die zijn gericht op het verder verbeteren van de veiligheid binnen en buiten de organisatie. ForFarmers heeft in 2016 een onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid onder medewerkers. Naar aanleiding van dit onderzoek werden acties geformuleerd en in 2017 werd de voortgang gepeild. Het Bestuur heeft verbeteracties bepaald ten aanzien van de vertaling van de strategie naar de werkvloer, werkdruk, aantrekken en behouden van talent, carrièremogelijkheden en het geven en ontvangen van feedback. Een belangrijk deel van de verbeteracties is inmiddels doorgevoerd. Het Bestuur heeft met de Raad afgesproken dat er in 2020 een nieuw onderzoek naar de tevredenheid onder medewerkers zal plaatsvinden. De Raad blijft het streven van ForFarmers naar meer evenwicht in de man/vrouw verhouding binnen de organisatie stimuleren.

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). De raad van commissarissen van ForFarmers Corporate Services B.V. bestaat uit drie leden, waaronder de CEO en CFO van ForFarmers. Daarnaast is Hajé Nordbeck commissaris van ForFarmers Corporate Services B.V. op aanbeveling van de Nederlandse Ondernemingsraad. ForFarmers N.V. kent een Europese Ondernemingsraad die in het verslagjaar één keer bijeen is geweest. Deze bijeenkomst werd niet bijgewoond door leden van de Raad omdat door de ForFarmers Europese Ondernemingsraad, zoals aangegeven in het reglement van de Raad, geen verzoek voor overleg is gedaan. Gedurende het verslagjaar heeft de voorzitter van de Raad overleg gevoerd met de voorzitter van de Nederlandse Ondernemingsraad.

Managementconferenties

In mei en november heeft ForFarmers conferenties met het senior management gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten is onder meer aandacht besteed aan de voortgang en implementatie van de strategie Horizon 2020. Ook werd vooruitgekeken en inbreng vanuit het senior management gevraagd voor de bepaling van de strategie voor de periode 2020 tot 2025. In mei waren enkele leden van de Raad bij de bijeenkomst aanwezig.

Financiële rapportage

De interne financiële rapportages werden door het Bestuur toegelicht tijdens de vergaderingen van de Raad. Daarbij werd onder andere ingegaan op de gang van zaken en de marktontwikkelingen, de strategische en financiële ontwikkelingen en risico's alsmede de prestaties ten opzichte van de begroting en het voorgaande jaar van zowel de Groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen. De Raad heeft de jaarrekening 2018 goedgekeurd en het halfjaarbericht 2019 alsmede de 'trading updates' beoordeeld. Voorts werd het werkplan van de internal auditor goedgekeurd. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2018, corporate governance en het financiële

verslaggevingsproces van ForFarmers aan de orde. De Raad heeft de bevindingen uit de Management Letter van de externe accountant besproken met het Bestuur. Tevens heeft de Raad zonder de aanwezigheid van het Bestuur met de accountant gesproken. De bevindingen van de externe accountant zijn genoemd in het verslag van de Auditcommissie. De Raad heeft goedkeuring verleend aan de nieuwe (her)financieringsfaciliteit en aan de begroting voor 2020.

De Raad heeft ook gesproken over de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn gedurende het verslagjaar beoordeeld door het Bestuur. De bevindingen, aanbevelingen en maatregelen die uit de beoordeling naar voren kwamen, zijn besproken met de Raad. Uitgebreide aandacht is besteed aan het inkoopbeleid voor grondstoffen. Er werd stilgestaan bij het verkorten van de dekkingsperiode voor belangrijke grondstoffen (inclusief de 'value at risk'), de bepaling van het risicoprofiel, de beoordeling van de beschikbare informatie over de prijsontwikkelingen op zowel de lokale als de wereld grondstoffenmarkten en de slagvaardigheid van de centrale inkooporganisatie. De Raad is elke vergadering geïnformeerd over de implementatie van de aanpassingen in de inkoopprocessen. De Raad onderschrijft en ondersteunt het interne risicomanagementsysteem, zoals beschreven in het hoofdstuk 'Risicomanagement'. De Raad heeft tevens toezicht gehouden op de werkzaamheden van de internal auditor.

De Raad heeft de jaarrekening 2019 besproken met het Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 11 maart 2020 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de AvA aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Op 24 april 2020 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd evenals het voorgestelde dividend over 2019.

Governance en cultuur

Mede in het licht van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de Code), heeft de Raad de corporate governance van ForFarmers besproken met het Bestuur. In dat kader werd stil gestaan bij een cultuur die gericht is op lange-termijn waardecreatie. De kernwaarden die bijdragen aan deze cultuur, te weten ambitie, duurzaamheid en partnerschap, zijn essentieel voor de positionering en het succes van ForFarmers. Het Bestuur geeft met voorbeeldgedrag sturing aan de kernwaarden en normen in de organisatie. De Raad blijft verdere initiatieven van het Bestuur ondersteunen om bij investeringen in fabrieken een sterke focus aan te brengen ten aanzien van veiligheid. ForFarmers onderschrijft de meeste best practice bepalingen van de Code. In het hoofdstuk 'Corporate Governance' wordt gemotiveerd aangegeven van welke bepalingen ForFarmers afwijkt.

Duurzaamheid

De Raad wordt door het Bestuur op de hoogte gehouden van de gesprekken met de Adviesraad Duurzaamheid. Er worden doorlopend initiatieven ontplooid om voortgang te boeken bij het verbeteren van de gestelde KPI's op het gebied van duurzaamheid. Hierover wordt verslag gedaan in het hoofdstuk 'Onze bijdrage aan een duurzame veehouderij'. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad onder andere met het Bestuur gesproken over de verdere inrichting van het jaarverslag om aan de niet-financiële informatieverplichting te voldoen en verdere stappen te maken met Integrated Reporting. De externe accountant heeft een assurance-rapport verstrekt over de duurzaamheids-KPI's.

Compliance en integriteit

De Raad ziet de Code of Conduct als middel om integriteit te bevorderen. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de Auditcommissie en de Raad. Nieuwe medewerkers ontvangen de Code of Conduct en volgen een online leermodule. De Raad ondersteunt de initiatieven van het Bestuur die een cultuur van compliance en integriteit stimuleren.

Vergaderingen, aanwezigheid en belangrijkste thema's

De Raad kwam in 2019, steeds in aanwezigheid van het Bestuur, zeven keer bijeen in reguliere vergaderingen. De leden van de Directie waren aanwezig bij de vergaderingen van de Raad voor zover de onderwerpen betrekking hadden op de strategie en/of de begroting. Voorts werden, tijdens de vergaderingen van de Raad, op verzoek van de Raad presentaties gegeven door leden van de Directie en andere medewerkers over onderwerpen waarvoor zij

specifiek verantwoordelijk zijn. De Raad kwam doorgaans voorafgaand aan de reguliere vergaderingen bij elkaar om deze vergaderingen voor te bereiden.

In het verslagjaar zijn er vijf telefonische vergaderingen geweest. Drie van deze vergaderingen betroffen de goedkeuring van de jaarrekening aan de vooravond van publicatie hiervan en de bespreking van de trading update van mei en november 2019. Tijdens de overige telefonische vergaderingen werd besloten over de voordracht van respectievelijk Roeland Tjebbes als lid van het Bestuur en Annemieke den Otter als lid van de Raad.

De Raad heeft daarnaast twee keer zonder (vertegenwoordigers van) het Bestuur vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen waren: de inrichting van de interne organisatie, de werkwijze en beloning (inclusief het variabele deel daarvan) van het Bestuur en de overige leden van de Directie, het functioneren van de Directie als team en het functioneren van de individuele leden van de Directie alsmede de conclusies die hieraan verbonden moeten worden en het plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. Verder heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, het functioneren van haar afzonderlijke commissies en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden. Hierbij is de Raad bijgestaan door een externe deskundige. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies van de Raad. De commissies hebben van hun vergaderingen en bevindingen verslag uitgebracht aan de Raad.

De aanwezigheid van elke commissaris bij de zeven reguliere vergaderingen van de Raad en van de reguliere vergaderingen van de kerncommissies is weergeven in het volgende overzicht.

Vergadering	Cees de Jong	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Cees van Rijn	Erwin Wunnekink
RvC	7/7	7/7	6/7	7/7	7/7	6/7
AC		5/5	5/5		5/5	
RC	4/4	4/4			4/4	
S&BC	3/3			3/3		3/3

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

In het geval dat een commissaris een vergadering niet kon bijwonen, werden de agendapunten vooraf besproken met de betreffende commissaris en de Voorzitter van de Raad. Andere onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad aan de orde kwamen waren, onder andere, de voorbereiding op en de evaluatie van de AvA die ForFarmers op 26 april 2019 heeft gehouden en de medewerkersparticipatieplannen voor 2019. Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de Voorzitter, de andere leden van de Raad en het Bestuur over diverse onderwerpen. Tevens heeft de Voorzitter contact gehad met de voorzitter van het bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. (de Coöperatie) en heeft hij één vergadering van de ledenraad van de Coöperatie bijgewoond. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

Zelfevaluatie en samenstelling

Eens in de drie jaar bespreekt de Raad haar functioneren met een externe adviseur. Aangezien de laatste evaluatie onder begeleiding van een externe adviseur in het vierde kwartaal van 2016 heeft plaatsgevonden, heeft de Raad de evaluatie in 2019 met een externe adviseur gedaan. In dit kader heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de Raad als geheel als de individuele leden, en voor wat betreft de afzonderlijke commissies. Hierbij is onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het Bestuur, zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken en het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de Raad. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge 1 op 1 gesprekken. De Raad heeft

geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, goed functioneert. 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. Een van deze verbeteringen betreft evaluatie en feedback op een regelmatigere basis. De Raad heeft hiervoor in de agenda voor 2020 extra ruimte gereserveerd.

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

Gedurende het verslagjaar bleef de samenstelling van de Raad ongewijzigd. Het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in het verslagjaar, wordt toegelicht in de 'Corporate Governance verklaring 2019'. Met de voordacht van Annemieke den Otter ter benoeming als commissaris in de vacature die is ontstaan door het terugtreden van Cees van Rijn per het einde van de AvA 2020 blijft de Raad uit zes commissarissen bestaan. Annemieke den Otter heeft brede ervaring op het gebied van (Corporate) Finance en IT. Daarnaast brengt zij relevante kennis en affiniteit met HR. Met haar benoeming voldoet de Raad aan het streefcijfer voor wat betreft de diversiteit ten aanzien van de man/vrouw verhouding.

Educatie

In het kader van permanente educatie van de gehele Raad, volgen verschillende leden van de Raad relevante cursussen bij diverse organisaties. De Raad heeft tezamen met het Bestuur een algemene presentatie bijgewoond over bedrijfsstrategie. Daarbij werd onder andere ingegaan op de kenmerken van een goede strategie en op de inzichten en ervaringen van andere ondernemingen. Voorts hebben alle leden van de Auditcommissie het seminar van de AFM gevolgd dat plaatsvond op 3 juli 2019 met workshops over digitalisering, duurzaamheid en toezicht op audit en verslaggeving.

Tot slot

Het afgelopen jaar is niet makkelijk geweest voor ForFarmers. Dit kwam onder meer door de ongunstige inkooppositie in het eerste halfjaar, de politieke en maatschappelijk druk op de sector - die vooral in Nederland zichtbaar werd met de stikstofproblematiek - en het sluiten van vijf fabrieken als gevolg van de efficiëntieplannen. Desondanks is ForFarmers, onder leiding van de Directie en overige leidinggevenden, en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers, initiatieven blijven nemen die gericht zijn op een efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering van klanten en die bijdragen aan lange-termijn waardecreatie voor alle stakeholders. Wij danken de Directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor die inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd. Ook danken wij de overige stakeholders, waaronder de klanten en aandeelhouders, voor het door hen gestelde vertrouwen.

Lochem, 11 maart 2020

De Raad van Commissarissen

Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen (de Raad) bevat een overzicht van de uitvoering van het remuneratiebeleid in het verslagjaar 2019. Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) vastgesteld op 26 april 2017.

Remuneratie 2019

De Raad laat het remuneratiepakket van de Raad van Bestuur (het Bestuur) éénmaal in de drie jaar door een externe adviseur toetsen om zich ervan te verzekeren dat het pakket voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. In de tussenliggende jaren wordt de vaste beloning geïndexeerd op basis van de (verwachte) inflatie voor het komende jaar. In 2017 werd het remuneratiepakket van het Bestuur door een externe adviseur vergeleken met dat van een aantal ondernemingen met vergelijkbare omvang, complexiteit en resultaat; de zogenaamde referentiegroep. De referentiegroep bestaat uit de ondernemingen die in het laatste kwartaal van 2016 op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) en op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam stonden. De uitkomsten van de vergelijking zijn gebruikt voor het bepalen van de richting voor een (mogelijke) aanpassing van de vaste beloning. Het al dan niet aanpassen van de vaste beloning is volledig ter discretie aan de Raad. Bij de vergelijking van de beloning met de referentiegroep wordt de totale directe remuneratie (vast salaris, korte- en lange-termijn variabele beloning) van de bestuursleden in acht genomen.

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

Jaarsalaris leden van de Raad van Bestuur

Het vaste salaris van de heer Adrie van der Ven (COO) werd in het verslagjaar bekend gemaakt voorafgaand aan zijn voordracht tot benoeming als lid van het Bestuur. De vaste salarissen van de heren Yoram Knoop (CEO) en Arnout Traas (CFO) werden per 1 januari 2019 geïndexeerd. De Raad heeft bij deze indexatie een inschatting gemaakt van de verwachte inflatieontwikkeling en de relatieve bandbreedte van het salaris ten opzichte van de uitkomsten van de vergelijking met de referentiegroep. De gebruikte percentages en de salarissen per bestuurder waren in 2019 als volgt.

In euro	Per jaar	Stijging[1]
Yoram Knoop	548.375	2,5%
Arnout Traas	383.918	2,5%
Adrie van der Ven[2]	357.259	N.v.t.

(1) Stijging per 1 januari 2019 ten opzichte van 2018.
(2) Per de datum van de AvA van 26 april 2019.

Variabele beloning van leden van het Bestuur

De vooraf tussen de Raad en het Bestuur afgesproken korte-termijn doelstellingen voor 2019 en lange-termijn doelstellingen voor 2017-2019, dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de lange-termijn belangen en de duurzaamheid van ForFarmers, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte- en op de lange-termijn. De Raad heeft de hoogte van de gerealiseerde, korte-termijn (2019) en lange-termijn (2017-2019) variabele beloning vastgesteld op advies van de remuneratiecommissie en aan de hand van de volgende methode.

Score voor financiële doelstellingen

Prestatie	Variabele beloning
< 90% van één doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
90% - 110% van de doelstelling	Proportionele toekenning van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 110% van de doelstelling	Maximale variabele beloning voor die doelstelling

Voor de lange-termijn doelstelling met betrekking tot ROACE geldt de bandbreedte 80% - 120% (in plaats van 90% - 110%). Bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen werd vooraf het minimale -, het ten doel gestelde - en het maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning werd proportioneel toegekend bij een prestatie-score tussen het minimale – en het maximale realisatieniveau. Als het minimale prestatieniveau niet is bereikt dan werd voor die doelstelling geen variabele beloning toegekend.

Korte-termijn variabele beloning van leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning (2019) voor de CEO en de CFO waren voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. Voor de COO waren deze percentages respectievelijk 70% en 30%. De Raad beoordeelde in het begin van 2020 de realisatie van de voor ieder individueel Bestuurslid vooraf vastgestelde doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning voor 2019.

Onderstaande tabel en toelichting geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het ten doel gestelde percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

Informatie over korte termijn 2019 prestatie[1]

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO) Target 60% Max 72%		Arnout Traas (CFO) Target 40% Max 48%		Adrie van der Ven (huidige COO)[3] Target 40% Max 48%		Jan Potijk (vorige COO)[3] Target 40% Max 48%	
	Doelstelling	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**
Onderliggende nettowinst[2]	36%	0,0%	24%	0,0%	12%	0,0%	12%	0,0%
Onderliggend bedrijfs-resultaat cluster					16%	0,0%	16%	0,0%
Uitvoering veiligheids-beleid	6%	7,2%						
Operationele effectiviteit	6%	3,0%			8%	5,2%		
Uitvoering strategie	6%	4,8%						
M&A beleid/partnerships	6%	3,0%	4%	2,0%			10%	5,8%
Debiteuren-beheer			4%	4,8%	2%	2,4%		
Team ontwikkeling			4%	2,0%	2%	2,4%	2%	2,9%
Specifieke finance projecten			4%	4,0%				
Totaal korte termijn '19	**60%**	**18,0%**	**40%**	**12,8%**	**40%**	**10,0%**	**40%**	**8,6%**

(1) Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.
(2) Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternative Performance Measures (APM).
(3) De percentages betreffen de periode voor de huidige COO vanaf 26 april 2019 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019.

Lange-termijn variabele beloning van de leden van het Bestuur

De (gezamenlijke) doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning waren voor het Bestuur voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn variabele beloning werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2017-2019.

De realisatie van de begin 2017 vastgestelde doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de jaren 2017-2019 werd eveneens begin 2020 door de Raad beoordeeld. Onderstaande tabel en toelichting geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het ten doel gestelde percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergeven.

Informatie over lange termijn 2017-2019 prestatie[1]

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO) Target 60% Max 72%		Arnout Traas (CFO) Target 40% Max 48%		Adrie van der Ven (huidige COO)[5] Target 40% Max 48%		Jan Potijk (vorige COO)[5] Target 40% Max 48%	
	Doelstelling	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**	**Doelstelling**	**Werkelijk**
Ontwikkeling van de winst na belasting[2]	12%	0,5%	8%	0,3%	8%	0,3%	8%	0,3%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR)[3]	12%	0,0%	8%	0,0%	8%	0,0%	8%	0,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen[4]	12%	14,9%	8%	9,9%	8%	9,9%	8%	9,9%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid	6%	6,5%	4%	4,3%	4%	4,3%	4%	4,3%
Uitvoering van de strategie	12%	9,5%	8%	6,3%	8%	6,3%	8%	6,3%
Werknemers-tevredenheid	6%	6,5%	4%	4,3%	4%	4,3%	4%	4,3%
Totaal lange termijn '19	**60%**	**37,9%**	**40%**	**25,1%**	**40%**	**25,1%**	**40%**	**25,1%**

(1) Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.
(2) Earnings Per Share (EPS) (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen).
(3) Total Shareholder Return (TSR) volgens de in dit rapport opgenomen schaal.
(4) Return on Average Capital Employed (ROACE)
(5) De percentages betreffen de periode voor de huidige COO vanaf 26 april 2019 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019.

Voor de lange-termijn variabele beloning 2018-2020 en 2019-2021 zijn de financiële doelstellingen gelijk aan die over de periode 2017-2019. De onderdelen waarop de kwalitatieve doelstellingen voor 2018-2020 en voor 2019-2021 betrekking hebben, betreffen de nog af te ronden strategie 2025, M&A en duurzaamheid.

De Raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Daarbij is als uitgangspunt genomen de tien ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de periode voor de lange-termijn doelstelling op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) stonden plus de tien ondernemingen die per die datum op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam voorkwamen. Het percentage variabele beloning dat wordt toegekend op basis van TSR wordt bepaald aan de hand van de positie die ForFarmers inneemt binnen de referentiegroep volgens de volgende schaal.

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

Over de periode 2017-2019 neemt ForFarmers positie 15 in op deze schaal.

Deelname aan medewerkersparticipatieplan

Door een aantal (voormalige) leden van het Bestuur is (een deel van) de korte-termijn variabele beloning aangewend voor deelname aan het medewerkersparticipatieplan voor senior management. Yoram Knoop heeft met 17.361 certificaten van aandelen deelgenomen. Arnout Traas en Adrie van der Ven hebben niet deelgenomen. Voorts heeft Jan Potijk deelgenomen met 33.311 certificaten van aandelen. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling in 2019 zijn verkregen geldt een lock-up periode van vijf jaar. Op de verkrijgingsprijs werd een korting van 20% verleend conform het remuneratiebeleid en de regeling als bedoeld in artikel 2:135 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 26 april 2017.

Per 31 december 2019 werden door de leden van het Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

Certificaten/ aandelen gehouden door leden van het bestuur

	Certificaten in lock-up van 5 jaar met vrijval in 2022	Certificaten in lock-up van 5 jaar met vrijval in 2023	Certificaten in lock-up van 5 jaar met vrijval in 2024	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Yoram Knoop	61.034	20.541	17.361	222.967	321.903
Arnout Traas	9.094	-	-	100.235	109.329
Adrie van der Ven	22.171	-	-	-	22.171
Jan Potijk[1]	26.048	19.965	33.311		

(1) Certificaten in lock-up vanwege deelname aan medewerkersparticipatieplannen gedurende periode werkzaam bij ForFarmers tot en met 26 april 2019. Over het aantal certificaten/aandelen (niet in lock-up) en het totaal wordt niet gerapporteerd.

In het remuneratiebeleid is een streven vastgelegd ten aanzien van aandelenbezit in ForFarmers door leden van het Bestuur. De leden van het Bestuur streven ernaar om (certificaten van) aandelen in ForFarmers te houden voor een bedrag dat tenminste gelijk is aan tweemaal hun bruto vaste jaarsalaris. Op dit moment wordt hieraan wel voldaan door Yoram Knoop en niet door Arnout Traas (door koersverloop) en door Adrie van der Ven (is benoemd als lid van het Bestuur per 26 april 2019). Voor zover leden van het Bestuur niet voor een bedrag ten minste gelijk aan twee keer hun vaste bruto basissalaris hebben aangewend voor het verkrijgen van (certificaten van) aandelen in ForFarmers, streven zij ernaar om dit binnen een periode van vier jaar alsnog te doen door deelname aan het medewerkersparticipatieplan.

Conform het remuneratiebeleid heeft ForFarmers geen beloning in de vorm van opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van het Bestuur en/of de Directie. De beloning van de leden van het Bestuur is niet afhankelijk van een 'change of control' in de Vennootschap. Aan leden van het Bestuur zijn geen leningen verstrekt.

Totale beloning van de leden van het Bestuur

Het onderstaande overzicht geeft een overzicht van de totale beloning van de leden van het Bestuur, inclusief de korte-termijn variabele beloning over 2019 en de lange-termijn variabele beloning over 2017-2019.

Beloning bestuur in 2019

	Vaste beloning		Variabele beloning					
In euro	Salaris	Overige vergoedingen [1]	Korte termijn (1 jaar)[3]	Lange termijn (3 jaar)[3]	Bijzondere beloningen [2]	Pensioen bijdragen	Totale beloning	Ratio vast/variabel
Yoram Knoop (CEO)								
2019	548.375	45.965	98.708	170.497	6.250	109.675	979.470	72%-28%
2018	535.000	58.299	248.454	306.705	12.038	107.000	1.267.496	55%-45%
Arnout Traas (CFO)								
2019	383.918	69.193	49.203	92.713	-	15.018	610.045	77%-23%
2018	374.554	76.792	112.923	161.785	-	13.483	739.537	63%-37%
Adrie van der Ven (COO) vanaf 26 april 2019[4]								
2019	234.521	49.911	23.415	18.259	-	10.012	336.118	88%-12%
Jan Potijk tot en met 26 april 2019[4]								
2019	130.219	31.204	11.251	96.534	11.990	4.892	286.090	58%-42%
2018	389.992	89.493	99.401	171.435	11.700	13.483	775.504	64%-36%

(1) Betreft sociale lasten, lease-auto en pensioenvergoeding eigen regeling
(2) Betreft 20% korting in verband met deelname aan medewerkers-participatieplan
(3) De 2019 korte – en 2017-2019 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2019.
(4) De bedragen betreffen de periode voor de huidige COO vanaf 26 april 2019 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019.

Het totale bedrag van de beloning past binnen het remuneratiebeleid en draagt bij aan de (lange-termijn) belangen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders van ForFarmers. Bij de uitvoering van het remuneratiebeleid is invulling gegeven aan de opdracht om lange-termijn waarde te creëren door een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere, duurzamere, productie van vlees, eieren en zuivel ('For the Future of Farming'), mede met het oog op het maatschappelijk belang in dit kader.

De Raad heeft in het verslagjaar geen aanleiding gezien om gebruik te maken van zijn bijzondere bevoegdheden tot het bijstellen dan wel terugvorderen van toegekende variabele of lange-termijn beloningen. Gedurende het verslagjaar werden aan (voormalig) leden van het Bestuur geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald.

Gegarandeerde variabele beloning

In het boekjaar 2019 werd geen gegarandeerde variabele beloning aan het Bestuur toegekend.

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

In het boekjaar 2019 werd geen beloning toegekend in verband met compensatie van contracten uit eerdere dienstbetrekkingen van een Bestuurslid.

Beloningsverhoudingen

Bij de beoordeling van de hoogte en de structuur van de beloning van het Bestuur heeft de Raad ook de beloningsverhoudingen en andere arbeidsvoorwaarden binnen de Vennootschap betrokken. Voor de bepaling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers is uitgegaan van de totale directe beloning, dat wil zeggen het vaste salaris en de (korte- en lange-termijn) variabele beloning van alle ForFarmers medewerkers. Mede gezien de landen waar ForFarmers op dit moment actief is, betreft dit een relatief homogene en representatieve referentiegroep. Dit uitgangspunt zal jaarlijks opnieuw worden beoordeeld.

Prestatie en beloning over 5 boekjaren

De jaarlijkse verandering in de beloning over ten minste vijf boekjaren, de ontwikkeling van de prestaties van ForFarmers en de gemiddelde beloning van de werknemers van ForFarmers worden weergegeven in de volgende overzichten.

Totale beloning bestuur

In duizenden euro	2015	2016	2017	2018	2019
CEO	1.032	1.290	1.383	1.267	979
CFO	669	753	808	740	610
COO (huidige) vanaf 26 april 2019					336
COO (vorige) tot 26 april 2019	724	806	836	776	286

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2015	2016	2017	2018	2019
CEO[1]		25,0%	7,2%	-8,4%	-23,0%
CFO		12,6%	7,3%	-8,5%	-18,0%
COO (huidige) vanaf 26 april 2019[2]					
COO (vorige) tot 26 april 2019[2]		11,3%	3,7%	-7,2%	

(1) In 2016 vond voor de eerste keer uitbetaling plaats van de lange termijn variabele beloning aan de huidige CEO.
(2) Niet van toepassing op 2019.

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2015	2016	2017	2018	2019
CEO[1]		1,0%	0,4%	18,8%	2,5%
CFO		4,0%	3,5%	2,0%	2,5%
COO (huidige) vanaf 26 april 2019[2]					
COO (vorige) tot 26 april 2019		19,0%	1,7%	2,0%	2,5%

(1) De vaste korte termijn bonus die de CEO ontving gedurende de periode 2014 – 2017 van €100.000 per jaar, is per 1 januari 2018 komen te vervallen en vanaf 2018 deels inbegrepen in het vaste salaris.
(2) Niet van toepassing op 2019.

Prestaties ForFarmers

In duizenden euro (tenzij anders vermeld)	2015	2016	2017	2018	2019
Onderliggende EBITDA[1]	90.391	93.607	101.446	100.052	88.520
Mutatie in % jaar-op-jaar		3,6%	8,4%	-1,4%	-11,5%
Onderliggende winst[1]	49.329	51.431	60.136	57.629	36.432
Mutatie in % jaar-op-jaar		4,3%	16,9%	-4,2%	-36,8%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers[2]	53.070	51.746	52.161	50.310	50.084
Mutatie in % jaar-op-jaar		-2,5%	0,8%	-3,5%	-0,4%
Ratio beloning CEO/ gemiddelde beloning	17,2	21,8	22,9	22,0	16,5

(1) Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternative Performance Measures (APM).
(2) Betreft het gemiddelde van de totale directe beloning van alle ForFarmers medewerkers (met uitzondering van de CEO). Dit bedrag is berekend op basis van het gemiddeld aantal FTE's in het betreffende jaar en is voor de berekening van de ratio, afgezet tegen het vaste salaris en variabele beloning van de CEO (zoals opgenomen in de tabel totale beloningen van de leden van het Bestuur).

Beloning ten laste van dochter- / andere maatschappijen

In het boekjaar is voor ieder Bestuurslid een deel van de beloningskosten doorbelast aan dochtermaatschappijen of aan andere maatschappijen (waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert) als onderdeel van het overhead-kostenmodel.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad bedroeg, conform de vaststelling door de AvA van 26 april 2017, €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige commissarissen met een aanvullende vergoeding van: €10.000 voor de voorzitter van de Auditcommissie, €7.500 voor de voorzitter van een van de andere commissies, €7.000 voor de commissaris die lid (niet-voorzitter) is van de Auditcommissie en €6.000 voor de commissaris die lid (niet-voorzitter) is van een van de andere door de Raad ingestelde commissies. Genoemde bedragen zijn bruto. Iedere commissaris ontvangt een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van €500. In 2019 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Beloning raad van commissarissen in 2019

	Raad van Commissarissen	Commissies	Overige vergoedingen (1)	Totaal
Cees de Jong	60.000	12.000	5.365	77.365
Sandra Addink-Berendsen	46.000	16.000	1.407	63.407
Roger Gerritzen	43.000	7.000	619	50.619
Vincent Hulshof	43.000	6.000	1.021	50.021
Cees van Rijn	43.000	14.500	5.176	62.676
Erwin Wunnekink	43.000	7.500	1.317	51.817

(1) Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

In duizenden euro	2015	2016	2017	2018	2019
Voorzitter[1]	62	63	65	63	77
Vice-voorzitter[2]	41	42	57	60	63
Overige leden[3]	41	41	54	54	54

(1) Betreft beloning van de huidige voorzitter vanaf 26 april 2018 en van de vorige voorzitter tot en met die datum.
(2) Betreft beloning van de huidige vice-voorzitter vanaf 26 april 2017 en van de vorige vice-voorzitter tot en met die datum
(3) Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen.

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

Per 31 december 2019 werden door de leden van de Raad de volgende (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en/of een saldo op de participatierekening[1] van Coöperatie FromFarmers U.A. ('FromFarmers') gehouden:

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen (1)	Totaal
Cees de Jong	-	-	-
Sandra Addink-Berendsen	9.640	12.294	21.934
Roger Gerritzen	-	-	-
Vincent Hulshof	-	8.640	8.640
Cees van Rijn	-	-	-
Erwin Wunnekink	-	-	-

(1) Een saldo op de participatierekening kan uitsluitend worden aangehouden door een lid van FromFarmers en kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

De leden van de Raad met certificaten/aandelen en/of participatierekeningen zijn tevens lid van FromFarmers en hebben hun certificaten/aandelen en/of participatierekeningen verkregen door deelname aan het Vermogen op Naam programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017.

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

Adviserende stem Algemene vergadering van Aandeelhouders

Conform artikel 2:135 b lid 2 van het Burgerlijk Wetboek zal het remuneratierapport aan de AvA van 24 april 2020 worden voorgelegd voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over het boekjaar 2020 zal worden toegelicht hoe met deze stem rekening is gehouden.

Lochem, 11 maart 2020

Raad van Commissarissen

[1] *Verwezen wordt naar noot 38 bij de jaarrekening inzake verbonden partijen.*

JAARREKENING 2019

Geconsolideerde jaarrekening 130
Geconsolideerde balans 130
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 131
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 132
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen 133
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 134
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 135
1. ForFarmers N.V. 135
2. Toegepaste accounting standaarden 135
3. Functionele valuta en presentatie valuta 138
4. Gebruik van schattingen en oordelen 138
5. Operationele segmenten 140
6. Bedrijfscombinaties 142
7. Desinvesteringen 145
8. Omzet 145
9. Kosten van grond- en hulpstoffen 145
10. Overige bedrijfsopbrengsten 145
11. Bedrijfslasten 146
12. Netto financieringsresultaat 147
13. Winst per aandeel 147
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen 148
15. Personeelsbeloningen 150
16. Winstbelastingen 155
17. Alternatieve prestatiemaatstaven 160
18. Materiële vaste activa 162
19. Activa met gebruiksrecht 164
20. Immateriële activa en goodwill 166
21. Vastgoedbeleggingen 171
22. Deelnemingen verwerkt volgens de ‘equity’- methode 172
23. Handels- en overige vorderingen 174
24. Voorraden 175
25. Biologische activa 175
26. Geldmiddelen en kasequivalenten 177
27. Activa aangehouden voor verkoop 177
28. Eigen vermogen 178
29. Kapitaalmanagement 182
30. Leningen en overige financieringsverplichtingen 183
31. Voorzieningen 187
32. Handelsschulden en overige verplichtingen 188
33. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management 189

34. Lijst met belangrijkste deelnemingen 199
35. Minderheidsbelangen 200
36. Operationele leaseovereenkomsten (2018) 202
37. Niet in de balans opgenomen verplichtingen 202
38. Verbonden partijen 203
39. Gebeurtenissen na balansdatum 205
40. Basis voor waardering 206
41. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving 206
42. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden 223
Enkelvoudige jaarrekening 224
Enkelvoudige balans 224
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 225
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 226
43. Algemeen 226
44. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat 226
45. Investeringen in deelnemingen 227
46. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen 227
47. Financiële instrumenten 227
48. Winstbelastingen 227
49. Eigen vermogen 228
Voorstel tot resultaatbestemming 231
50. Voorzieningen 232
51. Netto financieringsresultaat 232
52. Kredietfaciliteiten 232
53. Niet in de balans opgenomen verplichtingen 232
54. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders 232
Overige gegevens 233
Statutaire resultaatbestemmingsregeling 233
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap 235
Nevenvestigingen 236
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 237
Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant 251
Meerjarenoverzicht 256

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2019	31 december 2018
Activa			
Materiële vaste activa	18	267.374	261.555
Activa met gebruiksrecht	19	23.984	-
Immateriële activa en goodwill	20	139.771	168.023
Vastgoedbeleggingen	21	1.070	643
Handels- en overige vorderingen	23	10.462	13.690
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	22	27.206	25.392
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2.532	2.099
Vaste activa		**472.399**	**471.402**
Voorraden	24	90.016	93.555
Biologische activa	25	5.931	4.314
Handels- en overige vorderingen	23	228.780	250.618
Actuele belastingvorderingen	16	3.860	2.072
Geldmiddelen en kasequivalenten	26	62.761	51.756
Activa aangehouden voor verkoop	27	1.737	-
Vlottende activa		**393.085**	**402.315**
Totaal activa		865.484	873.717
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-86	-61
Reserve omrekeningsverschillen		-1.531	-6.653
Reserve kasstroomafdekkingen		-479	-896
Overige reserves en ingehouden winsten		252.995	239.990
Onverdeeld resultaat		17.705	58.590
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	28	**413.221**	**435.587**
Minderheidsbelangen	35	**5.132**	**5.166**
Totaal eigen vermogen		418.353	440.753
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	30	22.367	52.354
Leaseverplichtingen		19.368	186
Personeelsbeloningen	15	29.852	33.496
Voorzieningen	31	3.015	2.024
Handelsschulden en overige verplichtingen	32	26.664	41.258
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	13.873	13.174
Langlopende verplichtingen		**115.139**	**142.492**
Bankschulden	26	47.402	13.307
Leningen en overige financieringsverplichtingen	30	-	2.563
Leaseverplichtingen		4.734	400
Voorzieningen	31	2.275	1.372
Handelsschulden en overige verplichtingen	32	276.556	267.695
Actuele belastingverplichtingen	16	1.025	5.135
Kortlopende verplichtingen		**331.992**	**290.472**
Totaal verplichtingen		447.131	432.964
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		865.484	873.717

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 42 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2019	2018
Omzet	8	2.463.061	2.404.663
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-2.022.397	-1.961.255
Brutowinst		**440.664**	**443.408**
Overige bedrijfsopbrengsten	10	1.623	5.408
Bedrijfsopbrengsten		**442.287**	**448.816**
Personeelskosten	15	-166.601	-158.573
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18 , 19 , 20	-71.001	-27.988
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	33	1.264	1.050
Overige bedrijfskosten	11	-191.770	-187.373
Bedrijfslasten	11	**-428.108**	**-372.884**
Bedrijfsresultaat		**14.179**	**75.932**
Netto financieringsresultaat	6 , 12 , 17	10.663	-4.385
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	22	2.773	2.907
Winst vóór belastingen		**27.615**	**74.454**
Winstbelastingen	16	-9.620	-15.224
Winst over het boekjaar		17.995	59.230
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		**17.705**	**58.590**
Minderheidsbelangen	35	290	640
Winst over het boekjaar		17.995	59.230
Winst per aandeel in euro[1]			
Gewone winst per aandeel	13	0,18	0,58
Verwaterde winst per aandeel	13	0,18	0,58

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

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 42 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In duizenden euro	noot	2019	2018
Winst over het boekjaar		**17.995**	**59.230**
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15 , 16	-342	12.000
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16 , 22 , 28	-26	-13
Gerelateerde belastingen		334	-2.134
		-34	**9.853**
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16	5.906	-1.128
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16	531	-417
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16	-	-754
Gerelateerde belastingen		-898	442
		5.539	**-1.857**
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		**5.505**	**7.996**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		23.500	67.226
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		**23.210**	**66.586**
Minderheidsbelangen	35	290	640
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		23.500	67.226

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 42 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2019

In duizenden euro	noot	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom-afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	**Totaal**	Minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Stand op 1 januari 2019		**1.063**	**143.554**	**-61**	**-6.653**	**-896**	**239.990**	**58.590**	**435.587**	**5.166**	**440.753**
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	58.590	-58.590	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	17.705	17.705	290	17.995
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16 , 28	-	-	-	5.122	417	-34	-	5.505	-	5.505
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**-**	**-**	**-**	**5.122**	**417**	**-34**	**17.705**	**23.210**	**290**	**23.500**
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	28	-	-	-	-	-	-30.051	-	-30.051	-401	-30.452
Inkoop eigen aandelen	28	-	-	-25	-	-	-15.481	-	-15.506	-	-15.506
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	-19	-	-19	-	-19
Belasting direct in het eigen vermogen		-	-	-	-	-	-	-	-	77	77
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		**-**	**-**	**-25**	**-**	**-**	**-45.551**	**-**	**-45.576**	**-324**	**-45.900**
Stand op 31 december 2019		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	252.995	17.705	413.221	5.132	418.353

2018

In duizenden euro	noot	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom-afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	**Totaal**	Minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Stand op 31 december 2017		**1.063**	**143.554**	**-55**	**-5.692**	**-**	**207.878**	**58.554**	**405.302**	**4.629**	**409.931**
IFRS 9 aanpassing		-	-	-	-	-	-97	-	-97	-	-97
Stand op 1 januari 2018		**1.063**	**143.554**	**-55**	**-5.692**	**-**	**207.781**	**58.554**	**405.205**	**4.629**	**409.834**
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	58.554	-58.554	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	58.590	58.590	640	59.230
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16 , 28	-	-	-	-961	-896	9.853	-	7.996	-	7.996
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**-**	**-**	**-**	**-961**	**-896**	**9.853**	**58.590**	**66.586**	**640**	**67.226**
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	28	-	-	-	-	-	-30.053	-	-30.053	-400	-30.453
Inkoop eigen aandelen	28	-	-	-6	-	-	-6.023	-	-6.029	-	-6.029
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	-122	-	-122	-	-122
Belasting direct in het eigen vermogen		-	-	-	-	-	-	-	-	297	297
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		**-**	**-**	**-6**	**-**	**-**	**-36.198**	**-**	**-36.204**	**-103**	**-36.307**
Stand op 31 december 2018		1.063	143.554	-61	-6.653	-896	239.990	58.590	435.587	5.166	440.753

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 42 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	noot	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		17.995	59.230
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	18 , 19	31.601	21.638
Amortisatie	20	8.661	6.917
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderingsverlies	18	30.739	-567
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	25	-33	-13
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderingsverlies op handelsvorderingen	33	-1.264	-1.050
Netto financieringsresultaat	12	-10.663	4.385
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	22	-2.773	-2.907
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen	10	-1.251	-520
Resultaat op verkoop van belangen in deelnemingen	10	-	-411
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	-	-4.509
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	413	316
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	1.027	1.649
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	995	1.217
Winstbelastingen		9.620	15.224
		85.067	**100.599**
Mutatie in:			
Voorraden & biologische activa		1.922	-14.328
Handels- en overige vorderingen		25.287	-625
Handelsschulden en overige verplichtingen		7.811	22.781
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-4.997	-4.503
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**115.090**	**103.924**
Betaalde rente		-2.011	-1.334
Betaalde winstbelastingen		-16.933	-20.495
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		96.146	82.095
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.035	1.426
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	22	1.593	2.124
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		2.024	2.238
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		-	411
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	-	5.650
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-2.717	-81.046
Verwerving van materiële vaste activa	18	-35.200	-43.226
Verwerving van immateriële activa	20	-1.688	-820
Betaling van afwikkeling derivaten		-	-754
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-34.953	-113.997
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen	30	-15.506	-5.879
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	1.339	1.503
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	-1.805	-2.192
Leasebetalingen		-6.260	-1.115
Opname leningen	30	45.000	1.608
Terugbetaling leningen	30	-77.128	-5.928
Transactiekosten in verband met leningen		-1.135	-
Betaling van afwikkeling derivaten	30	-115	-81
Betaald dividend	28 , 30	-29.408	-29.477
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-85.018	-41.561
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		**-23.825**	**-73.463**
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari[1]		38.449	111.607
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		735	305
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december[1]	26	15.359	38.449

(1) Na aftrek van bankschulden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 42 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Basis voor opstelling

1. ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. (de 'Vennootschap') is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2019 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa.

Per 31 december 2019 is het kapitaalbelang en stemrecht in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2019		31 december 2018	
	Kapitaalbelang	**Stemrecht**	**Kapitaalbelang**	**Stemrecht**
Eigen bezit ForFarmers	**8,07%**		**5,73%**	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	17,41%	18,94%	17,41%	18,47%
Participatierekening bij leden (Indirect)	26,63%	28,97%	28,35%	30,08%
Coöperatie FromFarmers U.A.	**44,04%**	**47,91%**	**45,76%**	**48,54%**
Certificaten bij leden	5,31%	5,78%	4,78%	5,07%
Certificaten in lock up	0,72%	0,79%	0,92%	0,98%
Overige certificaathouders[1]	1,47%	1,60%	1,23%	1,30%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	**7,50%**	**8,16%**	**6,93%**	**7,35%**
Aandeelhouders (derden)	40,39%	43,93%	41,58%	44,10%
Totaal gewone aandelen in omloop	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

(1) Betreft (voormalige) medewerkers van ForFarmers van wie de certificaten niet in de lock-up zitten en derden die hun certificaten nog niet hebben omgezet naar aandelen.

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voer-onderneming die complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. ForFarmers zet zich in **"For the Future of Farming"**: voor de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een financieel gezonde agrarische sector.

2. Toegepaste accounting standaarden

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS, hierna vermeld als IFRS) en artikel 2:362 lid 9 BW.

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen op 11 maart 2020. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 april 2020.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2019

IFRS 16 leases

IFRS 16 is per 1 januari 2019 effectief en de Groep heeft deze standaard voor het eerst toegepast in deze jaarrekening.

IFRS 16 heeft één model voor verwerking van leaseovereenkomsten in de balans van lessees geïntroduceerd. De groep, als lessee, verantwoordt een actief met gebruiksrecht voor het recht om het onderliggende actief te gebruiken en een leaseverplichting die de verplichting tot leasebetalingen weergeeft.

De Groep heeft IFRS 16 toegepast volgens de aangepaste retrospectieve transitiemethode. Door de gekozen transitiemethode is geen aanpassing in het eigen vermogen verantwoord en zijn de vergelijkende cijfers voor 2018 niet aangepast - dat wil zeggen dat deze worden gepresenteerd, zoals eerder gerapporteerd, onder IAS 17 en de hieraan gerelateerde interpretaties. De details van de gewijzigde grondslagen zijn hieronder uiteengezet.

Definitie van een lease
Voorheen beoordeelde de Groep bij aangaan van het contract op basis van IFRIC 4 of de overeenkomst een lease is of een lease bevat. De Groep beoordeelt nu of een overeenkomst een lease bevat of een leaseovereenkomst is op basis van de nieuwe definitie van een lease. Onder IFRS 16, is of bevat een contract een leaseovereenkomst, indien het contract in ruil voor een vergoeding, het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen.

Bij de overgang naar IFRS 16 heeft de Groep gekozen om de vrijstelling toe te passen met betrekking tot de definitie van een leaseovereenkomst en de reeds verrichtte beoordelingen te gebruiken om te bepalen welke overeenkomsten een lease betreffen. IFRS 16 is dus enkel toegepast op overeenkomsten die voorheen ook waren geïdentificeerd als leaseovereenkomst. Overeenkomsten die voorheen, onder IAS 17 en IFRIC 4, niet waren geïdentificeerd als leaseovereenkomst zijn niet opnieuw beoordeeld. De definitie van een lease onder IFRS 16 is daardoor enkel toegepast op contracten die zijn aangegaan of zijn aangepast op of na 1 januari 2019.

Bij aangaan van een contract of bij een herbeoordeling of een contract een leasecomponent bevat heeft de Groep gekozen om niet-leasecomponenten niet van hun leasecomponent te scheiden en in plaats daarvan de leasecomponent en niet-leasecomponenten als één enkele leasecomponent te verwerken.

Als een lessee
De Groep leaset onder andere grond, gebouwen, productiefaciliteiten, bedrijfsauto's en vrachtwagens.

Voorheen classificeerde de Groep haar leaseovereenkomsten voornamelijk als operationele lease op basis van de beoordeling of nagenoeg alle risico's en voordelen van de lease waren overgedragen. Onder IFRS 16, verantwoordt de Groep een actief met gebruiksrecht en een leaseverplichting voor de meeste leases. Dat wil zeggen dat deze leases op de balans worden verantwoord.

De Groep heeft gekozen om geen actief met gebruiksrecht en leaseverplichtingen te verantwoorden voor kortlopende leases (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie) en leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde heeft (een waarde beneden €5 duizend). De Groep verantwoordt de leasebetalingen horende bij deze leases lineair als kosten in de winst-en-verliesrekening op basis van de leasetermijn.

De Groep presenteert zowel het actief met gebruiksrecht als de leaseverplichtingen als afzonderlijke regels in de balans.

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
De Groep verantwoordt een actief met gebruiksrecht en de leaseverplichting op de aanvangsdatum. De activa met gebruiksrecht worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, aangepast voor bepaalde herwaarderingen van leaseverplichtingen (zie hieronder voor de herwaardering van leaseverplichtingen).

De leaseverplichting wordt bij aanvang vastgesteld op de contante waarde van de nog te betalen leasebedragen op de aanvangsdatum, contant gemaakt tegen de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst. Indien deze niet op eenvoudige wijze kan worden bepaald, hanteert de groep haar incrementele rentevoet. Over het algemeen hanteert de groep haar incrementele rentevoet per specifieke activa categorie en leasetermijn als disconteringsvoet.

De leaseverplichtingen nemen toe door de rente op de leaseverplichtingen en de leaseverplichtingen nemen af door de verrichte leasebetalingen. De leaseverplichtingen worden geherwaardeerd wanneer een verandering in toekomstige leasebetalingen zich voordoet die voortvloeit uit een verandering in een index of rentevoet, een verandering in de bedragen die naar verwachting uit hoofde van een restwaardegarantie verschuldigd zijn of een verandering in de beoordeling of een koop- of verlengingsoptie redelijkerwijs uitgeoefend zal worden of een beëindigingsoptie niet uitgeoefend zal worden.

De groep heeft schattingen en beoordelingen gebruikt om de leasetermijn te bepalen voor bepaalde leasecontracten die verlengingsopties en beëindigingsopties bevatten.

De beoordeling of de groep deze opties uit zal oefenen heeft impact op de leasetermijn. Deze leasetermijn heeft een significante invloed op de omvang van zowel de verantwoorde leaseverplichtingen als de verantwoorde activa met gebruiksrecht.

Transitie
Voor leases die als operationele lease waren geclassificeerd onder IAS 17 zijn leaseverplichtingen opgenomen welke zijn gewaardeerd tegen de contante waarde van de resterende leasebetalingen, contant gemaakt tegen de incrementele rentevoet van de groep op 1 januari 2019. De activa met gebruiksrecht zijn gewaardeerd voor een bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting, aangepast voor het bedrag van alle vooruitbetaalde of nog te ontvangen leasebetalingen.

De Groep heeft bij de transitie naar IFRS 16 de volgende vrijstellingen toegepast voor leases die onder IAS 17 waren geclassificeerd als operationele lease:
- De vrijstelling om geen activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen te verantwoorden voor leases met een resterende looptijd korter dan 12 maanden.
- Het buiten beschouwing laten van initiële directe kosten bij de waardering van het actief met een gebruiksrecht.
- Het gebruik maken van achteraf verkregen kennis bij het bepalen van de leasetermijn, indien het contract opties tot verlenging of beëindiging van de leaseovereenkomst bevat.

De Groep leaset een aantal vrachtwagen en opleggers (beide in het Verenigd Koninkrijk) en bedrijfsauto's (in Polen), die waren geclassificeerd als financiële lease onder IAS 17. Voor deze financiële leases is de boekwaarde van het actief met gebruiksrecht en de leaseverplichting op 1 januari 2019 gelijk aan de in overeenstemming met IAS 17 bepaalde boekwaarde van het geleasede actief en de leaseverplichting van vlak vóór die datum.

Impact op transitie
Bij de transitie naar IFRS 16 heeft de Groep additionele activa met gebruiksrecht en additionele leaseverplichtingen verantwoord van €25,0 miljoen.

Bij de waardering van de leaseverplichtingen van leases die voorheen waren geclassificeerd als operationele lease heeft de Groep de resterende leasebetalingen contant gemaakt met haar incrementele rentevoet op 1 januari 2019. De gewogen gemiddelde rentevoet die is toegepast betreft 3,1%. Voor een aantal specifieke langlopende contacten voor grond en productiefaciliteiten zijn rentevoeten tussen de 3,5% en 6,1% gebruikt, afhankelijk van de leasetermijn.

Hierna is een aansluiting opgenomen van de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018 en de leaseverplichtingen per 1 januari 2019:

In duizenden euro

Operationele leaseverplichtingen 31 december 2018	**33.106**
Opname uitzonderingen (lage waarde en korte termijn)	884
Operationele leaseverplichtingen 31 december 2018 exclusief uitzonderingen	**32.222**
Gedisconteerd tegen de incrementele rente voet	22.172
Verdisconteerde verlengingsopties met redelijke mate van zekerheid tot uitoefening	2.815
Additionele IFRS 16 leaseverplichtingen	**24.987**
Financiële leaseverplichtingen 31 december 2018	586
Leaseverplichtingen 1 januari 2019	**25.573**

Impact voor de periode
Als gevolg van het initieel toepassen van IFRS 16 voor leases die voorheen waren geclassificeerd als operationele lease heeft de groep €23,5 miljoen verantwoord voor activa met gebruiksrecht (zie noot 19) en €23,9 miljoen verantwoord voor de leaseverplichtingen (zie noot 33) per 31 december 2019.

Voor dezelfde leases heeft de Groep onder IFRS 16 afschrijvingen en rentekosten verantwoord in plaats van operationele lease kosten. Gedurende 2019 heeft de Groep €5,2 miljoen aan afschrijvingen en €0,9 miljoen aan rentekosten verantwoord in plaats van €5,8 miljoen aan operationele lease kosten. De toepassing van IFRS 16 heeft daarom geresulteerd in een stijging van de EBITDA met €5,8 miljoen.

Overige standaarden
Een aantal wijzigingen met betrekking tot bestaande standaarden (IFRS 9 Financiële instrumenten, IAS 28 equity accounted investees en IAS 19 personeelsbeloningen) en interpretaties (IFRIC 23 onzekere belastingposities) zijn effectief per 1 januari 2019, echter deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de jaarrekening van de groep.

Voor een toelichting op de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 42.

Vergelijkende cijfers

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

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Informatie over de door de Groep gehanteerde grondslagen die het meeste van invloed zijn op de jaarrekening is opgenomen in noot 40 en 41.

3. Functionele valuta en presentatie valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Vennootschap. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro, het Britse pond en de Poolse zloty. Het merendeel van de transacties en resulterende saldi vinden plaats in de lokale en functionele valuta. De volgende wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

Koers op 31 december	**€ 1,00**	**€ 1,00**
2017	£ 0,8872	-
2018	£ 0,8945	zł 4,3014
2019	£ 0,8508	zł 4,2568

Gemiddelde koers	**€ 1,00**	**€ 1,00**
2018	£ 0,8847	zł 4,3013
2019	£ 0,8778	zł 4,2976

4. Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft het management oordelen gevormd en schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De uiteindelijke waardering van activa en verplichtingen kan afwijken van deze schattingen.

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

A. Oordelen

Informatie over de gevormde oordelen bij de toepassing van de grondslagen die het meest van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen, is opgenomen in de volgende onderdelen van de toelichting:

- omzet: bepaling of de Groep bij de transactie in plaats van als hoofdpartij als tussenpersoon optreedt (noot 8);
- consolidatie: bepaling of de Groep de facto zeggenschap heeft over een deelneming (noot 34);

B. Schattingen en veronderstellingen

De schattingen en veronderstellingen die het meest relevant worden beschouwd zijn:

- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 15);
- verwerking van uitgestelde belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 16);
- economische levensduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 18 en 20);
- verwachte leasetermijn en disconteringsvoet van activa met gebruiksrecht (noot 19);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 20);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 23);
- verwerking en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen met betrekking tot voorzieningen (noot 31); en
- waardering van put optie verplichtingen en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 32).

C. Bepaling van de reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen van de Groep vereist de bepaling van reële waarden, voor zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen.

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld op de waarderingsdatum in een ordelijke transactie tussen ter zake goed geïnformeerde partijen op de primaire of, indien deze niet aanwezig is, de meest voordelige markt die voor de Groep toegankelijk is op die datum. De reële waarde van een verplichting weerspiegelt

het risico op niet-nakoming.

Bij het bepalen van de reële waarde van een actief of een verplichting maakt de Groep zoveel mogelijk gebruik van op de markt waarneembare gegevens. De reële waarden worden ingedeeld naar verschillende niveaus op basis van de reële-waardehiërarchie, afhankelijk van de inputs op basis waarvan de waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen. Een markt wordt beschouwd als actief als transacties voor het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om prijsstellingsinformatie te verstrekken op een continue basis.
Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (i.c. in de vorm van prijzen) hetzij indirect (i.c. afgeleid van prijzen).
Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input).

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

De Groep verwerkt eventuele herrubriceringen tussen de niveaus van reële-waardehiërarchie aan het einde van de verslagperiode waarin de wijziging zich heeft voorgedaan. Indien de inputs die worden gebruikt voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting binnen verschillende niveaus van de reële-waardehiërarchie vallen, dan wordt de bepaalde reële waarde in zijn geheel ingedeeld in hetzelfde niveau van de reële-waardehiërarchie als de input van het laagste niveau die van belang is voor de gehele meting.

Als een actief dat of een verplichting die is gewaardeerd tegen reële waarde een bied- en een laatprijs heeft, waardeert de Groep haar activa en long posities tegen de biedprijs en haar passiva en short posities tegen de laatprijs.

De beste onderbouwing van de reële waarde van een financieel instrument bij eerste waardering is normaliter de transactieprijs - dat wil zeggen de reële waarde van de verstrekte of ontvangen vergoeding. Indien de Groep vaststelt dat de reële waarde bij eerste waardering verschilt van de transactieprijs en de reële waarde niet wordt onderbouwd door een genoteerde marktprijs op een actieve markt voor een identiek actief of verplichting, noch is gebaseerd op een waarderingstechniek waarbij alle niet-waarneembare inputs worden beoordeeld als insignificant in relatie tot de waardering, wordt het financieel instrument bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde, aangepast om het verschil tussen de reële waarde bij eerste waardering en de transactieprijs uit te stellen. Vervolgens wordt dat verschil gedurende de looptijd van het instrument in de winst-en-verliesrekening verwerkt, maar niet later dan wanneer de waardering geheel wordt ondersteund door waarneembare marktgegevens of de transactie beëindigd is.

De Groep heeft een vast raamwerk van beheersmaatregelen ten aanzien van de bepaling van de reële waarden. Dit omvat onder meer een waarderingsteam met algehele verantwoordelijkheid voor het toezicht op alle belangrijke bepalingen van reële waarden, inclusief reële waarden van niveau 3. Het waarderingsteam rapporteert direct aan de CFO.

Het waarderingsteam beoordeelt periodiek belangrijke niet-waarneembare inputs en waardecorrecties. Als voor de waardering tegen reële waarde gebruik wordt gemaakt van informatie van derden, zoals broker quotes en prijsbepalingsdiensten, beoordeelt en documenteert het team het van derden verkregen bewijs om te verifiëren of deze waarderingen en de rubricering ervan in de niveaus van de reële-waardehiërarchie voldoen aan de vereisten van de IFRS.

Belangrijke waarderingsaangelegenheden worden gerapporteerd aan de auditcommissie van de Groep.

Meer informatie over de veronderstellingen van de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende toelichtingen:
- Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)
- Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 18 en 21)
- Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 20)
- Voorraden (noot 24)
- Biologische activa (noot 25)
- Derivaten (noot 33)
- Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 33)

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

De Groep onderscheidt de volgende drie strategische clusters, welke haar gerapporteerde segmenten vormen:

- Nederland / België
- Duitsland / Polen
- Verenigd Koninkrijk

Elk land is een separaat operationeel segment, maar kan worden geaggregeerd in gerapporteerde segmenten op basis van gelijksoortige economische, markt en concurrentie kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn. Ten opzichte van 2018 heeft een verschuiving van België van het gerapporteerde segment Duitsland / België / Polen naar het segment Nederland plaatsgevonden. Door de overname in 2018 van Voeders Algoet is ForFarmers in 2019 de op een na grootste voeronderneming in België geworden. De marktpositie van ForFarmers in België en Nederland zijn daardoor meer vergelijkbaar geworden. De marktposities van ForFarmers in Duitsland en Polen zijn vergelijkbaar, omdat beiden de vierde speler zijn in de markt voor diervoeders. De vergelijkende cijfers zijn aangepast op deze nieuwe presentatie.

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

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

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is op de volgende pagina gepresenteerd.

De kolom Groep / eliminaties bevat zowel bedragen als gevolg van activiteiten voor de Groep als eliminaties in het kader van de consolidatie. Er bestaan verschillende niveaus van integratie tussen de segmenten. Deze integratie betreft onder andere onderlinge leveringen van producten en gezamenlijke logistieke dienstverlening. De prijsvaststelling hiervan tussen segmenten vindt plaats op basis van zakelijke afspraken zoals die tussen onafhankelijke partijen zouden zijn gemaakt.

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

C. Aansluiting van het resultaat

De aansluiting tussen het bedrijfsresultaat van de te rapporteren segmenten en de winst voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

In duizenden euro	noot	2019	2018
Bedrijfsresultaat segmenten		**14.179**	**75.932**
Netto financieringsresultaat	12	10.663	-4.385
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	22	2.773	2.907
Winst voor belastingen		**27.615**	**74.454**

Te rapporteren segmenten

2019

In duizenden euro	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Mengvoer omzet	1.002.341	503.585	498.396	-	2.004.322
Overige omzet	236.301	78.126	144.312	-	458.739
Externe omzet	**1.238.642**	**581.711**	**642.708**	**-**	**2.463.061**
Omzet uit transacties tussen segmenten	36.797	837	-	-37.634	-
Omzet	**1.275.439**	**582.548**	**642.708**	**-37.634**	**2.463.061**
Brutowinst	**240.496**	**76.392**	**122.924**	**852**	**440.664**
Overige bedrijfsopbrengsten	456	186	86	895	1.623
Bedrijfslasten	-192.912	-72.136	-145.938	-17.122	-428.108
Bedrijfsresultaat	**48.040**	**4.442**	**-22.928**	**-15.375**	**14.179**
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	16.006	9.324	40.391	5.280	71.001
EBITDA	**64.046**	**13.766**	**17.463**	**-10.095**	**85.180**
Materiële vaste activa	113.297	58.236	91.067	4.774	267.374
Activa met gebruiksrecht	4.574	8.496	8.666	2.248	23.984
Immateriële activa en goodwill	61.920	57.317	16.686	3.848	139.771
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	27.206	-	-	27.206
Overige vaste activa	4.114	8.251	693	1.006	14.064
Vaste activa	**183.905**	**159.506**	**117.112**	**11.876**	**472.399**
Vlottende activa	**206.400**	**155.535**	**106.062**	**-74.912**	**393.085**
Totaal activa	**390.305**	**315.041**	**223.174**	**-63.036**	**865.484**
Eigen vermogen	-162.312	-84.700	-30.471	-140.870	-418.353
Verplichtingen	-227.993	-230.341	-192.703	203.906	-447.131
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**-390.305**	**-315.041**	**-223.174**	**63.036**	**-865.484**
Werkkapitaal	-24.833	48.876	26.316	-1.665	48.694
Investeringen[1]	16.658	7.161	10.684	4.078	38.581

2018

In duizenden euro	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Mengvoer	1.036.236	418.126	511.439	-	1.965.801
Overige omzet	207.735	80.335	150.792	-	438.862
Externe omzet	**1.243.971**	**498.461**	**662.231**	**-**	**2.404.663**
Omzet uit transacties tussen segmenten	41.003	609	-	-41.612	-
Omzet	**1.284.974**	**499.070**	**662.231**	**-41.612**	**2.404.663**
Brutowinst	**250.556**	**64.691**	**127.478**	**683**	**443.408**
Overige bedrijfsopbrengsten	4.932	32	443	1	5.408
Bedrijfslasten	-181.280	-55.905	-120.292	-15.407	-372.884
Bedrijfsresultaat	**74.208**	**8.818**	**7.629**	**-14.723**	**75.932**
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	7.936	5.123	12.214	2.715	27.988
EBITDA	**82.144**	**13.941**	**19.843**	**-12.008**	**103.920**
Materiële vaste activa	109.903	57.522	89.174	4.956	261.555
Immateriële activa en goodwill	64.065	59.296	40.466	4.196	168.023
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	25.392	-	-	25.392
Overige vaste activa	2.552	10.522	107	3.251	16.432
Vaste activa	**176.520**	**152.732**	**129.747**	**12.403**	**471.402**
Vlottende activa	**189.386**	**147.923**	**121.072**	**-56.066**	**402.315**
Totaal activa	**365.906**	**300.655**	**250.819**	**-43.663**	**873.717**
Eigen vermogen	-158.213	-66.440	-51.081	-165.019	-440.753
Verplichtingen	-207.693	-234.215	-199.738	208.682	-432.964
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**-365.906**	**-300.655**	**-250.819**	**43.663**	**-873.717**
Werkkapitaal	-1.053	53.148	33.215	-9.017	76.293
Investeringen[1]	20.083	5.900	17.017	2.892	45.892

(1) Verworven immateriële activa en materiële vaste activa

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities gedaan in 2019

Op 31 mei 2019 heeft ForFarmers een kleine voeronderneming gericht op de rundveesector in het Verenigd Koninkrijk overgenomen. De overnamesom bedroeg €1,2 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van €0,3 miljoen. De voorlopige reële waarde van de verkregen activa is eveneens vastgesteld op €1,2 miljoen, wat resulteert in een goodwill van nihil. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Ontwikkelingen 2019

2018 acquisities

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

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	2-7-2018	3-9-2018	1-10-2018	2-10-2018	
Overgedragen vergoeding	55.101	6.246	14.359	8.798	84.504
Voorwaardelijke vergoeding	6.893	2.030	1.180	339	10.442
Put optie verplichting	29.956	-	-	-	29.956
Verkrijgingsprijs	**91.950**	**8.276**	**15.539**	**9.137**	**124.902**

De reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven zijn niet materieel gewijzigd en definitief geworden in 2019:

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	2-7-2018	3-9-2018	1-10-2018	2-10-2018	
Openingsbalans					
Materiële vaste activa	30.565	354	1.912	436	33.267
Immateriële activa (klantenrelaties)	20.564	2.682	4.415	3.095	30.756
Voorraden	4.980	19	1.191	733	6.923
Handels- en overige vorderingen	34.472	4.147	6.096	2.259	46.974
Actuele belastingvorderingen	10	-	8	-	18
Uitgestelde belastingvorderingen	4.239	-	-	-	4.239
Geldmiddelen en kasequivalenten	905	-	2.900	1.472	5.277
Activa aangehouden voor verkoop	-	187	-	-	187
Activa	**95.735**	**7.389**	**16.522**	**7.995**	**127.641**
Uitgestelde belastingverplichtingen	5.091	-	1.421	564	7.076
Leningen en overige financieringsverplichtingen	14.830	-	970	-	15.800
Handelsschulden en overige verplichtingen	16.699	725	3.767	2.323	23.514
Personeelsbeloningen	26	25	-	25	76
Voorzieningen	-	-	180	150	330
Actuele belastingverplichtingen	-	-	126	-	126
Bankschulden	1.819	-	-	-	1.819
Verplichtingen	**38.465**	**750**	**6.464**	**3.062**	**48.741**
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	**57.270**	**6.639**	**10.058**	**4.933**	**78.900**
Goodwill gerelateerd aan de overname	34.680	1.637	5.481	4.204	46.002
Verkrijgingsprijs	**91.950**	**8.276**	**15.539**	**9.137**	**124.902**

Tasomix Groep (Polen)

Op 19 februari 2018 ondertekenden de Groep en de eigenaren van Tasomix een overeenkomst voor de overname van 60% van de aandelen van Tasomix Sp. z o.o., Tasomix 2 Sp. z o.o., Kaboro Sp. z o.o. en Tasomix Pasze Sp. z o.o. (hierna gezamenlijk "Tasomix"). Tasomix is een grote en innovatieve voeronderneming, voornamelijk actief in de pluimveesector in Polen. Op het moment van overname exploiteerde Tasomix twee volledig operationele productiefaciliteiten (in Biskupice en Kaboro) met een gezamenlijke capaciteit van ongeveer 450.000 ton. Daarnaast werd een nieuwe fabriek gebouwd in Pionki, ten zuidwesten van Warschau. Deze nieuwe fabriek, met een maximale capaciteit van 350.000 ton, werd in het derde kwartaal van 2018 in gebruik genomen. Aan het einde van 2019 werd meer dan 40% van capaciteit van de fabriek in Pionki benut.

Op 2 juli 2018 betaalde ForFarmers een bedrag van PLN 242 miljoen (toentertijd €55,1 miljoen) in contanten en kreeg daarmee 60% van de aandelen in handen. Als onderdeel van de overeenkomst zal ForFarmers een tweede betaling ('voorwaardelijke vergoeding') voor het 60% belang in Tasomix doen in 2021. Het bedrag voor de tweede betaling is volledig afhankelijk van in de overeenkomst vooraf overeengekomen gestelde operationele doelen, waaronder EBITDA, te behalen in 2019 en 2020 door de nieuwe voerfabriek in Pionki. De voorwaardelijke vergoeding wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Op het moment van overname (2 juli 2018) bedroeg deze verplichting €6.893 duizend. Op 31 december 2018 bedroeg de voorwaardelijke vergoeding €7.428 duizend. De resultaten van de fabriek in Pionki in 2019 lopen achter op de aan de voorwaardelijke vergoeding gerelateerde operationele doelen, met vooral een hoger werkkapitaal en een lagere toename in de EBITDA dan was voorzien. De waarde van de verwachte voorwaardelijke vergoeding wordt dientengevolge per 31 december 2019 op nul ingeschat waardoor deze in zijn geheel is vrijgevallen ten gunste van het netto financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening in 2019, zie noot 12, 17 en 32. Deze vrijval is geen onderdeel van het onderliggende resultaat.

In de koopovereenkomst van 2 juli 2018 is eveneens een call- en put optie voor de resterende 40% aandelen opgenomen. De put optie verplichting, welke op het moment van uitoefening in PLN moet worden voldaan, is op de datum van acquisitie gewaardeerd op €29.956 duizend en is op basis van reële waarde. Op 31 december 2019 is de put optie verplichting afgenomen tot €26.665 duizend (31 december 2018: €32.279 duizend), zie noot 32. De afname van deze verplichting is het gevolg van de eerder genoemde verwachte vertraging in het realiseren van de operationele doelen en additionele kosten om de organisatie te versterken om de plannen te implementeren (vrijval van €9.805 duizend), deels gecompenseerd door oprenting ter hoogte van €3.909 duizend (verantwoord in het netto financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening) en een wisselkoerseffect (€282 duizend opgenomen in de niet gerealiseerde resultaten). De netto vrijval ter hoogte van €5.896 duizend is als niet- operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord (zie noot 12 en 17).

ForFarmers blijft de snelgroeiende Poolse agrarische markt zien als een belangrijke groeipijler voor de toekomst en is met Tasomix daar sinds de overname goed gepositioneerd. De focus in Polen ligt op het verder benutten van de productiecapaciteit van de nieuwe voerfabriek in Pionki. De verwachting is dat de capaciteitsbenutting van de fabriek in Pionki in 2020 en volgende jaren verder zal toenemen.

Maatman (Nederland)

ForFarmers tekende op 2 juli 2018 een overeenkomst met de eigenaren van VOF Maatman om de activa van VOF Maatman Veevoeders en Kunstmest (hierna "Maatman") te verwerven. Maatman is een voeronderneming gericht op de pluimveesector, voornamelijk in het noorden van Nederland en Duitsland. Een groot deel van de voerproductie van Maatman was voor de overname reeds uitbesteed aan ForFarmers.

De reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding bedroeg €2.030 duizend op datum van acquisitie (3 september 2018) en was per 31 december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €2.045 duizend (zie noot 32). Gedurende 2019 is de voorwaardelijke vergoeding afgewikkeld en grotendeels betaald.

Voeders Algoet (België)

Op 12 juni 2018 kondigde ForFarmers de overname aan van Voeders Algoet, een voeronderneming gevestigd in Zulte, dicht bij de Belgische ForFarmers-locaties. Als gevolg hiervan versterkte ForFarmers haar positie als voeronderneming in België met het aanbod van Total

Feed-oplossingen.

De reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding bedroeg €1.180 duizend op datum van acquisitie (1 oktober 2018) en was per 31 december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €1.187 duizend (zie noot 32). De voorwaardelijke vergoeding bedraagt per 31 december 2019 €418 duizend. De daling wordt met name veroorzaakt door het niet volledig realiseren van de vooraf bepaalde operationele criteria, deels ongedaan gemaakt door het effect van oprenting. De netto vrijval ter hoogte van €769 duizend is als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord (zie noot 12 en 17).

Van Gorp (Nederland)

Op 2 oktober 2018 tekende ForFarmers' dochteronderneming Reudink, een overeenkomst om Van Gorp Biologische Voeders BV ('van Gorp Bio') over te nemen. Van Gorp Bio is een voeronderneming gericht op de productie van biologisch mengvoeder, met voornamelijk klanten in Nederland en België.

De reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding bedroeg €339 duizend op datum van acquisitie (2 oktober 2018) en was door het effect van oprenting per 31 december 2018 gestegen tot €341 duizend (zie noot 32). Gedurende 2019 is €75 duizend afgewikkeld en de resterende voorwaardelijke vergoeding is per 31 december 2019 vrijgevallen. De vrijval wordt met name veroorzaakt door het niet volledig realiseren van de vooraf bepaalde operationele criteria. De vrijval ter hoogte van €266 duizend is als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord (zie noot 12 en 17).

Eerdere acquisities

Vleuten-Steijn wordt vanaf 1 oktober 2016 geconsolideerd in de resultaten van ForFarmers. De voorwaardelijke vergoeding bedraagt per 31 december 2019 €8.673 duizend en bevat een stijging van €887 duizend als gevolg van de eindafwikkeling, doordat debiteurensaldi zijn overgenomen. De vrijval van de daarmee verband houdende voorziening van €1.050 duizend voor bijzondere waardeverminderingen en de toename van de voorwaardelijke vergoeding zijn geen onderdeel van het onderliggende resultaat. De voorwaardelijke vergoeding is in januari 2020 afgewikkeld.

Acquisitie gerelateerde kasstromen

De acquisitie gerelateerde kasstromen bedroegen in 2019 €2,7 miljoen (2018: €81,0 miljoen), bestaande uit €0,9 miljoen voor acquisities gedaan in 2019 en €1,8 miljoen voor afwikkeling van voorwaardelijke vergoedingen.

Vaststelling reële waarden

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de waarderingstechnieken met betrekking tot de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven.

Verworven activa	Waarderingstechniek
Materiële vaste activa	Marktvergelijkingstechniek en kostentechniek: Het waarderingsmodel gaat uit van genoteerde marktprijzen voor vergelijkbare posten, indien beschikbaar, en afgeschreven vervangingskosten, waar van toepassing. Afgeschreven vervangingskosten omvatten aanpassingen voor fysieke slijtage en functionele en financiële veroudering.
Immateriële activa	Multi-period excess earnings'-methode: de 'multi-period excess earnings'-methode gaat uit van de contante waarde van de netto kasstromen die naar verwachting worden gegenereerd door de klantenrelaties.
Voorraden	Marktvergelijkingstechniek: De reële waarde wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs onder normale zakelijke omstandigheden, minus de geschatte kosten van sluiting en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanningen die vereist zijn om de voorraden gereed te maken en te verkopen.

7. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2019

Gedurende 2019 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

Desinvesteringen 2018

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

8. Omzet

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

In duizenden euro	2019	2018
Nederland	942.031	960.950
Duitsland	539.753	537.938
België	170.397	162.229
Polen	149.467	64.142
Verenigd Koninkrijk	642.543	661.988
Overige landen binnen EU	18.345	17.034
Overige landen buiten EU	525	382
Totaal	**2.463.061**	**2.404.663**

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

In duizenden euro	2019	2018
Mengvoer	2.004.322	1.965.801
Overige omzet	458.739	438.862
Totaal	**2.463.061**	**2.404.663**

De toename van de omzet van €58,4 miljoen is inclusief een positief valuta-effect van €5,4 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €112,0 miljoen, voornamelijk in mengvoer. Dit resulteert in een afname van de autonome omzet met €59,0 miljoen. Deze autonome afname wordt met name verklaard door een afname in het volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De toename van €19,9 miljoen is het gevolg van toegenomen volume.

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De stijging van de kosten van grond- en hulpstoffen van €61,1 miljoen bevat een negatief valuta-effect van €4,4 miljoen (voornamelijk Engelse pond) en een netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van €94,9 miljoen. Dit resulteert in een afname van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €38,2 miljoen. Deze afname wordt met name veroorzaakt door een afname van het volume.

In 2019 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2018: €30 duizend). De lasten van deze voorziening worden verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2019

De overige bedrijfsopbrengsten in 2019 hebben met name betrekking op de verkoop van onroerend goed in Nederland (€0,9 miljoen).

2018

De overige bedrijfsopbrengsten in 2018 hebben met name betrekking op de boekwinst van €4,5 miljoen in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV, zie noot 7 voor meer informatie. Daarnaast heeft ForFarmers een nabetaling van €0,4 miljoen ontvangen in verband met de verkoop van Adaptris (2015) in het Verenigd Koninkrijk.

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €55,2 miljoen en bevat een stijging van €0,4 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €16,4 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €38,4 miljoen. Dit komt onder meer door €35,0 miljoen aan incidentele posten (zie noot 17).

A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2019	2018
Energiekosten	29.616	28.817
Transportkosten	72.509	71.551
Onderhoudskosten	28.318	25.529
Verkoopkosten	7.278	8.090
Overige	54.049	53.386
Totaal	**191.770**	**187.373**

De overige bedrijfskosten stijgen met €4,4 miljoen, inclusief een stijging van €0,4 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten en een stijging van €7,6 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. Daarentegen heeft de toepassing van IFRS 16 een effect van €5,8 miljoen, aangezien afschrijvingen en rentekosten zijn verantwoord in plaats van operationele leasekosten (zie noot 2). Exclusief IFRS 16 komt de autonome stijging van de overige bedrijfskosten op €2,2 miljoen. Dit komt voornamelijk door incidentele posten.

De overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT licenties, samen ongeveer 35% van het totaal (2018: 37% van het totaal).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2019 €6,0 miljoen (2018: €5,7 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

C. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de Groep, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

In duizenden euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2019			
Onderzoek van de jaarrekening	590	470	1.060
Andere controleopdrachten	74	10	84
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	**664**	**480**	**1.144**
2018			
Onderzoek van de jaarrekening	670	446	1.116
Andere controleopdrachten	112	10	122
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	**782**	**456**	**1.238**

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht. De overige accountantskosten (dit zijn de 'Andere controleopdrachten') zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn verricht.

De opdrachten naast de controle van de jaarrekening hebben betrekking op specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging, bonusdoelstellingen, duurzaamheid en bankconvenanten.

12. Netto financieringsresultaat

In duizenden euro	noot	2019	2018
Rentebaten		1.181	1.096
Rentelasten		-1.803	-1.020
Overige financiële lasten		-737	-1.129
Netto rente op leningen[1]		**-1.359**	**-1.053**
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		140	43
Rentelasten pensioen	15	-597	-924
Rente op leaseverplichtingen		-955	-17
Verandering in fair value instrumenten		44	-118
Netto overige financieringsresultaat		**-1.368**	**-1.016**
Onderliggend netto financieringsresultaat		**-2.727**	**-2.069**
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	6 , 32	7.494	-524
Verandering in put optie verplichting	6 , 32	5.896	-1.792
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		**13.390**	**-2.316**
Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening		**10.663**	**-4.385**

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

Het netto financieringsresultaat bedraagt €10,7 miljoen positief (2018: €4,4 miljoen negatief) en bevat onder meer een niet-operationeel financieringsresultaat van €13,4 miljoen positief (2018: €2,3 miljoen negatief).

Het niet-operationele financieringsresultaat bevat een bate van €18,1 miljoen als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen van de overnames (€8,3 miljoen) en de put optie verplichting van Polen (€9,8 miljoen). Daarnaast resulteerde de reguliere jaarlijkse oprenting van deze voorwaardelijke vergoedingen (€0,8 miljoen) en de put optie verplichting (€3,9 miljoen) in een last van €4,7 miljoen (zie noot 6 en 17).

De rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende vorderingen (leningen).

De rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,3 miljoen (2018: €0,4 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor de financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 30.

Op transacties in vreemde valuta die zijn afgewikkeld in 2019 en de omrekening van monetaire posten is een bate verantwoord (2018: eveneens een bate).

13. Winst per aandeel

A. Gewone winst per aandeel

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op de hierna weergegeven resultaten toerekenbaar aan gewone aandeelhouders en gewogen gemiddelde aantallen uitstaande gewone aandelen.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst

In duizenden euro	2019	2018
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	17.705	58.590

Gewogen gemiddeld aantal aandelen

	Note	2019	2018
Uitstaande aandelen per 1 januari	28	106.261.041	106.261.041
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-6.847.384	-6.018.337
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		**99.413.657**	**100.242.704**

Gewone winst per aandeel

In euro	2019	2018
Gewone winst per aandeel	0,18	0,58

De daling van de gewone winst per aandeel is het gevolg van het lagere resultaat.

B. Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst per aandeel omdat er in 2019 en 2018 geen nieuwe aandelen zijn uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 28.

Personeelsbeloningen

14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

A. Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent twee soorten participatieplannen. Een plan heeft betrekking op de Directie en senior management (toepasselijk vanaf 2014) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk vanaf 2015). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ('Het Nederlandse participatieplan') en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatieplan'). Het totaal aantal deelnemers aan alle lopende participatieplannen bedraagt 17,9% (2018: 19,1%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

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

Participatieplannen 2019

Op 26 april 2019, heeft de Groep twee participatieplannen aan haar medewerkers aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers gedurende de aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20% (Directie en senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de plannen die van toepassing zijn voor 2018.

In 2019, namen 27 medewerkers (van wie 5 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 209 medewerkers (van wie 35 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2019 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	123.652	12.679
Overige medewerkers	92.218	15.394

In 2019 zijn hiervan 321 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2018 en 2017

In 2018 en 2017 heeft de Groep haar medewerkers twee participatieplannen aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers de aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20,0% (Directie en senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2016, met uitzondering van de lock-up periode van de certificaten voor de Directie en senior management, deze is aangepast naar 5 jaar ten opzichte van de 3 jaar die geldt voor het 2016 plan voor de Directie en senior management.

In 2018 namen 46 medewerkers (van wie 11 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 583 medewerkers (van wie 143 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2018 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	81.127	7.064
Overige medewerkers	68.077	14.148

In 2019 zijn hiervan 98 (2018: geen) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

In 2017 namen 35 medewerkers (van wie 7 buitenlandse medewerkers) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 297 medewerkers (van wie 59 buitenlandse medewerkers) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2017 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	210.934	12.221
Overige medewerkers	108.131	24.942

In 2019 zijn hiervan in totaal 905 (2018: geen) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Verschillen Nederlandse en buitenlandse plannen

Belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse participatieplannen met betrekking tot additionele certificaten van aandelen zijn als volgt:

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. De certificaten van aandelen worden bij aanvang van het plan voorlopig toegekend.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt aan een Nederlandse participant.

Participatieplannen 2016

De participatieplannen 2016 zijn in 2019 volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2019

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 mei 2019 tot en met 8 mei 2019. Deze waarde bedroeg €7,20 per aandeel.

Participatieplannen 2018

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 mei 2018 tot en met 8 mei 2018. Deze waarde bedroeg €11,72 per aandeel.

Participatieplannen 2017

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 tot en met 8 mei 2017. Deze waarde bedroeg €8,66 per aandeel.

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

C. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening en de balans

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar), zie noot 15F. De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in de betreffende jaren. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €366 duizend (2018: €472 duizend), waarvan €229 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2018: €307 duizend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse

participatieplan bedraagt €92 duizend (2018: €111 duizend).

15. Personeelsbeloningen

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

In duizenden euro	noot	31 december 2019	31 december 2018
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	25.434	28.683
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.418	4.813
Totaal		**29.852**	**33.496**

Voor meer informatie over de personeelskosten, zie noot 15F.

A. Pensioenplannen en financiering

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

Nederland / België

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een pensioenplan gestart dat van toepassing is op alle Nederlandse medewerkers, waarbij alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 achter zijn gebleven in de oude pensioenplannen.

Als gevolg daarvan zijn beide oude pensioenplannen gesloten per 31 december 2015. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan. Vanaf die datum resteren geen verplichtingen onder het oude ForFarmers pensioenplan. Onder het oude Hendrix pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €55.927 (2019). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016. Vanaf 2020 is de collectief toegezegde-bijdrageregeling aangepast naar een individueel toegezegde bijdrageregeling, welke door een verzekeringsmaatschappij geadministreerd wordt.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2019 €16.033 duizend (31 december 2018: €12.653 duizend). De toename van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de daling van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

De Belgische deelnemingen hebben twee verzekerde pensioenplannen voor hun medewerkers welke kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen. De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in België bedraagt per 31 december 2019 €423 duizend (31 december 2018: €124 duizend).

Duitsland / Polen

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregelingen in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten voor nieuwe toetreders zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn bepaald op basis van actuariële berekeningen waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet gerealiseerde resultaten. Het Duitse toegezegd-pensioenplan is een niet-gefinancierd plan.

In aanvulling op het toegezegd-pensioenplan in eigen beheer is een toegezegde bijdrageregeling van kracht voor alle overige medewerkers van de Duitse deelnemingen.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2019 €4.926 duizend (31 december 2018: €4.817 duizend).

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

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht. Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM PAULS Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten voor nieuwe toetreders, zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. Het tweede plan is een klein toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2014. In dit plan worden geen nieuwe rechten opgebouwd. Beide toegezegd-pensioenplannen zijn gefinancierde plannen.

De financieringsvereisten zijn gebaseerd op het actuariële berekeningsraamwerk zoals uiteengezet in het financieringsbeleid van de plannen.

Vanaf 1 oktober 2006 is een andere regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2019 €4.052 duizend (31 december 2018: €11.089 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de gerealiseerde beleggingsresultaten, deels ongedaan gemaakt een daling van de rentevoet.

B. Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

De volgende tabel geeft de aansluiting weer tussen de openingsbalans en de balans per einde boekjaar voor de verplichting uit hoofde van toegezegd pensioen en de componenten daarvan.

2019

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	257.320	-233.454	23.866	4.817	28.683
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	371	-	371	8	379
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	648	648	-	648
Rentelasten (baten)	6.990	-6.477	513	84	597
	7.361	**-5.829**	**1.532**	**92**	**1.624**
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-905	-	-905	-	-905
financiële veronderstellingen	33.439	-	33.439	396	33.835
aanpassingen op grond van ervaringen	-3.677	-	-3.677	-94	-3.771
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-28.817	-28.817	-	-28.817
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	**28.857**	**-28.817**	**40**	**302**	**342**
Effect wisselkoerswijzigingen	9.029	-8.694	335	-	335
	37.886	**-37.511**	**375**	**302**	**677**
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5.265	-5.265	-	-5.265
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-285	-285
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-8.632	8.632	-	-	-
	-8.632	**3.367**	**-5.265**	**-285**	**-5.550**
Stand op 31 december	**293.935**	**-273.427**	**20.508**	**4.926**	**25.434**

2018

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	323	-	323	13	336
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	904	-	904	-	904
Administratieve kosten	-	409	409	-	409
Rentelasten (baten)	6.729	-5.893	836	88	924
	7.956	**-5.484**	**2.472**	**101**	**2.573**
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.115	-	-2.115	76	-2.039
financiële veronderstellingen	-19.568	-	-19.568	-26	-19.594
aanpassingen op grond van ervaringen	43	-	43	-195	-152
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	9.785	9.785	-	9.785
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	**-21.640**	**9.785**	**-11.855**	**-145**	**-12.000**
Effect wisselkoerswijzigingen	-1.334	1.277	-57	-	-57
	-22.974	**11.062**	**-11.912**	**-145**	**-12.057**
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-3.231	-3.231	-	-3.231
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-288	-288
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-7.529	7.529	-	-	-
	-7.529	**4.298**	**-3.231**	**-288**	**-3.519**
Stand op 31 december	**257.320**	**-233.454**	**23.866**	**4.817**	**28.683**

Het verlies in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €0,3 miljoen (2018: winst €12,0 miljoen) bedraagt na belastingen €16 duizend (2018: winst €9.864 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuarieel resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van 2018, is voornamelijk het gevolg van de daling van de disconteringsvoet in 2019 (in 2018 was sprake van een stijging van de disconteringsvoet), deels ongedaan gemaakt door het rendement op de fondsbeleggingen. Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de brutoverplichting.

Op basis van een uitspraak van het Hooggerechtshof in het Verenigd Koninkrijk zijn pensioenregelingen verplicht om de opgebouwde pensioenen van mannen en vrouwen gelijk te stellen voor het effect van gegarandeerde minimum pensioenen (GMPs). Dit heeft in 2018 tot eenmalige service kosten uit verstreken dienstjaren geleid van €904 duizend die in de winst-en-verliesrekening van 2018 zijn verwerkt, zie ook noot 17.

C. Activa in het plan

Periodiek wordt een 'Asset-Liability Matching' studie uitgevoerd waarin de consequenties van het strategische investeringsbeleid worden geanalyseerd. Gebaseerd op de marktsituatie is een strategische activa-mix vastgesteld bestaande uit aandelen, obligaties, onroerend goed, geldmiddelen en overige investeringen in overwegend actieve markten. Dit kan als volgt worden weergegeven:

Reële waarde

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Aandelen	66.608	53.603
Vastgoed	1.775	224
Obligaties	115.247	103.579
Liquide middelen en overige activa	1.087	490
Overig (verzekeringscontracten)	88.710	75.558
Totaal	**273.427**	**233.454**

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

De toegezegd-pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's, zoals het langlevenrisico, valutarisico's, renterisico's en markt (investerings) risico.

Actuariële aannames

De belangrijkste actuariële aannames per de balansdatum kunnen als volgt worden weergegeven (uitgedrukt als gewogen gemiddelden):

Actuariële veronderstellingen

	2019	2018
Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenrechten te bepalen		
Disconteringsvoet	1,01% - 2,10%	1,65% - 2,95%
Toekomstige salarisgroei[1]	-	-
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 1,95%	1,50% - 2,15%
Inflatie	1,50% - 2,65%	1,50% - 2,10%
Salarisverhoging[2]	2,75%	2,75%
Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de kosten van de toegezegd-pensioenregelingen te bepalen		
Disconteringsvoet	1,47% - 2,95%	1,50% - 2,55%
Toekomstige salarisgroei[1]	-	-
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,15%	1,50% - 2,95%
Inflatie	1,50% - 3,10%	1,50% - 3,10%
Salarisverhoging[2]	2,75%	2,75%

(1) Niet van toepassing
(2) Alleen van toepassing voor België

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2018 (2018: idem)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2018: idem)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2018: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2018' (2018: 'CMI_2017')

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

	2019	2018
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,2	21,2
Vrouwen	23,6	23,4
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,2	23,2
Vrouwen	25,5	25,4

Op 31 december 2019 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 17,3 jaar (31 december 2018: 18,3 jaar).

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de brutoverplichting ten bedrage van €299 miljoen (31 december 2018: €262 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Daling rekenrente met 0,25%	13.239	11.556
Stijging rekenrente met 0,25%	-12.519	-10.910
Daling inflatie met 0,25%	-7.276	-6.544
Stijging inflatie met 0,25%	7.616	6.855
Stijging levensverwachting met 1 jaar	9.731	7.188

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,8 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2020 (verwachting voor 2019 was: €5,3 miljoen). Deze toename is het gevolg van afspraken met betrekking tot de financiering van de pensioenplannen in het Verenigd Koninkrijk.

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben met name betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op een lange termijn beloningsplan voor de Directie.

F. Personeelskosten

In duizenden euro	noot	2019	2018
Lonen en salarissen		135.554	128.415
Sociale lasten		18.793	17.608
Pensioenkosten		10.846	11.017
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen		995	1.217
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	413	316
Totaal		**166.601**	**158.573**

De personeelskosten stijgen met €8,0 miljoen, hierin is begrepen een stijging van €0,4 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een stijging van €4,2 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €3,4 miljoen. Deze netto stijging bevat een toename veroorzaakt door eenmalige kosten van €5,1 miljoen (zie noot 17), een gemiddelde salarisverhoging en een afname als gevolg van de daling van het aantal medewerkers.

De kosten met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensintrumenten hebben betrekking op de verstrekte (certificaten van) aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplannen.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2019	2018
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	379	336
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A , B	-	904
Administratieve kosten	15B	648	409
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		**1.027**	**1.649**
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		9.819	9.368
Pensioenkosten		**10.846**	**11.017**

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €597 duizend (2018: €924 duizend) zijn verantwoord onder het netto financieringsresultaat, zie noot 12. Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2019

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	377	1.023	1.400
Ondersteunend en management	410	499	909
Overig	142	119	261
Stand op 31 december	**929**	**1.641**	**2.570**

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2018

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	398	1.090	1.488
Ondersteunend en management	411	508	919
Overig	130	117	247
Stand op 31 december	**939**	**1.715**	**2.654**

Verloop aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	2019	2018
Stand op 1 januari	2.654	2.325
Acquisities	8	264
Desinvesteringen	-	-14
Indiensttredingen	419	462
Uitdiensttredingen	-511	-383
Stand op 31 december	**2.570**	**2.654**

De afname van 84 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van het sluiten van locaties. De herallocatie van volumes als gevolg van deze sluiting heeft geleid tot indiensttredingen bij andere fabrieken (in 2018: toename 329; met name het gevolg van acquisities, met name Tasomix (Polen), en het versterken van de organisatie). Exclusief Polen en de acquisitie in het Verenigd Koninkrijk zou het aantal medewerkers, omgerekend naar volledige dienstverbanden, met 123 zijn afgenomen.

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2019	2018
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		10.915	17.981
Aanpassing voorgaande boekjaren		-1.265	-2.248
Totaal		**9.650**	**15.733**
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		281	1.544
Wijziging belastingtarief	16C	168	-1.190
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	16E	-1.592	-807
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren		1.113	-56
Totaal	16D	**-30**	**-509**
Totale belastinglast		**9.620**	**15.224**

De aanpassing van vorige jaren in 2019 heeft betrekking op het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren in diverse landen (netto effect €152 duizend, zie noot 16C). Dit is met name het gevolg van een verschuiving van actuele belasting naar uitgestelde belasting in Nederland.

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'- methode van €651 duizend (2018: €662 duizend), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 16G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

	2019			2018		
In duizenden euro	Vóór belasting	Belasting-bate (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belasting-bate (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	-342	326	-16	12.000	-2.136	9.864
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-26	8	-18	-13	2	-11
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	5.906	-784	5.122	-1.128	167	-961
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	531	-114	417	-417	87	-330
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-	-	-	-754	188	-566
Totaal	**6.069**	**-564**	**5.505**	**9.688**	**-1.692**	**7.996**
Actuele belastingbate (-last)		-744			355	
Uitgestelde belastingbate (-last)		180			-2.047	
Totaal		**-564**			**-1.692**	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. De leningen in het Verenigd Koninkrijk en leningen aan Poolse entiteiten worden geacht deel uit te maken van de netto-investering in de deelnemingen en als gevolg daarvan worden valuta-omrekeningsverschillen op deze leningen in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Voor de berekening van de winstbelasting zijn de valuta-omrekeningsverschillen op de leningen in het Verenigd Koninkrijk belast of aftrekbaar.

Omdat valuta-omrekeningsverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. In 2019 bedroeg dit bedrag €784 duizend negatief (2018: €167 duizend positief).

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	noot	2019		2018	
Winst vóór belastingen			**27.615**		**74.454**
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-2.773		-2.907
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			24.842		71.547
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,0%	6.211	25,0%	17.887
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		5,8%	1.445	0,4%	301
Wijziging in belastingtarief		0,7%	168	-1,7%	-1.190
Belastingeffect van:					
Niet-aftrekbare kosten/ niet-belastbare baten		16,7%	4.173	2,8%	1.998
Fiscale subsidies		-2,5%	-633	-0,9%	-661
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	16E	-6,4%	-1.592	-1,1%	-807
Aanpassingen van vorige jaren	16A	-0,6%	-152	-3,2%	-2.304
Totaal		**38,7%**	**9.620**	**21,3%**	**15.224**

2019

De wijziging in het belastingtarief 2019 (€0,2 miljoen effect) heeft met name betrekking op de in 2019 wettelijk doorgevoerde aangepaste belastingtarieven in Nederland en het Verenigd Koninkrijk). De niet-aftrekbare kosten en niet belastbare baten hebben met name betrekking op het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk van €25,6 miljoen, en de veranderingen (baten) in de voorwaardelijke vergoedingen en in de put optie verplichting (zie noot 6 en 17). De opname van uitgestelde belastingvorderingen (€1,6 miljoen) heeft betrekking op de benutting van niet gewaardeerde fiscale verliezen in het Verenigd Koninkrijk (zie noot 16E).

Zie noot 17 voor onderliggende effectieve belastingdruk, waarbij rekening is gehouden met de incidentele posten.

2018

De wijziging in het belastingtarief 2018 (€1,2 miljoen effect) heeft met name betrekking op de eind 2018 wettelijk doorgevoerde aangepaste belastingtarieven in Nederland met wijzigingen in de jaren 2019 tot en met 2021 (zie noot 16F). De toename van de niet-aftrekbare kosten is met name het gevolg van acquisitiekosten, niet-aftrekbare rentekosten op voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting en amortisatie van immateriële activa in het kader van de acquisities. De opname van uitgestelde belastingvorderingen (€0,8 miljoen) heeft met name betrekking op het waarderen van een uitgestelde belastingvordering in Duitsland (zie noot 16E). De aanpassing van vorige jaren in 2018 heeft met name betrekking op een éénmalig effect van het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren.

D. Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2019

In duizenden euro	Netto balanspositie op 31 december 2018	IFRS 16 aanpassing	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig [1]	Netto balans	Balans op 31 december: Uitgestelde belastingvorderingen	Balans op 31 december: Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-13.564	-	-13.564	-649	-	-	12	-14.201	1.364	-15.565
Activa met gebruiksrecht	-	-6.450	-6.450	1.147	-		-182	-5.485	-	-5.485
Immateriële activa	-9.281		-9.281	1.514	-	-231	-121	-8.119	232	-8.351
Voorraden en biologische activa	-25	-	-25	-13	-	-	-	-38	14	-52
Vorderingen en andere activa	-283	-	-283	-74	-40	-	108	-289	283	-572
Derivaten	94	-	94	-9	-114	-	-	-29	-	-29
Personeelsbeloningen	6.473	-	6.473	-1.145	334	-	96	5.758	5.760	-2
Leaseverplichtingen	30	6.450	6.480	-752	-		-207	5.521	5.521	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-313	-	-313	126	-	-	236	49	49	-
Overige verplichtingen	4.507	-	4.507	-400	-	-	-187	3.920	4.385	-465
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.287	-	1.287	285	-	-	-	1.572	1.672	-100
Saldering	-		-	-	-	-	-	-	-16.748	16.748
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	**-11.075**	**-**	**-11.075**	**30**	**180**	**-231**	**-245**	**-11.341**	**2.532**	**-13.873**

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

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2018

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig [1]	Netto balans	Balans op 31 december: Uitgestelde belastingvorderingen	Balans op 31 december: Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-13.146	1.140	-	-1.618	60	-13.564	1.492	-15.056
Immateriële activa	-4.424	871	-	-5.733	5	-9.281	119	-9.400
Voorraden en biologische activa	194	-219	-	-	-	-25	25	-50
Vorderingen en andere activa	-319	-81	-	367	-250	-283	1.325	-1.608
Derivaten	-	7	87	-	-	94	94	-
Personeelsbeloningen	9.739	-1.124	-2.134	10	-18	6.473	6.483	-10
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	32	95	-	8	-448	-313	96	-409
Overige verplichtingen	-647	177	-	4.170	837	4.537	5.786	-1.249
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.630	-357	-	14	-	1.287	1.292	-5
Saldering	-	-	-	-	-	-	-14.613	14.613
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	**-6.941**	**509**	**-2.047**	**-2.782**	**186**	**-11.075**	**2.099**	**-13.174**

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

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, waaronder interpretatie van de belastingwetgeving en ervaringen uit het verleden. De Groep saldeert belastingvorderingen en belastingverplichtingen uitsluitend en alleen indien er een afdwingbaar recht is op compensatie. Ter zake van de uitgestelde belastingvorderingen acht de Groep - op basis van de vooruitzichten - dat er voldoende toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de uitgestelde belastingvordering te benutten.

E. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk zijn niet opgenomen. Deze verliezen

kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed, waardoor aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker is. Als gevolg van de afwikkeling van niet operationele eenheden werd in 2019 echter een niet gewaardeerd fiscaal verlies benut van €1,6 miljoen. Daarentegen zijn als gevolg van de afwikkeling van aangiften voorgaande jaren additioneel fiscaal te compenseren verliezen geïdentificeerd, met een belastingeffect van €0,9 miljoen. Per 31 december 2019 bedragen daardoor de niet gewaardeerde fiscale verliezen €4,2 miljoen (31 december 2018: €8,4 miljoen), met een belastingeffect van €0,7 miljoen (31 december 2018: €1,5 miljoen).

F. Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is.

Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse dochtermaatschappijen. Bij het hoofd van de fiscale eenheid (ForFarmers N.V.) wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Organschaft' voor 'Körperschaftsteuer' en 'Gewerbesteuer'). Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

De vennootschappen in het Verenigd Koninkrijk vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Group Relief') en BTW. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. In de overige landen is geen sprake van fiscale eenheden.

Belastingtarieven

	2019	2018
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,99%	27,87%
België	29,58%	29,58%
Polen	19,00%	19,00%
Verenigd Koninkrijk	19,00%	19,00%

Effectieve belastingdruk

	2019	2018
Effectieve belastingdruk		
Nederland	18,75%	20,91%
Duitsland	33,60%	20,13%
België	26,40%	30,97%
Polen	17,39%	4,19%
Verenigd Koninkrijk	2,09%	17,82%

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

Nederland

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief, met name vanwege niet belastbare baten en innovatie box voordelen. De niet belastbare baten zijn voornamelijk het gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

Gebaseerd op aangenomen Nederlandse belastingwetgeving zullen de Nederlandse vennootschapsbelastingen tarieven afnemen van 25% naar 21,7% per 1 januari 2021, waar voorheen nog een daling werd verwacht naar 20,5%. Alle uitgestelde belastingposities zijn bepaald op basis van deze nieuwe belastingtarieven. Deze aanpassing heeft een negatief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

De effectieve belastingdruk in 2019 is hoger dan het wettelijke belastingtarief als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren.

In 2018 was de effectieve belastingdruk lager vanwege het waarderen van de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot de netto operationele verliezen.

België

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief vanwege niet belastbare baten, als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen.

Polen

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren.

In 2018 was de effectieve belastingdruk lager als gevolg van het gebruik van subsidies voor regionale investeringen, in relatie tot een lagere belastbare winst.

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief door de combinatie van een negatief resultaat en niet-aftrekbare kosten (waaronder het afboeken van de goodwill, zie noot 20), gedeeltelijk gecompenseerd door het effect van de benutting van niet gewaardeerde fiscale verliezen (zie noot 16E).

G. Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, Duitsland (indirect aandeelhouder). De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2019 €651 duizend (2018: €662 duizend).

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

Alternatieve prestatiemaatstaven

17. Alternatieve prestatiemaatstaven

De Directie heeft 'onderliggende kengetallen' gedefinieerd als prestatiemaatstaf. Bij deze kengetallen wordt de IFRS waarde gecorrigeerd voor incidentele posten. De Directie is van mening dat de onderliggende waarden een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, aangezien in deze waarden de materiële posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT en winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap.

De geëlimineerde posten vallen binnen vier categorieën:

i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen en aan desinvestering gerelateerde posten, inclusief het disconteringseffect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, en dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

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

2019

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waarde-verminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA[1,2]	85.180		1.993	-5.069	-264	-3.340	88.520
EBIT	14.179	-30.714	1.993	-5.079	-264	-34.064	48.243
Netto financieringsresultaat			13.390			13.390	
Belastingeffect		1.320	-466	1.003	90	1.947	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	17.705	-29.394	14.917	-4.076	-174	-18.727	36.432
Winst per aandeel in euro[3]	0,18	-0,30	0,15	-0,04	-	-0,19	0,37

2018

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waarde-verminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA[1]	103.920		4.920	-149	-904	3.867	100.052
EBIT	75.932	569	4.920	-149	-904	4.435	71.497
Netto financieringsresultaat			-2.316			-2.316	
Belastingeffect		-142	-1.205	28	160	-1.159	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	58.590	427	1.399	-121	-744	961	57.629
Winst per aandeel in euro[3]	0,58	-	0,01	-	-0,01	-	0,58

(1) EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.
(2) Zie noot 2 voor het effect van de toepassing van IFRS 16.
(3) Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2019 vóór belasting bestaan uit:

i. Bijzondere waardeverminderingen: €30,7 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk (ter hoogte van €25,6 miljoen, zie noot 20), sluiting van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en één in Nederland, en het besluit om de ontwikkeling te staken van een nieuwe fabriek in Duitsland (totaal €5,2 miljoen).
ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €0,9 miljoen incidentele bate op de verkoop van onroerend goed in Nederland en op onderdelen van de dit jaar gesloten fabrieken in het Verenigd Koninkrijk, €13,4 miljoen financieringsresultaat als gevolg van oprenting van zowel de voorwaardelijke vergoedingen (€0,8 miljoen) als de put optie verplichting (€3,9 miljoen) en €18,1 miljoen herwaardering (bate) als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen (€8,3 miljoen) en de put optie verplichting (€9,8 miljoen) met betrekking tot de overnames, met name die van Tasomix.
Bij de overname van 60% van de aandelen van Tasomix is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen die is gebaseerd op onder andere de verwachte resultaten van Pionki in 2019 en 2020. De ontwikkeling van de resultaten is echter zodanig dat verwacht wordt dat de oorspronkelijke voorwaardelijke vergoeding niet voldaan hoeft te worden, waardoor de voorwaardelijke vergoeding vrijvalt. Als gevolg van een lagere groeiverwachting op de middellange termijn en een beperkt hoger kostenniveau is de huidige verwachting dat de put-optie in de toekomst tegen een lager bedrag zal kunnen worden uitgeoefend. Dit resulteert in een vrijval van €9,8 miljoen.
Als gevolg van de eindafwikkeling van de voorwaardelijke vergoeding met betrekking tot Vleuten Steijn een bate van €1,1 miljoen, doordat debiteuren saldi zijn overgenomen door de voormalige aandeelhouders en hierdoor een herwaarderingslast van €0,9 miljoen ontstaat inzake de verhoging van de voorwaardelijke vergoedingen.
iii. Herstructurering: €5,1 miljoen als gevolg van de sluiting van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk, sluiting van twee fabrieken in Nederland, en de herstructureringskosten van de projecten in verschillende landen naar aanleiding van het aangekondigde kostenbesparingsprogramma.
iv. Overig: €0,3 miljoen overige operating kosten met betrekking de beslissing om de ontwikkeling van de nieuwe fabriek in Duitsland te staken.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2018 vóór belasting bestaan uit:

i. Bijzondere waardeverminderingen: €0,6 miljoen terugname van een bijzondere waardevermindering uit 2014 op een fabriek in Nederland, die opnieuw in gebruik is genomen voor de productie van niet-genetisch gemodificeerd (non-CGO) voer.
ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €4,9 miljoen incidentele bate in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland, en nabetaling inzake de verkoop van een bedrijfsonderdeel in het Verenigd Koninkrijk, en €2,3 miljoen oprentingslast van de voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting van de overnames.
iii. Herstructurering: €0,1 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot een verkoopkantoor in het Verenigd Koninkrijk.
iv. Overig: €0,9 miljoen toevoeging aan de (niet actieve) Toegezegde Pensioen regeling in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van een uitspraak van het Hooggerechtshof over gelijke pensioenrechten voor mannen en vrouwen.

Rekening houdend met de APM items is de onderliggende effectieve belastingdruk voor 2019 25,4% (2018: 20,3%). De wettelijke verlaging van de Nederlandse belastingtarieven aan het eind van 2018 leidde in 2018 tot een lagere effectieve belastingdruk. Echter in 2019 is wettelijk vastgelegd om de Nederlandse belastingtarieven minder te verlagen dan oorspronkelijk gepland en de verlaging uit te stellen, waardoor de effectieve belastingdruk in 2019 toegenomen is. Daarnaast werden in 2018 éénmalig (Duitse) uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot de netto operationele verliezen gewaardeerd.

Activa

18. Materiële vaste activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2018		174.996	188.038	63.779	17.073	443.886
Verworven via bedrijfscombinaties		17.437	10.230	4.736	865	33.268
Verworven		3.546	10.357	4.387	26.782	45.072
Herclassificatie		10.428	7.633	9.397	-27.458	-
Herclassificatie naar immateriële activa	20	-	-	-	-521	-521
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	21	187	906	-	-	1.093
Afgestoten		-	-1.083	-2.372	-	-3.455
Overige mutatie		507	685	43	-	1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-113	-161	-262	-24	-560
Stand op 31 december 2018		**206.988**	**216.605**	**79.708**	**16.717**	**520.018**
Stand op 31 december 2018		206.988	216.605	79.708	16.717	520.018
Herclassificatie naar activa met gebruiksrecht (IFRS 16)	19	-	-	-1.024	-	-1.024
Stand op 1 januari 2019		**206.988**	**216.605**	**78.684**	**16.717**	**518.994**
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	83	-	83
Verworven		3.033	11.024	3.586	19.294	36.937
Herclassificatie		5.610	15.210	7.107	-27.927	-
Herclassificatie naar immateriële activa	20	-	-	-	-1.148	-1.148
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	21	-687	-	-	-	-687
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	27	-3.492	-2.095	-598	-	-6.185
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	19	-	-	535	-	535
Afgestoten		-955	-3.484	-3.641	-	-8.080
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2.539	2.349	2.079	202	7.169
Stand op 31 december 2019		**213.036**	**239.609**	**87.835**	**7.138**	**547.618**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen						
Stand op 1 januari 2018		-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982
Afschrijvingen		-4.809	-9.948	-6.881	-	-21.638
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingsverlies materiële activa		399	156	12	-	567
Herclassificatie		-	4.355	-4.355	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	20	-	-	-2	-	-2
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	21	-	-906	-	-	-906
Afgestoten		-	950	1.486	-	2.436
Overige mutatie		-507	-685	-43	-	-1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		47	67	183	-	297
Stand op 31 december 2018		**-87.973**	**-129.257**	**-41.233**	**-**	**-258.463**
Stand op 31 december 2018		-87.973	-129.257	-41.233	-	-258.463
Herclassificatie naar activa met gebruiksrecht (IFRS 16)	19	-	-	77	-	77
Stand op 1 januari 2019		**-87.973**	**-129.257**	**-41.156**	**-**	**-258.386**
Afschrijvingen		-5.679	-11.905	-8.571	-	-26.155
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingsverlies materiële activa		-1.913	-2.910	-330	-	-5.153
Herclassificatie		-153	139	14	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	21	260	-	-	-	260
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	27	2.143	2.095	246	-	4.484
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	19	-	-	-163	-	-163
Afgestoten		913	3.417	2.860	-	7.190
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-596	-587	-1.138	-	-2.321
Stand op 31 december 2019		**-92.998**	**-139.008**	**-48.238**	**-**	**-280.244**
Boekwaarden						
Op 1 januari 2018		91.893	64.792	32.146	17.073	205.904
Op 31 december 2018		119.015	87.348	38.475	16.717	261.555
Op 31 december 2019		120.038	100.601	39.597	7.138	267.374

De in 2019 via bedrijfscombinaties verworven activa heeft betrekking op de materiële activa van de acquisitie in het Verenigd Koninkrijk.
De investeringen in 2019 bestaan uit uitgaven om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren (€27,8 miljoen), investeringen in vrachtwagens (€5,1 miljoen), investeringen in IT (€2,6 miljoen) en overige individueel kleinere investeringen.

De herclassificatie naar activa met gebruiksrecht is het gevolg van de transitie naar IFRS 16 en bestaat uit activa die in het verleden als financiële lease was verantwoord.

De herclassificatie van activa met gebruiksrecht heeft betrekking op lease contracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

De herclassificaties naar vastgoedbeleggingen en activa aangehouden voor verkoop houden verband met activa in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk die niet meer worden gebruikt in de normale bedrijfsuitvoering (zie ook noot 21 en noot 27).

Tevens zijn items geherclassificeerd tussen materiële vaste activa en immateriële vaste activa.

Van de in 2019 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €36,9 miljoen (2018: €45,1 miljoen) is per jaareinde €33,4 miljoen (2018: €41,7 miljoen) betaald.

B. Bijzondere waardeverminderingen

Het bijzonder waardeverminderingsverlies van €5,2 miljoen in 2019 heeft betrekking op het besluit tot sluiting van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (€1,7 miljoen), sluiting van een fabriek in Nederland (€3,1 miljoen) en het besluit om de ontwikkeling te staken van de geplande nieuwe fabriek in Duitsland (€0,4 miljoen).

In 2018 zijn geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa.

19. Activa met gebruiksrecht

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 31 december 2018		-	-	-	-
Transitie naar IFRS 16	2	16.497	123	8.367	24.987
Herclassificatie van materiële vaste activa (IFRS 16)	18	-	-	1.024	1.024
Stand op 1 januari 2019		**16.497**	**123**	**9.391**	**26.011**
Nieuwe leasecontracten		119	18	3.739	3.876
Afgelopen leasecontracten		-1	-1	-214	-216
Herclassificatie naar materiële vaste activa	18	-	-	-535	-535
Herwaardering		-454	-	46	-408
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		360	2	168	530
Stand op 31 december 2019		**16.521**	**142**	**12.595**	**29.258**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen					
Stand op 31 december 2018		-	-	-	-
Herclassificatie van materiële vaste activa (IFRS 16)	18	-	-	-77	-77
Stand op 1 januari 2019		**-**	**-**	**-77**	**-77**
Afschrijvingen		-1.277	-42	-4.127	-5.446
Afgelopen leasecontracten		1	1	143	145
Herclassificatie naar materiële vaste activa	18	-	-	163	163
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-13	-1	-45	-59
Stand op 31 december 2019		**-1.289**	**-42**	**-3.943**	**-5.274**
Boekwaarden					
Op 1 januari 2019		16.497	123	9.314	25.934
Op 31 december 2019		15.232	100	8.652	23.984

De herclassificatie van materiële vaste activa is het gevolg van de transitie naar IFRS 16 en bestaat uit activa die in het verleden als financiële lease was verantwoord. Als gevolg van een koopoptie in deze contracten is de verwachte afschrijvingstermijn langer dan het leasecontract wat tot gevolg heeft dat de waarde van de activa (€947 duizend) op transitiedatum hoger is dan de bijbehorende leaseverplichtingen (€586 duizend), zie noot 2 voor de leaseverplichting op transitiedatum.

De nieuwe leasecontracten hebben met name betrekking op nieuwe lease auto's in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. De herwaardering ter hoogte van €408 duizend heeft met name betrekking op wijzigingen in de (verwachte) looptijden van leasecontracten van productielocaties in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op lease contracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

B. Schattingen en veronderstellingen

De looptijden van leaseovereenkomsten worden overeengekomen op individuele basis en bevatten uiteenlopende voorwaarden. Bij de bepaling van de leasetermijn overweegt management alle feiten en omstandigheden die een economische stimulans creëren om verlengingsoptie uit te oefenen, of een beëindigingoptie niet uit te oefenen. Verlengingsopties (of periodes na de beëindigingoptie) worden enkel in de leasetermijn opgenomen indien het redelijkerwijs zeker is dat de lease wordt verlengd (of niet wordt beëindigd).

Een aantal vastgoedleaseovereenkomsten bevat verlengingsopties die door de Groep kunnen worden uitgeoefend voor het einde van de niet-opzegbare contractperiode. Waar mogelijk streeft de Groep ernaar uitbreidingsopties op te nemen in nieuwe huurovereenkomsten om operationele flexibiliteit te verkrijgen. De uitbreidingsopties zijn alleen uitoefenbaar door de Groep en niet door de lessors. De Groep beoordeelt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst of het redelijkerwijs zeker is om de verlengingsopties uit te oefenen. De Groep beoordeelt opnieuw of het redelijkerwijs zeker is dat de opties worden uitgeoefend in geval van een belangrijke gebeurtenis of belangrijke veranderingen in omstandigheden die zij zelf in de hand heeft.

De Groep heeft ingeschat dat de potentiële toekomstige leasebetalingen, als zij alle verlengingsopties zou uitoefenen, zouden resulteren in een toename van de leaseverplichtingen met €1,8 miljoen.

Daarnaast worden de activa met gebruiksrecht initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die voornamelijk het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat. De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de contante waarde van de nog te betalen leasebedragen op de aanvangsdatum, contant gemaakt tegen de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet op eenvoudige wijze te bepalen is, de incrementele rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar incrementele rentevoet als disconteringsvoet. De Groep bepaalt haar incrementele rentevoet middels een 'build-up' methode die start met de risicovrije rentevoet, aangepast voor een bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de leaseovereenkomst (bijv. looptijd, land, valuta, zekerheid/aard van het actief).

C. Kosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	**2019[1]**
Kosten gerelateerd aan	
kortlopende leases	1.949
leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	37
variabele leasebetalingen	12.130
Totaal	**14.116**

(1) IFRS 16 is per 1 januari 2019 effectief, om die reden zijn er geen vergelijkende cijfers.

De groep past IFRS 16 Leases niet toe op leases met een looptijd korter dan 1 jaar en op leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde (kleiner dan €5 duizend) heeft. De kosten voor deze leases zijn, net als de kosten voor variabele leasebetalingen, opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

De kortlopende leases hebben met name betrekking op lease auto's die op 1 januari 2019 (transitiedatum naar IFRS 16) een looptijd korter dan 1 jaar hadden. De variabele leasebetalingen hebben voornamelijk betrekking op lease betalingen voor vrachtwagens en productie bij derden.

D. Bijzondere waardeverminderingen

In 2019 zijn geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht.

20. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	noot	Goodwill	Klantenrelaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2018		63.929	41.655	869	11.975	-	118.428
Verworven via bedrijfscombinaties		45.958	28.838	1.805	54	58	76.713
Verworven		-	-	-	649	171	820
Herclassificatie van materiële activa	18	-	-	-	319	202	521
Afgestoten		-	-	-	-107	-	-107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		424	81	33	-67	2	473
Stand op 31 december 2018		**110.311**	**70.574**	**2.707**	**12.823**	**433**	**196.848**
Stand op 1 januari 2019		110.311	70.574	2.707	12.823	433	196.848
Verworven via bedrijfscombinaties		44	1.317	-	-	-	1.361
Verworven		-	-	-	453	1.191	1.644
Herclassificatie van materiële activa	18	-	-	-	1.148	-	1.148
Afgestoten		-	-	-	-437	-85	-522
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		1.562	1.810	19	433	2	3.826
Stand op 31 december 2019		**111.917**	**73.701**	**2.726**	**14.420**	**1.541**	**204.305**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingsverliezen							
Stand op 1 januari 2018		-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199
Amortisatie		-	-5.138	-199	-1.580	-	-6.917
Herclassificatie van materiële activa	18	-	-	-	2	-	2
Afgestoten		-	-	-	107	-	107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	118	-	64	-	182
Stand op 31 december 2018		**-**	**-17.992**	**-1.068**	**-9.765**	**-**	**-28.825**
Stand op 1 januari 2019		-	-17.992	-1.068	-9.765	-	-28.825
Amortisatie		-	-7.011	-399	-1.251	-	-8.661
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingsverlies op immateriële activa		-25.561	-	-	-25	-	-25.586
Herclassificatie van materiële activa	18	-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	518	-	518
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-749	-810	-6	-415	-	-1.980
Stand op 31 december 2019		**-26.310**	**-25.813**	**-1.473**	**-10.938**	**-**	**-64.534**
Boekwaarden							
Op 1 januari 2018		63.929	28.683	-	3.617	-	96.229
Op 31 december 2018		110.311	52.582	1.639	3.058	433	168.023
Op 31 december 2019		85.607	47.888	1.253	3.482	1.541	139.771

De toevoeging aan de goodwill ter hoogte van €44 duizend heeft betrekking op een correctie van de openingsbalans van Voeders Algoet. De in 2019 via bedrijfscombinaties verworven immateriële activa heeft betrekking op de klantrelaties van de acquisitie in het Verenigd Koninkrijk (2018: in totaal €76,7 miljoen verkregen immateriële activa en goodwill met betrekking tot de acquisities van Maatman, Van Gorp (beide Nederland), Algoet (België) en Tasomix (Polen)), zie noot 6.
De herclassificatie van materiële vaste activa heeft betrekking op software in ontwikkeling die onjuist gerubriceerd stond, zie ook noot 18.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €8.661 duizend (2018: €6.917 duizend) is verantwoord onder de kosten van afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

C. Impairment test

(i) Impairment test op kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Jaarlijks wordt voor elke kasstroomgenererende eenheid de goodwill getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Als gevolg van de aangepaste segmenten (zie noot 5) zijn de kasstroomgenererende eenheden gewijzigd ten opzichte van 2018. De significante kasstroomgenererende eenheden, zijn nu de landen waarin ForFarmers actief is.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Nederland	35.880	35.880
België	5.760	5.716
Duitsland	3.738	3.738
Polen	35.665	35.295
Verenigd Koninkrijk	-	25.118
Overige	4.564	4.564
Totaal	**85.607**	**110.311**

De mutatie in de goodwill met betrekking tot de activiteiten in Polen is het gevolg van een gewijzigde wisselkoers.

Uitkomst van de goodwill impairment test 2019

De goodwill impairment test 2019 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, België en Polen voldoende overstijgen. Er is daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor deze kasstroomgenererende eenheden te laten plaatsvinden.

Als onderdeel van de goodwill impairment test heeft het management een inschatting gemaakt van de mogelijke impact van potentiele stikstof- en PFAS maatregelen en van de 'warme sanering' van de varkenshouderij op de resultaten in Nederland. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen. De realiseerbare waarde overstijgt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland echter dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Bij de afronding van de goodwill impairment test voor de kasstroomgenererende eenheid Polen is rekening gehouden met dezelfde aannames als voor de bepaling van de vrijval van de earn-out verplichting door het niet realiseren van de operationele doelstellingen voor 2019 en 2020 en de herwaardering van de put optie verplichting als gevolg van de ingeschatte langzamere middellange termijn groei en hogere kosten in Polen. Dit heeft geleid tot een verlaging van de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor de expliciete forecast periode van vijf jaar. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Polen blijft de boekwaarde overstijgen en een redelijke aanpassing in de belangrijkste aannames leidt niet tot een realiseerbare waarde lager dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid. De ontwikkelingen in Polen worden nauwlettend gevolgd.

Verenigd Koninkrijk

Onze groeiverwachtingen ten aanzien van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn naar beneden bijgesteld ondanks dat de contouren van de Brexit duidelijker worden. Veehouders lijken vooralsnog terughoudend te blijven bij het investeren in uitbreiding van hun veestapel en daarnaast is de verwachting dat de afzet minder snel zal groeien vanwege een mogelijke daling van de vleesconsumptie per persoon. De eindwaarde groeivoet is bijgesteld van 1,38% in 2018 tot 0,95% en de verwachte CAGR voor Total Feed volumes voor de expliciete forecast periode van vijf jaar is bijgesteld van 3,6% in 2018 tot 1,6%. Dit heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering op de goodwill van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. De eindwaarde groeivoet met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk lag in de afgelopen jaren hoger dan die op het continent, voornamelijk vanwege de potentiële groeimogelijkheden bij lokale veehouders, omdat de zelfvoorzieningsgraad in een aantal sectoren lager ligt dan 100%. De groeivoet ligt nu meer in lijn met die van het continent.

Op basis van deze meest recente management-informatie en prognoses is gebleken dat voor de kasstroomgenererende eenheid het Verenigd Koninkrijk de realiseerbare waarde ter hoogte van €139,6 miljoen (gebaseerd op de bedrijfswaarde) de boekwaarde niet zal overstijgen. Daarom moet een bijzondere waardevermindering van €25,6 miljoen plaatsvinden. Daarmee is de volledige boekwaarde van de goodwill afgeschreven. De toename in de goodwill van het Verenigd Koninkrijk ten opzichte van 2018 (€25,1 miljoen) was het gevolg van een gewijzigde wisselkoers.

Duitsland

De bijstelling van de eindwaarde groeivoet naar 0,75% (2018: 1,05%) en de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes naar 1,9% (2018: 5,9%) heeft voor de kasstroomgenererende eenheid Duitsland tot gevolg dat het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde is afgenomen tot €4,7 miljoen (2018: €40,6 miljoen). De groeiratio's zijn naar beneden bijgesteld door de verwachting dat de prijsdruk in de voedermarkten op termijn toeneemt, vooral in de varkenssector. De reden hiervoor is dat groeimogelijkheden in deze sector meer beperkt lijken te gaan worden door (verwachte) aangescherpte milieuregelgeving. Daarnaast is onzeker wat de mogelijke impact van de toenemende consumentenvraag naar alternatieven voor eiwitproducten (waaronder vleesvervangers) zal zijn. Het toegenomen risico van de impact van dierziekten, vooral in de pluimvee- en varkenssector, kan de lange-termijn groeimogelijkheden eveneens beperken.

Een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen kan leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2019 van de activiteiten in Duitsland en de veranderingen die kunnen leiden tot een realiseerbare waarde die gelijk is aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

Duitsland

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte volume CAGR[1]
Gehanteerde aannames	9,74%	0,75%	1,90%
Aanpassing	0,70%	-1,65%	-0,30%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	**10,44%**	**-0,90%**	**1,60%**

(1) Betreft de verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses.

Uitkomst van de goodwill impairment test 2018

De goodwill impairment test in 2018 liet zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van alle kasstroomgenererende eenheden overstegen, zodat het niet nodig was om een bijzondere waardevermindering te laten plaatsvinden.

Echter in 2018 kon een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen in de goodwill impairment test met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk leiden tot een realiseerbare waarde die lager was dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2018 van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en de veranderingen die konden leiden tot een realiseerbare waarde die gelijk zou zijn aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

Verenigd Koninkrijk

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte volume CAGR[1]
Gehanteerde aannames	9,06%	1,38%	3,60%
Aanpassing	1,35%	-1,80%	-0,70%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	**10,41%**	**-0,42%**	**2,90%**

(1) Betreft de verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Jaarlijks wordt voor iedere kasstroomgenererende eenheid de goodwill impairment test uitgevoerd aan het einde van het derde kwartaal. Echter, voor iedere publicatie (jaarrekening en halfjaarbericht) wordt bezien of een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill is geïdentificeerd. Daarbij worden onder meer de meest recente marktonwikkelingen, financiële resultaten en management vooruitzichten meegenomen.

Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door de contante waarde te bepalen van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. De bepaling van de reële waarde is ingedeeld als reële waarde van niveau 3, op basis van de input gebruikt bij de waarderings-technieken (zie noot 4).

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2019 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Nederland	België	Duitsland	Polen	Verenigd Koninkrijk
Disconteringsvoet voor belastingen	8,69%	10,16%	9,74%	10,77%	8,99%
Eindwaarde groeivoet	0,75%	0,75%	0,75%	1,75%	0,95%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	0,80%	1,20%	1,90%	10,20%	1,60%

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2018 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Nederland	België	Duitsland	Polen	Verenigd Koninkrijk
Disconteringsvoet voor belastingen	9,01%	9,85%	9,70%	10,96%	9,06%
Eindwaarde groeivoet	1,05%	1,05%	1,05%	1,93%	1,38%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	3,20%	4,50%	5,90%	14,20%	3,60%

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2019 (2018: budget 2018) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2024 is gelijk aan de eindwaarde groeivoet.

De belangrijkste aannames in de prognoses zijn de verwachte CAGR voor Total Feed volumeontwikkeling en de gemiddelde onderliggende EBITDA/ brutowinst marge (de conversie-ratio). Deze zijn beide direct afgeleid van het budget en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, een analyse van de marktontwikkelingen en management vooruitzichten. Vooral vanwege onzekerheden bij veehouders over toekomstperspectief door de (verwachte) aangescherpte milieuregelgeving, de mogelijke invloed van alternatieven voor eiwitproducten (waaronder vleesvervangers) en het toegenomen risico op dierziekten in de pluimvee- en varkenssector is de eindwaarde groeivoet en de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor alle kasstroomgenererende eenheden naar beneden bijgesteld.

Om tot de geprognotiseerde brutowinst te komen is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton en niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen. Deze worden echter in het algemeen waar mogelijk doorberekend aan klanten. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met de volumeontwikkeling, de inflatie en besparingen.

De disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen, gebaseerd op het rendement op 30-jarige staatsobligaties die zijn uitgegeven in de relevante markt en in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risico-opslag die recht doet aan het hogere risico van beleggingen in effecten in het algemeen en het systeemrisico van de specifieke kasstroomgenererende eenheid.

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

De Groep heeft zowel in 2019 als in 2018 geen materiële afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.

21. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2019	2018
Stand op 1 januari	**643**	**830**
Herclassificatie naar/van materiële vaste activa	427	-187
Stand op 31 december	**1.070**	**643**
Kostprijs	1.358	1.717
Cumulatieve afschrijvingen	-288	-1.074
Boekwaarde op 31 december	**1.070**	**643**

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar is aan de activiteiten van de Groep en welke de groep van plan is te verkopen.

De herclassificatie van materiële vaste activa in 2019 heeft betrekking op een fabriek in Nederland en een fabriek in België, beiden zijn niet langer in gebruik voor productie. Daarnaast heeft in 2019 een verkoop onroerend goed in Nederland plaatsgevonden, waarmee een incidentele bate van €0,9 miljoen is gerealiseerd (zie ook noot 10 en 17). De boekwaarde van deze activa was nihil.

De herclassificatie naar materiële vaste activa in 2018 heeft betrekking op het heropenen van een tweede fabriek in Deventer.

B. Informatie over de reële waarde

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is vastgesteld door externe, onafhankelijke vastgoedtaxateurs die over adequate professionele kwalificaties en ervaring beschikken en door rekening te houden met de verkoopprijzen die recent zijn overeengekomen.

De vastgestelde reële waarde voor de vastgoedbeleggingen bedroeg €2,3 miljoen (31 december 2018: €0,7 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties. De toename in de vastgestelde reële waarde is het gevolg van de herclassificatie van materiële activa in 2019.

Onderstaande tabel geeft de waarderingstechnieken weer die zijn gebruikt in vaststelling van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Waarderingstechniek

Type	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:	• Conditie van de vastgoedbelegging	De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
De reële waarde van de vastgoedbelegging wordt vastgesteld op beschikbare marktinformatie voor grond op een vergelijkbare locatie in vergelijkbare condities	• Vergelijkbaarheid van locatie	• De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn
	• Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	• De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd
		• De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

22. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

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

In duizenden euro	2019	2018
Belang in joint venture	27.206	25.392

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

In duizenden euro	2019	2018
Joint venture	2.773	2.847
Afwikkeling deelneming	-	60
	2.773	**2.907**

Joint venture

HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG (HaBeMa) is de enige joint venture waarin de Groep participeert. HaBeMa is een van de leveranciers van de Groep en is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en productie van mengvoer in Hamburg, Duitsland.

HaBeMa is gestructureerd als een separate juridische entiteit en de Groep heeft een belang in de netto-activa van de entiteit. Op basis daarvan heeft de Groep haar participatie geclassificeerd als joint venture. De Groep heeft geen contractuele verplichtingen of voorwaardelijke verplichtingen naar HaBeMa, anders dan uit hoofde van inkopen van goederen als onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa met betrekking tot het belang van de Groep wordt met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, Duitsland (indirect aandeelhouder).

De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2019 €651 duizend (2018: €662 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbesteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

In onderstaande tabel wordt de financiële informatie van HaBeMa weergegeven die is verwerkt in haar jaarrekening en aangepast voor verschillen in waarderingsgrondslagen. De tabel laat ook de aansluiting zien tussen de samengevatte financiële informatie en de boekwaarde van het belang van de Groep in HaBeMa.

De vaste activa, leningen en overige financieringsverplichtingen, afschrijvingen en amortisatie en netto financieringsresultaat zijn allen gestegen door de toepassing van IFRS 16. Op 1 januari 2019 zijn activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen opgenomen ter hoogte van €10,7 miljoen.

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	**56.255**	**48.299**
Geldmiddelen en kasequivalenten	71	103
Overige vlottende activa	32.141	31.763
Vlottende activa	**32.212**	**31.866**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-10.748	-3.629
Overige langlopende verplichtingen	-10.090	-9.191
Langlopende verplichtingen	**-20.838**	**-12.820**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-8.212	-11.683
Overige kortlopende verplichtingen	-5.005	-4.878
Kortlopende verplichtingen	**-13.217**	**-16.561**
Netto-activa (100%)	**54.412**	**50.784**
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	27.206	25.392
Boekwaarde belang joint venture	**27.206**	**25.392**

In duizenden euro	noot	31 december 2019	31 december 2018
Omzet		190.972	165.327
Afschrijvingen en amortisatie		-6.069	-4.285
Netto financieringsresultaat		-965	-322
Belastinglast		-1.383	-1.367
Gerealiseerd resultaat (100%)		6.848	7.018
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-36	-22
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		**6.812**	**6.996**
Gerealiseerd resultaat (50%)		3.424	3.509
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-651	-662
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		**2.773**	**2.847**
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	16B	-18	-11
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		**2.755**	**2.836**
Door Groep ontvangen dividenden		**1.593**	**2.124**

23. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	noot	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op handelsdebiteuren		184.691	217.621
Vordering op verbonden partijen	38	8.948	5.853
Leningen aan medewerkers		280	266
Overige beleggingen		28	28
Derivaten	33	114	-
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		11.137	9.598
Vooruitbetalingen		4.524	2.825
Overlopende activa		29.520	28.117
Totaal		**239.242**	**264.308**
Langlopend		10.462	13.690
Kortlopend		228.780	250.618
Totaal		**239.242**	**264.308**

De langlopende handels- en overige vorderingen bestaan uit:

- Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, die grotendeels rentedragend zijn en hoofdzakelijk leningen betreffen aan afnemers. Indien mogelijk, zijn zekerheden afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen en/of onroerend goed.
- Leningen aan Nederlandse medewerkers, waarop het niveau van de rente gelijk is aan de rente op Nederlandse staatsleningen en tenminste gelijk aan de rente als bedoeld in Artikel 59 Uitvoeringsbesluit Loonbelasting 2001. De terugbetaling van de leningen bedraagt minimaal 7,5% per jaar van het oorspronkelijke bedrag, met ingang van 2015. Als zekerheid voor nakoming van de verplichtingen is pandrecht gevestigd op de certificaten van aandelen die met deze leningen zijn verworven. De marktwaarde van deze certificaten van aandelen is per de balansdatum groter dan de waarde van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkersparticipatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan medewerkers als onderdeel van medewerkersparticipatieplannen. Het beleid is om in principe geen leningen aan medewerkers te verstrekken.

De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 33.

24. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Grond- en hulpstoffen	70.717	72.646
Gereed product	10.525	11.282
Overige voorraden	8.774	9.627
Totaal	**90.016**	**93.555**

De daling van de voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling van de grondstofprijzen.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral specialty handelsartikelen, meststoffen en zaden. De afname van deze voorraad wordt tevens veroorzaakt door de daling van de grondstofprijzen.

In 2019 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2018: €30 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 37.

25. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2019	2018
Stand op 1 januari	4.314	4.714
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	31.129	28.654
Verkopen van pluimvee	-30.947	-30.366
Wijziging in reële waarde	1.435	1.312
Stand op 31 december	**5.931**	**4.314**

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 998.820 dieren (2018: 902.756 dieren) met een waarde van €5,9 miljoen (2018: €4,3 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen en een aantal hanen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 20 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderaars. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

B. Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hennen en hanen is gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze dieren en daarom beschouwt de Directie de prijs van de meest recente markttransacties als de meest betrouwbare schatting voor de reële waarde resulterend in een Niveau 3 reële waarde hiërarchie.

Niveau 3 reële waarden

Onderstaande tabel geeft een specificatie van de totale winsten (verliezen) verantwoord in de kosten van grond- en hulpstoffen met betrekking tot Niveau 3 reële waarden (pluimveestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

In duizenden euro	2019	2018
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.402	1.299
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	33	13
Totaal	**1.435**	**1.312**
Bedragen verwerkt in de balans		
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	230	198

Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

De volgende tabel geeft de gebruikte waarderingsmethoden weer die zijn gebruikt bij vaststelling van de Niveau 3 reële waarden, evenals de belangrijke niet-waarneembare input die is gebruikt.

Type	Waarderingstechniek	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingstechniek en transactieprijs	De geschatte referentieprijs is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
Vee bestaat uit hanen en hennen	De reële waarde van de hennen en hanen wordt vastgesteld op basis van de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop.	De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van volgroeidheid (0% - 91%), uitvalpercentage inclusief sterfte (7,0%)	· het aantal dieren toeneemt (afneemt)
			· het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt)
			· het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer afneemt (toeneemt)

C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig aan de volgende risico's met betrekking tot haar veestapel.

Risico's op het gebied van regelgeving en milieu

De Groep is onderworpen aan wetten en regels in de verschillende landen waarin zij actief is. De Groep heeft milieubeleid en procedures ingevoerd gericht op het voldoen aan lokale milieu- en overige wetten.

Risico van vraag en aanbod

De Groep is blootgesteld aan de risico's die het gevolg zijn van variaties in de prijs en het verkoopvolume van haar veestapel. De Directie voert regelmatig trendanalyses uit met betrekking tot de ontwikkeling van de volumes en prijzen van hennen en hanen.

Risico's met betrekking tot dierziekten

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan dierziekten. De Groep volgt de ontwikkelingen in de markt op de voet en past waar nodig haar beleid aan.

26. Geldmiddelen en kasequivalenten

De uitstaande deposito's betreffen spaarrekeningen die direct kunnen worden aangewend zonder kosten. Op basis hiervan worden de deposito's als onderdeel van de geldmiddelen en kasequivalenten gezien.

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep. De bankschulden zijn gestegen door een groter aandeel van korte termijn financiering binnen de faciliteit (zie noot 30).

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Deposito's	4.647	611
Banksaldi	58.114	51.145
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	**62.761**	**51.756**
Bankschulden	-47.402	-13.307
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	**15.359**	**38.449**

27. Activa aangehouden voor verkoop

Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2019	2018
Stand op 1 januari	**-**	**1.737**
Verworven via bedrijfscombinaties	-	187
Herclassificatie van vaste activa	1.701	-
Afgestoten	-	-1.924
Aanpassing voor koersverschillen	36	-
Stand op 31 december	**1.737**	**-**

De activa van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk en één fabriek in Nederland zijn geherclassificeerd van materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop. Inspanningen om de activa te verkopen zijn inmiddels gestart en een verkoop wordt verwacht in 2020.

De activa verworven via bedrijfscombinaties in 2018 heeft betrekking op een aantal vrachtwagens die overgenomen is als gevolg van de acquisitie van Maatman. Deze vrachtwagens zijn gedurende 2018 verkocht. Tevens is in 2018 een stuk grond in Doetinchem (Nederland) geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Deze grond heeft een boekwaarde van nihil en een reële waarde van €0,9 miljoen. De grond is in 2019 verkocht met een boekwinst van €0,9 miljoen.

Eigen vermogen en verplichtingen

28. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2019	**31 december 2018**	**31 december 2019**	**31 december 2018**
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	**106.261.041**	**106.261.041**	**144.617**	**144.617**

Op 15 april 2016 is besloten de statuten van de Vennootschap te wijzigen en de juridische vorm van de Vennootschap om te zetten in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016. Op 31 december 2019, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2019 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging van ForFarmers eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging is ForFarmers op 3 mei 2019 gestart om, gedurende een periode van maximaal 18 maanden (de duur van de machtiging), eigen aandelen in te kopen voor (a) een bedrag van €30 miljoen en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2019. ForFarmers heeft in 2019, 2.734.250 aandelen (2018: 802.291) ingekocht voor een bedrag van €17,3 miljoen (2018: €8,1 miljoen) (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 253.249 aandelen (2018: 179.579) voor een bedrag van €1,8 miljoen (2018: €1,8 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €75,5 miljoen (2018: €60,0 miljoen) (inclusief kosten inkoop) bedraagt.

(i) Gewone aandelen

Alle houders van gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

(ii) Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Vennootschap kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2020 voor 47,9% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (zie noot 1). Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen (8,2%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,1% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

(i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;

(ii) na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;

(iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:

1. het verplaatsen van het hoofdkantoor van de Vennootschap buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
2. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of onderneming ten gevolge van (1) overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde of (2) het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de Vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennoot in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de Vennootschap;

3. het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting of, indien de Vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de Vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij;
4. het wijzigen van de statuten van de Vennootschap;
5. het aangaan van een fusie of splitsing.

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor minder dan 50% kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

B. Aard en doel van reserves

(i) Reserve eigen aandelen

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

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

Gedurende het boekjaar verwierf de Vennootschap 2.734.250 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan.

Per 31 december 2019, hield de Groep 8.573.005 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2018 verwierf de Vennootschap 802.291 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2018, hield de Groep 6.092.004 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

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

De mutatie in de reserve eigen aandelen

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**
Stand op 1 januari	6.092.004	5.469.292	61	55
Terugkoop werknemersparticipatieplan	251.852	186.502	3	2
Heruitgifte werknemersparticiptatieplan	-253.249	-179.579	-3	-2
Inkoop eigen aandelen	2.482.398	615.789	25	6
Stand op 31 december	**8.573.005**	**6.092.004**	**86**	**61**

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen.
De toename van deze reserve per 31 december 2019 is het gevolg van de revaluatie van zowel het Britse pond als van de Poolse zloty.

(iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en dieselhedges.

(iv) Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen. De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Ten aanzien van dividendbesluiten wordt verwezen naar de statutaire resultaatbestemmingsregeling in de overige gegevens.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 49, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

C. Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitbetaald in het jaar

In duizenden euro	2019	2018
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2018: €0,30)	30.051	30.053
	30.051	**30.053**

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 97,7 miljoen (2018: 100,2 miljoen). In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend (indien van toepassing) met uitstaande debiteuren en vorderingen op de Coöperatie FromFarmers U.A. (€1,0 miljoen in 2019), waardoor het in 2019 betaalde dividend uitkomt op €29,4 miljoen (inclusief €0,4 miljoen dividend aan de minderheidsaandeelhouder van ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Het dividend wordt uitgekeerd op 8 mei 2020. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	noot	2019	2018
€0,28 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2018: totaal dividend van €0,30)	49	27.353	30.051
		27.353	**30.051**

Het totale dividend van €27.353 duizend bestaat uit een dividend van €18.216 duizend en een speciaal dividend van €9.137 duizend.

Het totale dividend in 2018 van €30.051 duizend bestaat uit een dividend van €28.360 duizend en een speciaal dividend van €1.691 duizend.

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

In duizenden euro	noot	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap					
		Reserve omrekenings-verschillen	**Reserve kasstroom-afdekkingen**	**Overige reserves en ingehouden winsten**	**Totaal**	**Minder-heids-belangen**	**Totaal niet-gerealiseerde resultaten**
2019							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	-16	-16	-	-16
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	5.122	-	-	5.122	-	5.122
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	417	-	417	-	417
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-	-	-	-	-
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-18	-18	-	-18
Totaal		**5.122**	**417**	**-34**	**5.505**	**-**	**5.505**
2018							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	9.864	9.864	-	9.864
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-961	-	-	-961	-	-961
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-330	-	-330	-	-330
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-566	-	-566	-	-566
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-11	-11	-	-11
Totaal		**-961**	**-896**	**9.853**	**7.996**	**-**	**7.996**

29. Kapitaalmanagement

ForFarmers maakt bij de bewaking van haar vermogenspositie gebruik van het rendementscijfer rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Dit rendementscijfer is gedefinieerd als de onderliggende EBIT(DA) in verhouding tot het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (het 12-maands gemiddelde van de som van het eigen vermogen en langlopende verplichtingen gecorrigeerd voor geldmiddelen en kasequivalenten, bankschulden, activa aangehouden voor verkoop en deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode). Het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2019 €547,0 miljoen (2018: €434,5 miljoen) en het EBITDA rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 16,2% (2018: 23,0%). Deze ratio wordt per cluster berekend en maakt de clusters beter vergelijkbaar. Het EBIT rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 8,8% (2018: 16,4%).

Financiering

De lange termijn doelstelling van ForFarmers is om de verhouding netto schuld ten opzichte van de genormaliseerde EBITDA maximaal 2,5 te laten bedragen. De genormaliseerde EBITDA wordt gedefinieerd conform de convenantbepalingen in de financieringsovereenkomst met de banken, waarvoor wordt verwezen naar noot 30. De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2019 en 31 december 2018 wordt weergegeven in onderstaande tabel.

De lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste maximaal toegestane ratio, zie noot 30. ForFarmers heeft in het boekjaar voldaan aan alle financieringsconvenanten.

In duizenden euro	noot	2019	2018
Leningen en overige financieringsverplichtingen	30	22.367	54.917
Leaseverplichtingen		24.102	586
Bankschulden	26	47.402	13.307
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	26	-62.761	-51.756
Netto schuld		**31.110**	**17.054**
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-24.102	-
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		**7.008**	**17.054**
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		85.180	103.920
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst	2	-5.818	-
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		185	7.137
Genormaliseerde EBITDA		**79.547**	**111.057**
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		0,09	0,15
Interest coverage ratio (verhouding genormaliseerde EBITDA - netto rentelasten op leningen)		58,53	105,47

Inkoopprogramma eigen aandelen

Het totaal aantal aandelen dat volgens het inkoopprogramma eigen aandelen is ingekocht bedraagt 2.482.398 aandelen (exclusief inkoop ten behoeve van de participatieplannen), voor een totaalbedrag van €15,5 miljoen, zie noot 28A voor meer informatie.

30. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	noot	31 december 2019	31 december 2018
Bankleningen zonder zekerheden		19.287	39.083
Bankleningen met zekerheden	30C	-	10.220
Leningen van verbonden partijen		3.080	3.051
Totaal langlopend		**22.367**	**52.354**
Bankleningen zonder zekerheden		-	131
Bankleningen met zekerheden	30C	-	2.432
Totaal kortlopend		**-**	**2.563**

De financieringsovereenkomst heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2019 (31 december 2018: €2.563 duizend). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot 30B.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente-, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32.

A. Voorwaarden en aflossingsschema

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

In duizenden euro	Valuta	Nominale rente %	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2019	Boekwaarde 31 december 2019	Nominale waarde 31 december 2018	Boekwaarde 31 december 2018
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.55%	2024	20.000	19.287	-	-
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP			-	-	39.456	39.214
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)[1]	PLN			-	-	12.286	12.285
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)[1]	EUR			-	-	367	367
Leningen van verbonden partijen	PLN	3.8%	2021	3.080	3.080	3.051	3.051
Totaal rentedragende verplichtingen				**23.080**	**22.367**	**55.160**	**54.917**

(1) De lokale bankleningen met zekerheden zijn gedurende 2019 volledig afgelost door middel van de nieuwe financiering

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Herfinanciering

Op 25 juni 2019 heeft ForFarmers een nieuwe kredietfaciliteit ondertekend ter waarde van €300 miljoen met een internationaal bankensyndicaat. Deze faciliteit vervangt de vorige financieringsovereenkomst, die eveneens €300 miljoen bedroeg. De voormalige financieringsovereenkomst was getekend in 2014 en had een looptijd tot 31 januari 2020. De nieuwe faciliteit heeft een looptijd tot 25 juli 2024 en heeft de mogelijkheid om twee keer met een jaar te worden verlengd. De faciliteit is verstrekt door een internationaal syndicaat van banken bestaande uit ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank. Per 31 december 2019 werd nominaal €20,0 miljoen (31 december 2018: £35,0 miljoen (€39,1 miljoen) onder de oude faciliteit) van deze nieuwe faciliteit gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor of Wibor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,5% en 1,55% (2018: tussen 0,7% en 1,6%). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2019 bedraagt de Euro funding 0,55% (2018: 0,7%).

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

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

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (exclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa, gecorrigeerd voor de IFRS 16 lease impact.

Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;
- exclusief buitengewone kosten, zoals herstructurering, desinvesteringen, herwaarderingen, (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen en desinvesteringen als gevolg van niet voortgezette bedrijfsactiviteiten met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van 10% van EBITDA niet overschrijdt.
- inclusief kostenbesparingen en synergiën welke de Groep voornemens is te realiseren binnen 18 maanden samenhangend met een verworven onderneming, herstructurering, reorganisatie of vergelijkbaar initiatief waarbij het totale bedrag van deze kosten niet meer dan 15% van EBITDA bedragen. Wanneer de kosten hoger zijn dan 7,5% van EBITDA dan dient de Groep een externe partij opdracht te geven tot certificeren van deze kosten.

Netto rentelasten betekent het netto bedrag van de financiële baten minus rente, commissie, fees, kortingen en andere financiële lasten verantwoord in de relevante periode in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Per 31 december 2019 waren de leverage ratio en de interest coverage ratio positief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Hiermee voldoet ForFarmers per 31 december 2019 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2018: idem).

(ii) Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van €6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum voor €0,9 miljoen gebruik gemaakt (2018: €1,8 miljoen).

C. Bankleningen met zekerheden

2019

De lokale bankleningen met zekerheden met betrekking tot de in 2018 geacquireerde entiteiten Voeders Algoet (België) en Tasomix (Polen) zijn gedurende 2019 volledig afgelost door middel van de hiervoor beschreven nieuwe financiering.

2018

De bankleningen met zekerheden ter hoogte van €12,7 miljoen hebben betrekking op de in 2018 geacquireerde entiteiten Voeders Algoet (België) en Tasomix (Polen). Ten behoeve van deze leningen waren de volgende zekerheden verstrekt:

Voeders Algoet - ING Bank

- Mandaat pandrecht op roerende goederen.

Tasomix - Credit Agricole, PKO BP S.A.

- Stille verpanding op de vorderingen voor een totaalbedrag van €3,5 miljoen (PLN 15 miljoen).
- Hypothecaire zekerheid op vastgoed voor een totaalbedrag van €20,9 miljoen (PLN 89,7 miljoen).
- Pandrecht op de bedrijfsinventaris en voorraden.

Overige financieringsverplichtingen met zekerheden

Over de leaseverplichtingen wordt effectief ook zekerheid gegeven, omdat de rechten inzake het geleasede actief naar de lessor terugkeren in het geval van in gebreke zijn.

D. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

In duizenden euro	noot	Leningen en overige financierings-verplichtingen	Leasever-plichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minder-heids-belangen	**Totaal**
Stand op 31 december 2018		54.917	586	-7.610	239.990	58.590	5.166	
Additionele IFRS 16 leaseverplichtingen		-	24.987	-	-	-	-	
Stand op 1 januari 2019		**54.917**	**25.573**	**-7.610**	**239.990**	**58.590**	**5.166**	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	30	-	-	-25	-15.481	-	-	-15.506
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	-	-	-	1.339	-	-	1.339
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	-	-	-	-1.805	-	-	-1.805
Leasebetalingen		-	-6.260	-	-	-	-	-6.260
Opname leningen	30	45.000	-	-	-	-	-	45.000
Terugbetaling banklening	30	-77.128	-	-	-	-	-	-77.128
Transactiekosten in verband met leningen		-1.135	-	-	-	-	-	-1.135
Betaling van afwikkeling derivaten	30	-	-	-115	-	-	-	-115
Betaald dividend	28 , 30	-	-	-	-29.007	-	-401	-29.408
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		**-33.263**	**-6.260**	**-140**	**-44.954**	**-**	**-401**	**-85.018**
Verwerving dochteronderneming		-	-	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		385	-470	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		19	474	-	-	-	-	
Overige mutaties[1]		309	4.785	5.654	57.959	-40.885	367	
Stand op 31 december 2019		**22.367**	**24.102**	**-2.096**	**252.995**	**17.705**	**5.132**	

In duizenden euro	noot	Leningen en overige financierings-verplichtingen	Leasever-plichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minder-heids-belangen	**Totaal**
Stand op 1 januari 2018		**44.429**	**107**	**-5.747**	**207.781**	**58.554**	**4.629**	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	30	-	-	-6	-5.873	-	-	-5.879
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	-	-	-	1.503	-	-	1.503
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	30	-	-	-	-2.192	-	-	-2.192
Leasebetalingen		-	-1.115	-	-	-	-	-1.115
Opname leningen	30	1.608	-	-	-	-	-	1.608
Terugbetaling banklening	30	-5.928	-	-	-	-	-	-5.928
Betaling van afwikkeling derivaten	30	-	-	-	-81	-	-	-81
Betaald dividend	28 , 30	-	-	-	-29.077	-	-400	-29.477
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		**-4.320**	**-1.115**	**-6**	**-35.720**	**-**	**-400**	**-41.561**
Verwerving dochteronderneming		14.468	1.439	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		460	-	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-120	30	-	-	-	-	
Overige mutaties[1]		-	125	-1.857	67.929	36	937	
Stand op 31 december 2018		**54.917**	**586**	**-7.610**	**239.990**	**58.590**	**5.166**	

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

31. Voorzieningen

2019

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2019	784	205	204	661	1.542	3.396
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-	-
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	969	3.679	609	724	5.981
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-18	-	-367	-106	-233	-724
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-2.008	-793	-566	-3.367
Effect van discontering	7	-	-	-	8	15
Overige mutatie	-	-	-100	-	-	-100
Translatie verschillen	1	31	43	-	14	89
Stand op 31 december 2019	**774**	**1.205**	**1.451**	**371**	**1.489**	**5.290**
Langlopend	774	1.172	-	-	1.069	3.015
Kortlopend	-	33	1.451	371	420	2.275
Stand op 31 december 2019	**774**	**1.205**	**1.451**	**371**	**1.489**	**5.290**

2018

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2018	684	383	398	572	1.344	3.381
Verworven via bedrijfscombinaties	150	-	-	-	180	330
In boekjaar getroffen voorzieningen	32	39	227	1.137	297	1.732
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-88	-220	-134	-453	-213	-1.108
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-285	-597	-270	-1.152
Effect van discontering	6	3	-	2	8	19
Overige mutatie	-	-	-	-	199	199
Translatie verschillen	-	-	-2	-	-3	-5
Stand op 31 december 2018	**784**	**205**	**204**	**661**	**1.542**	**3.396**
Langlopend	784	129	-	-	1.111	2.024
Kortlopend	-	76	204	661	431	1.372
Stand op 31 december 2018	**784**	**205**	**204**	**661**	**1.542**	**3.396**

A. Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen uit om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien.

B. Sloopkosten

De in het boekjaar getroffen voorzieningen heeft met name betrekking op activa die aan het eind van de economische levensduur verwijderd dienen te worden.

In voorgaande jaren is een voorziening getroffen voor sloopkosten die het gevolg zijn van de sluiting van een locatie in Nederland. De langlopende voorziening voor sloopkosten is in voorgaande jaren getroffen voor een in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend.

C. Herstructurering

De mutaties in de herstructureringsvoorziening zijn met name het gevolg van de sluiting van bepaalde fabriekslocaties en het aangekondigde efficiency programma.

D. Verlieslatende contracten

De in het boekjaar getroffen voorzieningen en het gebruik van de voorziening voor verlieslatende contracten heeft voornamelijk betrekking op een aantal verlieslatende termijncontracten.

E. Overig

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op juridische geschillen en claims.

Daarnaast is ForFarmers betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen financiële impact als resultaat heeft of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 37 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

32. Handelsschulden en overige verplichtingen

In duizenden euro		31 december 2019	31 december 2018
Handelsschulden aan verbonden partijen	38	2.520	2.847
Overige handelsschulden		210.759	198.935
Overlopende passiva		44.394	49.014
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		9.127	6.206
Voorwaardelijke vergoedingen	6	9.755	19.211
Derivaten	33	-	461
Put optie verplichting	6	26.665	32.279
Totaal		**303.220**	**308.953**
Langlopend		26.664	41.258
Kortlopend		276.556	267.695
Totaal		**303.220**	**308.953**

De afname van de voorwaardelijke vergoeding heeft met name betrekking op de afwikkeling van Maatman en Van Gorp en de vrijgevallen vergoedingen. De put optie verplichting heeft betrekking op de overname van Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. De afname van deze verplichting is het gevolg van de verwachting omtrent de realisatie van operationele doelen. Zie noot 6 en 17 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

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

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 33C.

Financiële instrumenten

33. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management

A. Verwerkingscategorieën en reële waarden

De volgende tabel geeft de boekwaarden en reële waarden weer van de financiële activa en financiële verplichtingen, inclusief hun niveaus in de reële waarde hiërarchie. De tabel bevat geen reële waarde informatie voor financiële activa en financiële verplichtingen niet gewaardeerd op reële waarde indien de boekwaarde een redelijke benadering is van de reële waarde.

31 december 2019

		Boekwaarde				Reële waarde			
In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL - overig[1]	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	23	-	114	-	114	-	114	-	114
		-	**114**	**-**	**114**	**-**	**114**	**-**	**114**
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	23	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen[2]	23	-	-	239.100	239.100	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	26	-	-	62.761	62.761	-	-	-	-
		-	**-**	**301.889**	**301.889**	**-**	**-**	**-**	**-**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	33	-9.755	-	-	-9.755	-	-	-9.755	-9.755
Put optie verplichting	33	-26.665	-	-	-26.665	-	-	-26.665	-26.665
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	33	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	33	-	-	-	-	-	-	-	-
		-36.420	**-**	**-**	**-36.420**	**-**	**-**	**-36.420**	**-36.420**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	26	-	-	-47.402	-47.402	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	30	-	-	-19.286	-19.286	-	-	-	-
Leaseverplichtingen		-	-	-24.102	-24.102	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen[3]	32	-	-	-266.800	-266.800	-	-	-	-
		-	**-**	**-357.590**	**-357.590**	**-**	**-**	**-**	**-**

(1) Reële waarde door winst en verlies
(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen
(3) Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting

31 december 2018

In duizenden euro	noot	Boekwaarde: Verplicht tegen FVTPL - overig[1]	Boekwaarde: Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Boekwaarde: Geamortiseerde kostprijs	Boekwaarde: Totaal	Reële waarde: Niveau 1	Reële waarde: Niveau 2	Reële waarde: Niveau 3	Reële waarde: Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	23	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	23	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen[2]	23	-	-	264.280	264.280	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	26	-	-	51.756	51.756	-	-	-	-
		-	**-**	**316.064**	**316.064**	**-**	**-**	**-**	**-**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	33	-19.211	-	-	-19.211	-	-	-19.211	-19.211
Put optie verplichting	33	-32.279	-	-	-32.279	-	-	-32.279	-32.279
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	33	-	-36	-	-36	-	-36	-	-36
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	33	-	-425	-	-425	-	-425	-	-425
		-51.490	**-461**	**-**	**-51.951**	**-**	**-461**	**-51.490**	**-51.951**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	26	-	-	-13.307	-13.307	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	30	-	-	-51.866	-51.866	-	-	-	-
Leaseverplichtingen		-	-	-586	-586	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen[3]	32	-	-	-257.002	-257.002	-	-	-	-
		-	**-**	**-322.761**	**-322.761**	**-**	**-**	**-**	**-**

(1) Reële waarde door winst en verlies
(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen
(3) Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting

B. Bepaling van de reële waarden

Waarderingstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderingstechnieken uiteengezet die worden gebruikt voor het bepalen van reële waarden van Niveau 2 en Niveau 3, voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde in de balans, evenals de belangrijke niet-waarneembare inputs die daarbij zijn gebruikt. Gerelateerde waarderingsprocessen zijn beschreven in noot 4.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.	Niet van toepassing
Rente swaps en brandstof swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating, Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput, De meest gebruikte waarderingstechnieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.	Niet van toepassing
Voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting	Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De verwachte betaling wordt bepaald op basis van mogelijke scenario's over de verwachte afzetvolume / EBITDA ontwikkeling, de inbaarheid 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.	• Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume. • Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen. • Prognose netto schuld positie. • Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang: • de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume hoger (lager) uitvalt. • de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaardbetaaltermijn positief (negatief) afwijken. • de werkelijke netto schuld positie positief (negatief) van de verwachte netto schuld positie afwijkt. • de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Eigenvermogensinstrumenten (langlopend)	Voor investeringen in eigenvermogensinstrumenten die geen genoteerde marktprijs hebben in een actieve markt voor een identiek instrument (dat wil zeggen een Level 1 input) zijn toelichtingen van de reële waarde niet vereist.	Niet van toepassing
Leningen en vorderingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen.	Niet van toepassing
Geldmiddelen, handels- en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen (kortlopend)	Gezien de korte termijn van deze instrumenten benadert de boekwaarde de marktwaarde.	Niet van toepassing
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen. De reële waarde van langetermijnsverplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele marktrentetarieven van toepassing zijn.	Niet van toepassing

C. Financieel risicomanagement

(i) Risk management raamwerk

De Directie heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Directie heeft een 'Risk Advisory Board' ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De Risk Advisory Board rapporteert regelmatig aan de Directie, de Audit Committee en de Raad van Commissarissen over haar activiteiten. De Groep beschouwt de acceptatie van risico's en het onderkennen van mogelijkheden als een onmisbaar onderdeel om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Risicobeheer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt dat kan worden voldaan aan de vereisten van goed ondernemingsbestuur. Via een actieve bewaking van het risicobeheer richt de Groep zich op het creëren van een hoog niveau van bewustzijn in termen van risicobeheer. De opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit het team Corporate Governance & Compliance.

De Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:
- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

(ii) Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen in schuldpapier.

De bruto boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

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

De Groep handelt met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgezet om de kredietwaardigheid vast te stellen. Daarnaast heeft de Groep richtlijnen gedefinieerd om de omvang van het kredietrisico van elke partij te limiteren. Bovendien bewaakt de Groep de vorderingen continu en past zij een strikte kredietprocedure toe. Op basis van deze procedure worden klanten gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel worden de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:
- betaling in overeenstemming met de betalingscondities per land;
- vooruitbetaling, betaling bij aflevering van de goederen of levering tegen verstrekking van zekerheden;
- hedging via letter of credit of bankgarantie;
- verzekering van het kredietrisico.

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is in 2019 individueel verantwoordelijk voor meer dan 2,5% (2018: 2,7%) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 23.

Per 31 december 2019 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Bruto handels- en overige vorderingen	254.870	281.217
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-15.628	-16.909
Totaal	**239.242**	**264.308**
Langlopend (waaronder leningen)	10.462	13.690
Kortlopend	228.780	250.618
Totaal	**239.242**	**264.308**

Per 31 december 2019 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever-minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever-minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	209.500	4.223	213.723
Overschrijding < 30 dagen	15.513	1.617	17.130
Overschrijding 31 - 60 dagen	3.653	1.279	4.932
Overschrijding 61 - 90 dagen	1.052	972	2.024
Overschrijding > 90 dagen	3.114	13.947	17.061
Bruto bedrag	**232.832**	**22.038**	**254.870**
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-15.628	-15.628
Totaal	**232.832**	**6.410**	**239.242**
Achterstallige vorderingen	10,0%	80,8%	16,1%

Het percentage achterstallige vorderingen (totaal van 16,1%) is afgenomen, onder meer als gevolg de integratie van groepsbrede debiteurenbewaking bij overgenomen ondernemingen.

Per 31 december 2018 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardever-minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever-minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	216.614	12.066	228.680
Overschrijding < 30 dagen	24.682	2.475	27.157
Overschrijding 31 - 60 dagen	4.764	2.583	7.347
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.140	1.432	3.572
Overschrijding > 90 dagen	3.410	11.051	14.461
Bruto bedrag	**251.610**	**29.607**	**281.217**
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-16.909	-16.909
Totaal	**251.610**	**12.698**	**264.308**
Achterstallige vorderingen	13,9%	59,2%	18,7%

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. De Directie verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast volledig inbaar zijn, gebaseerd op historisch betalingsgedrag en intensieve analyse van kredietrisico's, inclusief onderliggende kredietwaardigheidsscore's indien beschikbaar.

De mutatie in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de handels- en overige vorderingen bevat een vrijval van €1,1 miljoen als gevolg van de eindafwikkeling Vleuten Steijn, doordat debiteurensaldo zijn overgenomen. Deze vrijval maakt geen onderdeel uit van het onderliggende resultaat (zie noot 6 en 17). De mutatie gedurende het boekjaar kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	2019	2018
Stand op 1 januari	16.909	17.811
In het boekjaar afgeschreven	-1.030	-2.649
In het boekjaar vrijgevallen	-4.851	-3.620
In het boekjaar toegevoegd	3.587	5.368
Overige mutatie[1]	917	-
Translatie verschillen	96	-1
Stand op 31 december	**15.628**	**16.909**
Langlopend	4.172	4.862
Kortlopend	11.456	12.047
Stand op 31 december	**15.628**	**16.909**

(1) De overige mutatie betreft een wijziging in de presentatie van vorderingen op handelsdebiteuren gerelateerd aan overnames uit voorgaand jaar.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met een credit rating van tenminste A-. In derivaten wordt alleen gehandeld met banken met een hoge creditrating; AA- tot AA+.

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen, bankgaranties, garanties aan verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Zie noot 37 voor meer informatie over niet in de balans opgenomen verplichtingen.

(iii) Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. Tevens houdt de Groep financieringsfaciliteiten aan om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 30 voor meer details.

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

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

31 december 2019 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

		Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
In duizenden euro	noot		**Totaal**	**< 1 jaar**	**1 - 2 jaar**	**2 - 5 jaar**	**> 5 jaar**
Voorwaardelijke vergoeding	6 , 32	9.755	9.755	9.755	-	-	-
Put optie verplichting	6 , 32	26.665	50.220	-	-	-	50.220
Bankschulden	26	47.402	47.402	47.402	-	-	-
Bankleningen	30	19.286	20.000	-	-	20.000	-
Leaseverplichtingen		24.102	37.655	5.618	4.220	6.940	20.877
Handelsschulden en overige verplichtingen[1]	32	264.280	266.592	265.964	628	-	-
		391.490	**431.624**	**328.739**	**4.848**	**26.940**	**71.097**

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

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2019 ten bedrage van €62.761 duizend.

31 december 2018 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

		Boekwaarde		Contractuele kasstromen			
In duizenden euro	noot		**Totaal**	**< 1 jaar**	**1 - 2 jaar**	**2 - 5 jaar**	**> 5 jaar**
Voorwaardelijke vergoeding	6 , 32	19.211	21.650	10.218	1.550	9.882	-
Put optie verplichting	6 , 32	32.279	67.820	-	-	-	67.820
Bankschulden	26	13.307	13.307	13.307	-	-	-
Bankleningen	30	51.866	52.108	2.563	40.652	5.736	3.157
Leaseverplichtingen		586	640	427	136	77	-
Handelsschulden en overige verplichtingen[1]	32	254.155	254.155	254.155	-	-	-
		371.404	**409.680**	**280.670**	**42.338**	**15.695**	**70.977**

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

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2018 ten bedrage van €51.756 duizend.

Zoals toegelicht in noot 29 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt op regelmatige basis bewaakt door de treasury-afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Directie teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde van het boekjaar wordt voldaan aan het convenant, zoals nader is toegelicht in noot 30.
De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige marktrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de marktrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen.

(iv) Marktrisico

Marktrisico is het risico dat veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen, invloed hebben op de inkomsten van de Groep of de waarde van zijn beleggingen in financiële instrumenten. Het doel van het marktrisicobeheer 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 het Britse pond en de Poolse zloty.

Rente op leningen wordt berekend in de valuta van de lening. Dit leidt tot een economische hedge zonder dat derivaten worden ingezet en daarom wordt geen hedge accounting toegepast.

De aan- en verkooptransacties van de Groep worden uitgevoerd in de functionele valuta van de respectievelijke entiteit, zodat prognoses van aan- en verkooptransacties niet onderhevig zijn aan valutarisico's.

De Groep heeft per 31 december 2019
geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2018: wel valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken).

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

Blootstelling aan valutarisico

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

In duizenden	31 december 2019			31 december 2018		
	€	**£**	**zł**	**€**	**£**	**zł**
Handels- en overige vorderingen	120.290	74.645	132.882	136.670	86.785	131.700
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	55.460	-20.502	-68.119	25.369	10.099	-3.329
Bankleningen zonder zekerheden	-19.286	-	-	-160	-34.973	-566
Bankleningen met zekerheden	-	-	-	-367	-	-52.845
Leningen van verbonden partijen	-	-	-13.112	-	40	-13.125
Leaseverplichtingen	-14.973	-7.466	-1.503	-361	-64	-2.211
Handelsschulden en overige verplichtingen	-194.587	-62.105	-151.709	-184.166	-68.711	-206.344
Netto transactie-positie	**-53.096**	**-15.428**	**-101.561**	**-23.015**	**-6.824**	**-146.720**

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zlothy wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

	Gemiddelde koers		**Koers op**		
1€=	**2019**	**2018**	**31 december 2019**	**31 december 2018**	**31 december 2017**
£	0,8778	0,8847	0,8508	0,8945	0,8872
zł	4,2976	4,3013	4,2568	4,3014	-

Gevoeligheidsanalyse

Er zijn geen financiële instrumenten in de geconsolideerde jaarrekening die individueel zijn blootgesteld aan een valutarisico. Daarom is geen gevoeligheidsanalyse weergegeven.

Renterisico

De Groep test het renterisico op potentiële financiële invloed. Indien de potentiële invloed niet acceptabel is wordt de blootstelling aan het risico geëlimineerd door het vastzetten van de rente.

Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en indien gewenst het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken.

Blootstelling aan renterisico

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

	Boekwaarde	
In duizenden euro	**31 december 2019**	**31 december 2018**
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	10.434	13.662
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	19.286	51.866

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

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

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
In duizenden euro	**Verhoging 50 basis punten**	**Verlaging 50 basis punten**	**Verhoging 50 basis punten**	**Verlaging 50 basis punten**
31 december 2019				
Instrumenten met een variabele rente	-96	96	-63	63
31 december 2018				
Instrumenten met een variabele rente	-247	247	-196	196

Grondstoffen prijsrisico's

Het grootste deel van de kostprijs van de omzet bestaat uit grondstoffen. De markten voor deze grondstoffen zijn volatiel als gevolg van onzekere weersomstandigheden, oogstverwachtingen, afname van natuurlijke hulpbronnen, variaties in vraag en toenemende welvaart. De toegenomen volatiliteit leidt tot een toename van de risico's verbonden aan de inkoop van grondstoffen en daarmee tot een toename van het belang van risicomanagement. Het beleid inzake risicomanagement van aankopen is gebaseerd op de risicobereidheid van de Groep en wordt continu bewaakt.

Een deel van de kosten van de Groep bestaat uit de kosten van energie en brandstoffen. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van de producten van de Groep. Hogere kosten voor bijvoorbeeld aanvoerkosten als gevolg van lage waterstanden en kosten als gevolg van ongunstige inkoopposities kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, hetgeen de resultaten negatief kan beïnvloeden. In de laatste jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Ten behoeve van de inkoop van energie heeft de Groep daarom een inkoopbeleid bepaald. Onderdeel van dit beleid is het prijsrisico af te dekken via financiële instrumenten en commodity overeenkomsten. De toepassing van dit inkoopbeleid wordt bewaakt waarbij de ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen nauwgezet worden gevolgd.

Gedurende 2019 heeft de Groep derivaten aangekocht om de risico's in verband met wijzigingen in de brandstofprijzen af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cash flow hedge accounting toegepast. Reële waarde bedragen gepresenteerd in het eigen vermogen worden geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening op realisatiedata van de afgedekte posities. De contractuele looptijd van deze derivaten vervallen op verschillende momenten in 2020, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2020 zal plaatsvinden.

D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

	2019	Verwachte kasstromen				2018	Verwachte kasstromen			
In duizenden euro	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-	-	-	-	-	-36	-36	-36	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	114	114	114	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-425	-425	-266	-159	-
	114	**114**	**114**	**-**	**-**	**-461**	**-461**	**-302**	**-159**	**-**

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

	2019	Verwachte impact				2018	Verwachte impact			
In duizenden euro	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-	-	-	-	-	-36	-36	-36	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	114	114	114	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-425	-425	-266	-159	-
	114	**114**	**114**	**-**	**-**	**-461**	**-461**	**-302**	**-159**	**-**

Groepssamenstelling

34. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

Overzicht van belangrijke dochterondernemingen

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang[1]
Nederland		
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoeders B.V.	Eindhoven	100%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG[2]	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG[2]	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Polen		
Tasomix Sp. z o.o[4]	Biskupice Ołoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o[4]	Pionki	60%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft[3]	Hamburg	50%

(1) Belangen in deelnemingen per 31 december 2019.
(2) De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.
(3) Verwerkt volgens de 'equity'-methode zie noot 22.
(4) Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat te allen tijde (na 2021) de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden.

35. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang van materiële omvang, voor eventuele intra-groepseliminaties. De vaste activa, leningen en overige financieringsverplichtingen en kasstroom uit financieringsactiviteiten zijn allen gestegen door de toepassing van IFRS 16. Op 1 januari 2019 zijn activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen opgenomen ter hoogte van €6,3 miljoen.

31 december 2019

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	**174**	**11.331**	**11.505**
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	3.088	3.093
Overige vlottende activa	34	13.634	13.668
Vlottende activa	**39**	**16.722**	**16.761**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-6.313	-6.313
Overige langlopende verplichtingen	-	-2.182	-2.182
Langlopende verplichtingen	**-**	**-8.495**	**-8.495**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-348	-348
Overige kortlopende verplichtingen	-5	-6.588	-6.593
Kortlopende verplichtingen	**-5**	**-6.936**	**-6.941**
Netto activa	**208**	**12.622**	**12.830**
Boekwaarde van minderheidsbelang	**83**	**5.049**	**5.132**
Omzet	-	75.756	75.756
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-3	728	725
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-3**	**728**	**725**
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	291	290
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2019

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	4.150	4.150
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-933	-933
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.594	-1.594
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	**-**	**1.623**	**1.623**

De verandering van kasstroom uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.

31 december 2018

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Percentage minderheidsbelang	40%	40%	
Vaste activa	**174**	**2.723**	**2.897**
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	1.465	1.470
Overige vlottende activa	41	14.955	14.996
Vlottende activa	**46**	**16.420**	**16.466**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	-	-129	-129
Langlopende verplichtingen	**-**	**-129**	**-129**
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-9	-6.313	-6.322
Kortlopende verplichtingen	**-9**	**-6.313**	**-6.322**
Netto activa	**211**	**12.701**	**12.912**
Boekwaarde van minderheidsbelang	**84**	**5.082**	**5.166**
Omzet	-	70.119	70.119
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-2	1.601	1.599
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-2**	**1.601**	**1.599**
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	641	640
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2018

In duizenden euro	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	-2.992	-2.992
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-230	-230
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.000	-1.000
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	**-**	**-4.222**	**-4.222**

Overige toelichtingen

36. Operationele leaseovereenkomsten (2018)

Zie noot 19 voor een toelichting op de leaseovereenkomsten onder IFRS 16 (toegepast vanaf 2019).

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden (2018 onder IAS 17)

De Groep huurt een aantal vestigingen, machines en installaties en voertuigen op basis van operationele lease-overeenkomsten.

De Groep heeft de mogelijkheid voor sommige van deze activa de looptijd van de huur te verlengen. In deze gevallen worden de voorwaarden van de overeenkomst heronderhandeld aan het einde van de oorspronkelijke looptijd van het contract. Daarnaast worden de huurbedragen in bepaalde contracten periodiek verhoogd gebaseerd op marktvoorwaarden.

De toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018
Minder dan 1 jaar	5.866
Tussen 1 - 5 jaar	10.152
Meer dan 5 jaar	17.088
Totaal	**33.106**

Van de leasebetalingen is in 2018 een bedrag van €8.068 duizend verantwoord in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten.

37. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Algemeen

De Groep en haar groepsmaatschappijen zijn of kunnen betrokken zijn bij diverse claims, juridische en/of administratieve procedures en onderzoeken in de normale gang van de business of anderszins (bijvoorbeeld commerciële transacties, productaansprakelijkheid, gezondheid & veiligheid en milieuvervuiling). Aangezien de uitkomst van beweerde claims en procedures (potentieel of actueel), of de impact van eventuele claims of onderzoeken die in de toekomst kunnen ontstaan, niet met zekerheid kunnen worden voorspeld, kunnen de financiële positie en bedrijfsresultaten van de Groep materieel worden beïnvloed door de uitkomsten.

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

31 december 2019

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	444.611	5.714	-	450.325
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	5.329	-	-	5.329
Koopverplichting materiële vaste activa	7.165	-	-	7.165
Koopverplichting overig	4.207	429	-	4.636
Totaal	**461.312**	**6.143**	**-**	**467.455**

31 december 2018

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	609.175	2.029	-	611.204
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	6.584	-	-	6.584
Koopverplichting overig	3.455	261	-	3.716
Totaal	**619.214**	**2.290**	**-**	**621.504**

Naar aanleiding van de herbeoordeling van de inkoopprocedure voor grondstofposities zijn de toegestane

dekkingslengtes verkort. In combinatie met een daling van de grondstofprijzen heeft dit geresulteerd in een lagere inkooppositie voor grondstoffen op 31 december 2019 (€450,3 miljoen) ten opzichte van een jaar eerder (31 december 2018: €611,2 miljoen). De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

De overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 30.

38. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 34) en de pensioenfondsen van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) en HST Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 15A voor de relevante transacties) kent de Groep nog additionele verbonden partijen en transacties die hierna zijn toegelicht. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2019 en 2018 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 (2018: nihil).

A. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en Coöperatie FromFarmers U.A.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (tot 23 mei 2016 genaamd Stichting Administratiekantoor ForFarmers) (hierna: 'Stichting Beheer') houdt per 31 december 2019 7,5% (31 december 2018: 6,9%) van de aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2019 een direct belang van 17,4% (2018: 17,4%) en een indirect belang van 26,6% (2018: 28,4%) van de gewone aandelen in ForFarmers, alsmede 1 prioriteitsaandeel. Certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers, of anderen. Leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers die certificaten houden hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zowel Stichting Beheer als de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten. Tevens verricht ForFarmers een aantal ondersteunende diensten, op onder andere administratief gebied, ten behoeve van de Coöperatie.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met ForFarmers N.V. en haar groepsmaatschappijen.

In duizenden euro	2019	2018
Rentebaten	1	4
Rentelasten	-	4
Vorderingen op	96	66
Schulden aan	-	-

B. Directie

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Directie inclusief pensioenpremies die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €4,8 miljoen (2018: €5,4 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

In duizenden euro	2019	2018
Salariskosten[1]	2.909	2.588
Prestatiebonus (korte termijn)[2]	374	811
Overige vergoedingen[3]	362	407
Pensioenkosten	330	278
Kortetermijn personeelsbeloningen	**3.975**	**4.084**
Prestatiebonus (lange termijn)[4]	609	1.116
Werknemers participatieplan[5]	187	238
Langetermijn personeelsbeloningen	**796**	**1.354**
Totaal[6]	**4.771**	**5.438**

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten
(2) De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.
(3) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.
(4) De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningsperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.
(5) Het werknemers participatieplan betreft de verantwoorde kosten gedurende de toekenningsperiode met betrekking tot de verstrekte korting op de voorwaardelijke toekenning en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de bestuursleden.
(6) Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Directie 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 directie per jaareinde weer.

In aantallen	2019	2018
(Certificaten van) aandelen	590.876	1.134.808

C. Raad van Commissarissen

In het boekjaar bedroeg de beloning voor leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen zoals bedoeld in lid 383 sub 1 van Boek 2 BW €354 duizend (2018: €339 duizend).

De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

In duizenden euro	2019	2018
Vacatiegelden	278	278
Commissie vergoedingen	63	54
Overige vergoedingen[1]	13	7
Totaal[2]	**354**	**339**

(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 leden van de Raad van Commissarissen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met gelieerde entiteiten van de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	2019	2018
Verkocht aan	479	465
Gekocht van	-	703

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op	26	36
Schulden aan	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van certificaten- en aandelenbezit alsmede het aantal participatierekeningen die zijn uitgegeven door de coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

In aantallen	2019	2018
Certificaten/ Aandelen[1]	9.640	9.640
Participatie- rekeningen[1,2]	20.934	20.934
Totaal	**30.574**	**30.574**

(1) De leden van de Raad met certificaten/aandelen en/of participatierekeningen zijn tevens lid van FromFarmers en houden. Zij hebben hun certificaten/aandelen en/of participatierekeningen verkregen door deelname aan het Vermogen op Naam programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017.
(2) Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

De leden van de Raad van Commissarissen ondervonden in het afgelopen boekjaar geen belemmeringen in de uitoefening van hun functie als gevolg van de transacties die zij deden.

D. Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	2019	2018
Verkocht aan	1.924	1.612
Gekocht van	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op	40	20
Schulden aan	-	-

De transacties met, de vorderingen op en schulden aan de leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. zijn inclusief de transacties met en posities van de bestuursleden die onderdeel uitmaken van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

E. Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	2019	2018
Verkocht aan	-	10
Gekocht van	52.688	46.426

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op	-	-
Schulden aan	2.520	2.847

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met partijen die verbonden zijn met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen):

In duizenden euro	2019	2018
Verkocht aan	16.984	3.736
Gekocht van	225	326

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi (exclusief de voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting, zie noot 6) met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	31 december 2019	31 december 2018
Vorderingen op	8.786	5.730
Schulden aan	3.080	3.051

39. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen materiële gebeurtenissen na balansdatum.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

40. Basis voor waardering

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

41. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2019. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betrekt de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in

de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belastingverplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen.

Geanticipeerde acquisitiemethode

De Groep past de geanticipeerde acquisitiemethode toe indien ze zowel het recht als de verplichting heeft om via een put- en call optieregeling enig overblijvend minderheidsbelang in een bestaande dochteronderneming te verwerven. Volgens de geanticipeerde acquisitiemethode worden de belangen van de minderheidsaandeelhouders gepresenteerd als reeds in bezit, hoewel ze juridisch gezien nog steeds minderheidsbelang zijn. Met andere woorden, alsof de put optie al was uitgeoefend of de calloptie was vervuld door de minderheidsaandeelhouders. Dit is onafhankelijk van hoe de uitoefenprijs wordt bepaald (bijvoorbeeld vast of variabel) en hoe waarschijnlijk het is dat de put optie of call optie zal worden uitgeoefend. De verplichting om het minderheidsbelang te verwerven (middels de put optie verplichting) wordt verantwoord als financiële verplichting, waarbij de initiële waardering van de reële waarde die door de Groep wordt verantwoord deel uitmaakt van de voorwaardelijke vergoeding. Latere wijzigingen in de reële waarde van de put optie verplichting en dividenden aan de minderheidsaandeelhouders worden opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (financieringskosten).

Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die

op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waarde veranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Financiële instrumenten

Opname op de balans en eerste waardering

Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer de Groep een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hierna: FVOCI) - schuldinstrument; FVOCI – eigen-vermogensinstrument; of reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat (hierna: FVTPL).

Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun eerste verwerking, tenzij de Groep haar bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval

alle betreffende financiële activa worden geherrubriceerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de eerste verwerking van een aandelenbelegging die niet voor handelsdoeleinden wordt aangehouden, kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere wijzigingen in de reële waarde van de belegging in de niet-gerealiseerde resultaten te presenteren. Deze keuze wordt gemaakt op het niveau van individuele beleggingen.

Alle financiële activa die niet zijn geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan de Groep onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI, aanwijzen als te waarderen tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

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

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

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

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

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

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

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

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

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

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, worden opgenomen in winst of verlies.

Schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten berekend op basis van de effectieve-rentemethode, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in winst of verlies. Andere netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Bij het niet langer verwerken van schuldinstrumenten worden de baten en lasten die zijn geaccumuleerd in niet-gerealiseerde resultaten, geherclassificeerd naar winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de blootstelling aan valuta-, rente- en grondstoffenrisico's af te dekken. Als de Groep betrokken is bij hybride contracten, past de Groep het volgende toe met betrekking tot de besloten derivaten in het hybride contract. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en afzonderlijk verantwoord indien het basiscontract geen financieel actief is en aan de volgende criteria is voldaan:

- de economische kenmerken en het risico van het in een contract besloten derivaat staan niet in nauw verband met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in een contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het hybride contract wordt niet gewaardeerd tegen reële waarde met wijzigingen in de reële waarde verwerkt in winst of verlies (FVTPL).

Als een in een contract besloten derivaat wordt gescheiden van het hybride contract, wordt het basiscontract verwerkt volgens de vastgestelde grondslagen voor een dergelijk contract. Het in een contract besloten derivaat wordt verwerkt in overeenstemming met de principes van de Groep voor de van toepassing zijnde derivaten.

Derivaten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden derivaten gewaardeerd tegen reële waarde, en wijzigingen daarin worden over het algemeen opgenomen in winst of verlies.

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge instrumenten om de variabiliteit in kasstromen die gepaard gaan met zeer waarschijnlijke verwachte transacties die voortvloeien uit veranderingen in wisselkoersen, grondstofprijzen en rentetarieven en bepaalde derivaten.

Bij het aangaan van aangewezen hedge relaties documenteert de Groep de risicobeheerdoelstelling en -strategie voor het uitvoeren van de hedge. De Groep documenteert ook de economische relatie tussen de afgedekte positie en het hedge instrument, waaronder of de veranderingen in kasstromen van de afgedekte positie en het hedge instrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangemerkt als een kasstroom-hedge instrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en

geaccumuleerd in een hedge reserve. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve verandering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan. Ieder niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk verwerkt in winst of verlies.

De Groep wijst de verandering in de reële waarde van valutatermijncontracten aan als het hedge instrument in kasstroom-hedge relaties. De verandering in de reële waarde van het termijnelement van valutatermijncontracten ('termijnpunten') wordt niet afzonderlijk verantwoord als kosten van hedging.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie vervolgens resulteert in de verwerking van een niet-financieel item zoals voorraden, wordt het bedrag dat is opgebouwd in de hedge reserve direct opgenomen in de initiële kosten van het niet-financiële item wanneer het wordt opgenomen.

Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de hedge reserve geherclassificeerd naar winst of verlies in dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen winst of verlies beïnvloeden.

Als de afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting of als het hedge instrument wordt verkocht, vervalt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Wanneer hedge accounting voor kasstroomafdekkingen wordt beëindigd, blijft het bedrag dat in de hedge reserve is geaccumuleerd in het eigen vermogen totdat, voor een hedge van een transactie die resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief, het wordt verwerkt in de kostprijs van het niet-financiële actief bij eerste verwerking of, voor andere kasstroomhedges, het wordt geherclassificeerd naar winst of verlies over dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen van invloed zijn op winst of verlies.

Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de hedge reserve onmiddellijk geherclassificeerd naar winst of verlies.

Aandelenkapitaal

Gewone aandelen

De marginale kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen, na aftrek van eventuele belastingeffecten, worden in mindering gebracht op het eigen vermogen. Winstbelastingen over transactiekosten van eigen-vermogenstransacties worden verwerkt in overeenstemming met IAS 12.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder speciale rechten met betrekking tot onder andere de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen zoals bepaald in de statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel in de Groep kan alleen worden gehouden door de Vennootschap zelf of Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat zij twintig procent of meer van het aantal stemmen kan uitoefenen op aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de houders hiervan, samengevat, het recht om een nieuwe onafhankelijke stichting op de richten, met een onafhankelijk bestuur, dat de mogelijkheid zal hebben tot verkrijging en uitoefening van het stemrecht op de meerderheid van de aandelen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een tijdelijke basis (tot maximaal twee jaar). Dit zal worden vormgegeven middels de uitgegeven preferente aandelen. Deze beschermende rechten zijn echter gerelateerd aan fundamentele verandering in de activiteiten van een deelneming of zijn rechten die alleen in uitzonderlijke omstandigheden van toepassing zijn. Op zichzelf kunnen deze aandelen de houder er van niet permanent de zeggenschap geven noch de mogelijkheid geven anderen permanent zeggenschap te ontnemen en daarmee feitelijk controle over de Vennootschap uit te oefenen. Op dit moment zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

Terugkoop en heruitgifte van eigen aandelen ('treasury shares')
Bij terugkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De nominale waarde van teruggekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen ('treasury shares') en gepresenteerd in de reserve voor eigen aandelen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële instrumenten
De Groep verwerkt voorzieningen voor verwachte kredietverliezen op:

- financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs; en
- schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI.

De Groep waardeert voorzieningen voor kredietverliezen op een bedrag gelijk aan de gedurende de gehele looptijd van de activa verwachte kredietverliezen, met uitzondering van de volgende, die worden gewaardeerd op de verwachte kredietverliezen' in de komende 12 maanden:

- schuldbewijzen waarvan wordt vastgesteld dat zij op de verslagdatum een laag kredietrisico hebben; en
- andere schuldbewijzen en banksaldi waarvoor het kredietrisico (dat wil zeggen het risico van wanbetaling dat optreedt over de verwachte levensduur van het financiële instrument) sinds de eerste verwerking niet significant is toegenomen.

Voorzieningen voor kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd op een bedrag gelijk aan de verwachte kredietverliezen gedurende de gehele looptijd van de activa.

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste verwerking en bij het schatten van verwachte kredietverliezen, gebruikt de Groep redelijke en ondersteunende informatie die relevant en beschikbaar is zonder onevenredige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op historische ervaring van en uitgevoerde kredietbeoordeling door de Groep en inclusief toekomstgerichte informatie.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn kredietverplichtingen jegens de Groep volledig zal voldoen, zonder verhaal van de Groep via acties zoals het realiseren van garanties (indien aanwezig).

De Groep beschouwt het merendeel van de financiële activa als een schuldinstrument met een laag kredietrisico. Gehele looptijd verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die resulteren uit alle mogelijke gebeurtenissen van verzuim gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument.

12-maands verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit gebeurtenissen van verzuim die mogelijk zijn binnen 12 maanden na de rapportagedatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden is).

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van de verwachte kredietverliezen is de maximale contractuele periode waarover de Groep is blootgesteld aan kredietrisico.

Waardering van verwachte kredietverliezen
Verwachte kredietverliezen zijn een kansgewogen schatting van kredietverliezen. Kredietverliezen worden gemeten als de contante waarde van alle kastekorten (i.c. het verschil tussen de kasstromen die aan de entiteit verschuldigd zijn in overeenstemming met het contract en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen).

Verwachte kredietverliezen worden contant gemaakt tegen de effectieve rente van het financieel actief.

Financiële activa met verminderde kredietwaardigheid
Op iedere rapportagedatum beoordeelt de Groep of financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en schuldinstrumenten

gewaardeerd tegen FVOCI een verminderde kredietwaardigheid hebben. Een financieel actief heeft 'een verminderde kredietwaardigheid' wanneer zich een of meerdere gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen inzake het financieel actief.

Bewijs dat een financieel actief verminderd kredietwaardig is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële problemen van de debiteur;
- een contractbreuk, zoals een wezenlijke achterstalligheid; of
- het is waarschijnlijk dat de debiteur failliet zal gaan of dat een andere financiële reorganisatie zal plaatsvinden.

Presentatie van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de balans

Voorzieningen voor kredietverliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de activa.

Afboekingen

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeboekt wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft om een financieel actief in zijn geheel of een deel daarvan te innen. Voor individuele klanten heeft de Groep de grondslag om de bruto boekwaarde af te schrijven wanneer geen redelijke verwachting van een eventuele inning is. Voor afgeboekte financiële activa kunnen echter nog steeds activiteiten worden uitgevoerd om te voldoen aan de procedures van de Groep met betrekking tot de inning van achterstallige bedragen.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere waardeverminderingsverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Niet-financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

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

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

Immateriële activa en goodwill

Verwerking en waardering

Goodwill
Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling
Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerst opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Overige immateriële activa
De overige door de Groep verworven immateriële activa (met inbegrip van klantrelaties, octrooien en handelsmerken) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

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

De amortisatie van de klantenrelaties is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenrelaties. De amortisatie van handels- en merknamen hangt af van de periode gedurende welke de handels- en merknamen nog zullen worden gebruikt.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Materiële vaste activa

Verwerking en waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

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

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingsverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

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

Na de eerste waardering worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs, zoals toegepast voor materiële vaste activa, inclusief de afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduren.

Biologische activa

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

Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat ze moeten worden afgerekend en waarvan de omvang redelijkerwijze kan worden geschat. Een voorziening wordt alleen gevormd indien de verplichting wettelijk afdwingbaar is of er sprake is van feitelijke aansprakelijkheid. De omvang van de voorziening wordt vastgesteld op basis van de beste schatting van de bedragen die zijn vereist om de verplichtingen te voldoen en de verliezen per balansdatum af te dekken.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling

is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Herstructurering

Een herstructureringsvoorziening wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele verliezen.

Herstel van terreinen

In overeenstemming met het door de Groep gepubliceerde milieubeleid en van toepassing zijnde wettelijke vereisten wordt een voorziening voor herstel van terreinen gevormd indien een terrein is vervuild.

Verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten van het beëindigen van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt getroffen, verwerkt de Groep eerst een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten dat wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

In geldmiddelen afgewikkelde transacties
De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Toegezegde-bijdragepensioenregeling
Een toegezegde-bijdragepensioenregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen betaalt aan een separate entiteit en geen wettelijke of feitelijke verplichting heeft om aanvullende bedragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen in een toegezegde bijdrage pensioenregeling worden als kosten verantwoord wanneer de daaraan gerelateerde dienstverlening plaats vindt. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in zover dit leidt tot een terugbetaling of verrekend kan worden met toekomstige bijdragen.

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

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

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

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

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen
De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen
Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan

intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen wordt verwerkt op het moment dat de klant controle over de goederen verkrijgt. Klanten verkrijgen controle over de goederen als deze geleverd en geaccepteerd zijn door de klant. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Verlenen van diensten

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

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

Provisies

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

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten over de gebruiksduur van het actief. Deze subsidie wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van het actief.

Kosten

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderingsgrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten

De Groep heeft IFRS 16 toegepast met gebruik van de gewijzigde retrospectieve benadering. Door de gekozen transitiemethode is geen aanpassing in het eigen vermogen verantwoord en zijn de vergelijkende cijfers voor 2018 niet aangepast - dat wil zeggen dat deze wordt gepresenteerd, zoals eerder gerapporteerd, onder IAS 17 en IFRIC 4. De details van de verslaggevingsgrondslagen onder IFRS 16 (2019) en IAS 17/IFRIC 4 (2018) worden afzonderlijk vermeld.

Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2019

Bij aanvang van een contract beoordeelt de Groep of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief. Om te beoordelen of een contract het recht verleent om de zeggenschap

over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen, gebruikt de Groep de definitie van een lease-overeenkomst in IFRS 16.

Deze grondslag is van toepassing op contracten die zijn afgesloten op of na 1 januari 2019.

Als een lessee

Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, heeft de Groep gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent te verwerken.

De Groep neemt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst een gebruiksrecht en een leaseverplichting op. Het gebruiksrecht wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat gecorrigeerd voor leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn verricht, plus gemaakte initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor demontage en verwijdering van het onderliggende actief of voor herstel van het onderliggende actief of de locatie waarop het zich bevindt, verminderd met ontvangen lease-incentives.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de ingangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de leaseovereenkomst het eigendom van de onderliggende activa overdraagt aan de Groep aan het einde van de leaseperiode, of de kostprijs van het gebruiksrecht weerspiegelt dat de Groep een koopoptie zal uitoefenen. In dat geval wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die op dezelfde basis wordt bepaald als die van materiële vaste activa. Aanvullend wordt het gebruiksrecht periodiek verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting (zie hieronder voor herwaardering van leaseverplichtingen).

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet worden betaald op de ingangsdatum, verdisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet praktisch te bepalen is, de marginale rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar marginale rentevoet als disconteringsvoet.

De Groep bepaalt haar marginale rentevoet door rentetarieven te verkrijgen uit verschillende externe financieringsbronnen en voert hierop bepaalde aanpassingen uit om de voorwaarden van de leaseovereenkomst en het soort geleasede actief weer te geven.

Leasebetalingen die zijn begrepen in de waardering van de leaseverplichting omvatten de volgende:

- vaste betalingen, inclusief in wezen vaste betalingen;
- variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of een koers, initieel gewaardeerd op basis van de index of koers op de ingangsdatum;
- bedragen die naar verwachting zullen worden betaald onder een restwaardegarantie; en
- de uitoefenprijs onder een aankoopoptie waarvan redelijkerwijs zeker is dat de Groep deze zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode als redelijkerwijs zeker is dat de Groep een verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor vroegtijdige beëindiging van een lease tenzij redelijkerwijs zeker is dat de Groep niet vroegtijdig zal beëindigen.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Deze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of koers, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt of zij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen, of bij een herziening van een in wezen vaste leasebetaling.

Wanneer de leaseverplichting op deze manier wordt geherwaardeerd, wordt een overeenkomstige wijziging aangebracht in de boekwaarde van het gebruiksrecht, of wordt deze opgenomen in winst of verlies als de boekwaarde van het gebruiksrecht is verlaagd tot nul.

De Groep presenteert gebruiksrechten die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbeleggingen en leaseverplichtingen als afzonderlijke regels in de balans.

Kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde

De Groep heeft ervoor gekozen om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor leases van activa met een lage waarde (een waarde van het onderliggend actief beneden €5 duizend) en kortlopende leaseovereen-

komsten (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie). De Groep neemt de leasebetalingen in verband met deze leaseovereenkomsten op als een last op lineaire basis over de leaseperiode.

Grondslag van toepassing voor 1 januari 2019

Voor contracten die vóór 1 januari 2019 zijn aangegaan, heeft de Groep bepaald of het contract een leaseovereenkomst was of bevatte op basis van de beoordeling of:

- de uitvoering van het contract afhankelijk was van het gebruik van een specifiek actief of specifieke activa; en
- het contract het recht had overgedragen om het actief te gebruiken.

Een regeling gaf het recht om het actief te gebruiken als aan een van de volgende voorwaarden was voldaan:

- de koper had de mogelijkheid of het recht om het actief te exploiteren terwijl hij meer dan een onbeduidend deel van de output verkreeg of daarover de beschikkingsmacht had;
- de koper had de mogelijkheid of het recht om fysieke toegang tot het actief te beheersen terwijl hij meer dan een onbeduidend deel van de output verkreeg of daarover de beschikkingsmacht had; of
- feiten en omstandigheden gaven aan dat het onwaarschijnlijk was dat andere partijen meer dan een onbeduidend bedrag van de output zouden nemen, en de prijs per eenheid was niet vast per eenheid output en ook niet gelijk aan de actuele marktprijs per eenheid output.

Als een lessee

In de vergelijkende periode classificeerde de Groep als lessee leaseovereenkomsten waarbij nagenoeg alle risico's en voordelen van eigendom werden overgedragen, als financiële lease. Als dit het geval was, werden de geleasede activa initieel gewaardeerd tegen een bedrag gelijk aan de laagste van hun reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Minimale leasebetalingen waren de betalingen over de leaseperiode die de lessee moest verrichten, exclusief eventuele voorwaardelijke huur. Na de eerste opname werden de activa verwerkt in overeenstemming met de voor het actief geldende waarderingsgrondslag.

Activa aangehouden onder andere leaseovereenkomsten werden geclassificeerd als operationele leases en werden niet opgenomen in de balans van de Groep. Betalingen uit hoofde van operationele leasing werden lineair over de leaseperiode opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Ontvangen lease-incentives werden opgenomen, als een integraal onderdeel van de totale leasekosten, over de leaseperiode.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is het resultaat uit de voortgezette primaire opbrengstgenererende activiteiten van de groep, alsmede overige opbrengsten en lasten gerelateerd aan de operationele activiteiten. Het bedrijfsresultaat is exclusief netto financieringslasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en winstbelastingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividend inkomsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, dividend aan minderheidsbelang, oprenting van voorzieningen en voorwaardelijke vergoedingen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardeverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

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

Winstbelastingen

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

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbate of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Uitgestelde winstbelastingen

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

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;
- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op de bedrijfsplannen van de individuele dochterondernemingen binnen de Groep. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

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

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Directie van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan over de allocatie van beschikbare middelen aan een operationeel segment, teneinde de prestaties van het segment vast te stellen. Hoewel elk land als een afzonderlijk operationeel segment wordt beschouwd, is er maar één overkoepelend bedrijfsmodel in alle landen, de productie en levering van de Total Feed oplossingen. De operationele segmenten kunnen worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De Groep heeft de operationele segmenten respectievelijk clusters verdeeld in de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland/België
- Duitsland/Polen
- Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

42. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2019. De groep heeft bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. De Groep is niet voornemens deze standaarden vroegtijdig te implementeren.

Standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven. De Groep verwacht geen significante impact van deze standaarden en interpretaties op de jaarrekening. De Groep heeft het voornemen deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra ze effectief worden.

- Wijzigingen in verwijzingen naar het conceptueel raamwerk in IFRS-standaarden.
- Definitie van een onderneming (wijzigingen in IFRS 3).
- Definitie van materieel (wijzigingen in IAS 1 en IAS 8).
- IFRS 17 Verzekeringscontracten.
- Verkoop of inbreng van activa tussen een belegger en zijn geassocieerde deelneming of joint venture (wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28).
- Hervorming van belangrijke rentebenchmarks (wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7, allen gerelateerd aan financiële instrumenten.

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden en interpretaties. De Groep verwacht thans geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling met betrekking tot deze aanpassingen en zal de gewijzigde standaarden toepassen zodra deze zijn aanvaard door de EU.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2019	31 december 2018
Activa			
Overige vorderingen		136	165
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	45	385.932	363.447
Uitgestelde belastingvorderingen		-	86
Vaste activa		**386.068**	**363.698**
Overige vorderingen		2.590	4.329
Vorderingen op groepsmaatschappijen	46	51.514	102.044
Actuele belastingvorderingen	48	2.483	-
Geldmiddelen en kasequivalenten		999	7.040
Vlottende activa		**57.586**	**113.413**
Totaal activa		443.654	477.111
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-86	-61
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-1.531	-6.653
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-479	-896
Overige wettelijke reserves		20.368	19.188
Ingehouden winsten		232.627	220.802
Onverdeeld resultaat		17.705	58.590
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	49	**413.221**	**435.587**
Verplichtingen			
Voorzieningen	50	500	500
Uitgestelde belastingverplichtingen		11	-
Langlopende verplichtingen		**511**	**500**
Bankschulden		4	-
Handelsschulden en overige verplichtingen		118	503
Schulden aan groepsmaatschappijen	46	29.800	36.601
Actuele belastingverplichtingen	48	-	3.920
Kortlopende verplichtingen		**29.922**	**41.024**
Totaal verplichtingen		30.433	41.524
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		443.654	477.111

De toelichtingen onder noot 43 tot en met 54 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2019	2018
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		**-**	**-**
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-592	-554
Bedrijfslasten		**-592**	**-554**
Bedrijfsresultaat		**-592**	**-554**
Netto financieringsresultaat	51	774	-1.278
Winst (verlies) vóór belastingen		**182**	**-1.832**
Winstbelastingen		-27	1.116
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	45	17.550	59.306
Winst over het boekjaar		17.705	58.590

De toelichtingen onder noot 43 tot en met 54 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

43. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2019 van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap').

Voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling alsmede de toelichting bij de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar de grondslagen en toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

44. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Vennootschap maakt voor de bepaling van de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor waardering van de activa en verplichtingen en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Verwezen wordt naar noot 40 en 41 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden de deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

45. Investeringen in deelnemingen

In duizenden euro	noot	2019	2018
Boekwaarde op 1 januari		**363.447**	**444.435**
Ontvangen dividend		-	-74.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		17.550	59.306
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	28D	5.122	-961
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	28D	-34	9.853
Overige mutaties		-153	-75.186
Boekwaarde 31 december		**385.932**	**363.447**

De overige mutatie in 2018 heeft met name betrekking op de liquidatie van een deelneming.

46. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

47. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten:

- kredietrisico
- liquiditeitsrisico
- marktrisico

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

48. Winstbelastingen

De Groep en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Bij het hoofd van de fiscale eenheid wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

49. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2019

		Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap								
In duizenden euro	noot	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Wettelijke reserve kasstroom-afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	**Totaal**
Stand op 1 januari 2019		**1.063**	**143.554**	**-61**	**-6.653**	**-896**	**19.188**	**220.802**	**58.590**	**435.587**
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	58.590	-58.590	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-		-	17.705	17.705
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16 , 26	-	-	-	5.122	417	-	-34	-	5.505
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**-**	**-**	**-**	**5.122**	**417**	**-**	**-34**	**17.705**	**23.210**
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-30.051	-	-30.051
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-25	-	-	-	-15.481	-	-15.506
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	-	-19	-	-19
Herclassificaties		-	-	-	-	-	1.180	-1.180	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		**-**	**-**	**-25**	**-**	**-**	**1.180**	**-46.731**	**-**	**-45.576**
Stand op 31 december 2019		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	20.368	232.627	17.705	413.221

2018

		Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap								
In duizenden euro	noot	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Wettelijke reserve kasstroom-afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	**Totaal**
Stand op 31 december 2017		**1.063**	**143.554**	**-55**	**-5.692**	**-**	**18.478**	**189.400**	**58.554**	**405.302**
IFRS 9 aanpassing		-	-	-	-	-	-	-97	-	-97
Stand op 1 januari 2018		**1.063**	**143.554**	**-55**	**-5.692**	**-**	**18.478**	**189.303**	**58.554**	**405.205**
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	58.554	-58.554	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	58.590	58.590
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16 , 26	-	-	-	-961	-896	-	9.853	-	7.996
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**-**	**-**	**-**	**-961**	**-896**	**-**	**9.853**	**58.590**	**66.586**
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-30.053	-	-30.053
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-6	-	-	-	-6.023	-	-6.029
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	-	-122	-	-122
Herclassificaties		-	-	-	-	-	710	-710	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		**-**	**-**	**-6**	**-**	**-**	**710**	**-36.908**	**-**	**-36.204**
Stand op 31 december 2018		1.063	143.554	-61	-6.653	-896	19.188	220.802	58.590	435.587

Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal) 31 december 2019	Gewone aandelen (aantal) 31 december 2018	Bedrag 31 december 2019	Bedrag 31 december 2018
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	**106.261.041**	**106.261.041**	**144.617**	**144.617**

Op 15 april 2016 werd besloten de statuten van de Vennootschap te wijzigen waarbij de juridische vorm van de Vennootschap werd omgezet in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen werd verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016. Op 31 december 2019, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 (31 december 2018: 106.261.040) gewone aandelen en 1 (31 december 2018: 1) prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2019 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging van ForFarmers eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging is ForFarmers op 3 mei 2019 gestart om, gedurende een periode van maximaal 18 maanden (de duur van de machtiging), eigen aandelen in te kopen voor (a) een bedrag van €30 miljoen en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2019. ForFarmers heeft in 2019, 2.734.250 aandelen (2018: 802.291) ingekocht voor een bedrag van €17,3 miljoen (2018: €8,1 miljoen) (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 253.249 aandelen (2018: 179.579) voor een bedrag van €1,8 miljoen (2018: €1,8 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €75,5 miljoen (2018: €60,0 miljoen) (inclusief kosten inkoop) bedraagt.

Gewone aandelen

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder ervan het recht om vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen zoals is bepaald in de statuten van de Vennootschap. Indien de houder van dit aandeel een belang houdt van vijftig procent of minder, heeft de houder het recht om drie van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen. Zolang de houder van het prioriteitsaandeel meer dan vijftig procent van het stemrecht heeft, heeft zij tevens het recht de invulling van de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V. te bepalen. Uitgifte van nieuwe aandelen moet worden goedgekeurd door vijfenzeventig procent van de leden van de Raad van Commissarissen. Belangrijke acquisities, met een totale aankoopprijs meer dan 25% bedraagt van het eigen vermogen vereisen de goedkeuring van de houder van het prioriteitsaandeel.

Het prioriteitsaandeel van de Groep kan slechts worden gehouden door de Vennootschap zelf of door de Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat de Coöperatie het recht heeft op uitoefening van minimaal twintig procent van de uit te brengen stemmen op aandelen of certificaten van aandelen.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van)

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

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

De Vennootschap verwierf gedurende het boekjaar 2.734.250 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2018, hield de Groep 8.573.005 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2018 verwierf gedurende het boekjaar 802.291 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het mede-werkersparticipatieplan. Per 31 december 2018, hield de Groep 6.092.004 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

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

De mutatie in de reserve eigen aandelen

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2019	2018	**2019**	2018
Stand op 1 januari	6.092.004	5.469.292	61	55
Terugkoop werknemersparticipatieplan	251.852	186.502	3	2
Heruitgifte werknemersparticiptatieplan	-253.249	-179.579	-3	-2
Inkoop eigen aandelen	2.482.398	615.789	25	6
Stand op 31 december	**8.573.005**	**6.092.004**	**86**	**61**

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De stijging van deze reserve per 31 december 2019 is het gevolg van de revaluatie van zowel het Britse pond als van de Poolse zloty.

Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen

De wettelijke reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa en het deel dat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 – 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers N.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstellingen.

Ingehouden winsten

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

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

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

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

ForFarmers heeft als doel dividend te verstrekken, rekening houdend met waarde creatie op de lange termijn, een gezonde financiële positie en het behoud van voldoende opbrengsten voor het uitvoeren van de strategie. Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers N.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van de winst na belastingen (winst na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap) exclusief incidentele posten.

In duizenden euro	2019	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	36.432	
Pay-out ratio van ongeveer 50% van de onderliggende nettowinst	18.216	0,19
Speciaal dividend	9.137	0,09
Dividend	**27.353**	**0,28**

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,28 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 97,7 miljoen in omloop zijnde aandelen). Het voorgestelde dividend bevat een dividend van €0,19 en een speciaal dividend van €0,09. Aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2020 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 8 mei 2020.

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

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

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

Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitbetaald in het jaar

In duizenden euro	2019	2018
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2018: €0,30)	30.051	30.053
	30.051	**30.053**

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 97,7 miljoen (2018: 100,2 miljoen). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	2019	2018
€0,28 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2018: totaal dividend van €0,30)	27.353	30.051
	27.353	**30.051**

50. Voorzieningen

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2019	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Boekwaarde op 31 december 2019	**500**	**500**

In duizenden euro	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2018	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Boekwaarde op 31 december 2018	**500**	**500**

Zie noot 31 voor een toelichting op de overige voorzieningen.

51. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €0.8 miljoen positief (2018: €1,3 miljoen negatief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

52. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 30 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

53. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

54. 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 38 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar, bedroeg het gemiddeld aantal werknemers , omgerekend naar volledige mensjaren 6 (2018: 6 werknemers), allen deels werkzaam in Nederland.

Lochem, 11 maart 2020

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.
Yoram Knoop, CEO
Arnout Traas, CFO
Adrie van der Ven, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.
Cees de Jong, Voorzitter
Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter
Roger Gerritzen
Vincent Hulshof
Cees van Rijn
Erwin Wunnekink

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikelen 36, 37 en 38 van de statuten luiden als volgt:

Uitkeringen - Algemeen

Artikel 36

36.1 Een uitkering kan slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van haar kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

36.2 Het Bestuur kan besluiten om een tussentijdse uitkering te doen, indien aan het vereiste van Artikel 36.1 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling die is opgesteld overeenkomstig artikel 2:105 lid 4 BW en, indien het een tussentijdse winstuitkering betreft, met inachtneming van de volgorde zoals omschreven in Artikel 38.1.

36.3 Er is geen recht op uitkeringen verbonden aan preferente aandelen of het prioriteitsaandeel, anders dan zoals omschreven in de Artikelen 12.2, 38.1 en 39.3.

36.4 Uitkeringen worden gedaan naar evenredigheid van het totale nominale bedrag van de aandelen van de betreffende soort. In afwijking van de vorige volzin worden uitkeringen op preferente aandelen (of aan de voormalige houders van preferente aandelen) gedaan naar evenredigheid van de op die preferente aandelen gestorte (of voorheen gestorte) bedragen.

36.5 De gerechtigden tot een uitkering zijn de betreffende aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders, afhankelijk van de omstandigheden van het geval, op een daartoe door het Bestuur te bepalen datum. Deze datum zal niet eerder zijn dan de datum waarop de uitkering wordt aangekondigd.

36.6 De Algemene Vergadering kan besluiten, met inachtneming van Artikel 32, dat een uitkering geheel of deels in de vorm van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap of in natura, in plaats van in geld, wordt gedaan.

36.7 Een uitkering wordt betaalbaar gesteld op een door het Bestuur te bepalen datum en, indien het een uitkering in geld betreft, in een door het Bestuur te bepalen valuta.

36.8 Een vordering tot betaling van een uitkering vervalt na verloop van vijf jaren nadat de uitkering betaalbaar werd gesteld.

36.9 Bij de berekening van het bedrag of de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Aan de Vennootschap wordt geen uitkering gedaan op door haar gehouden aandelen in haar kapitaal.

Uitkeringen - Reserves

Artikel 37

37.1 Alle door de Vennootschap aangehouden reserves zijn uitsluitend verbonden aan de gewone aandelen, tenzij uitdrukkelijk anders wordt bepaald in dit Artikel 37.

37.2 De Algemene Vergadering is bevoegd om te besluiten tot het doen van een uitkering ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van Artikel 32.

37.3 Onverminderd het bepaalde in de Artikelen 37.4 en 38.2, worden uitkeringen ten laste van een reserve uitsluitend gedaan op de soort aandelen waaraan die reserve verbonden is.

37.4 Het Bestuur kan besluiten om op aandelen te storten bedragen ten laste te brengen van de reserves van de Vennootschap, ongeacht of die aandelen worden uitgegeven aan bestaande aandeelhouders.

Uitkeringen - Winst

Artikel 38

38.1 Met inachtneming van Artikel 36.1, wordt de winst die uit de jaarrekening van de Vennootschap over een

boekjaar blijkt als volgt en in de onderstaande volgorde aangewend:

a. voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering omschreven in Artikel 12.2 onderdeel b. volledig is betaald en zonder dat een dergelijk tekort vervolgens volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd aan degene(n) die preferente aandelen hield(en) op het moment waarop die intrekking van kracht werd;
b. voor zover enige Preferente Uitkering (of enig deel daarvan) over voorgaande boekjaren nog niet volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd op de preferente aandelen;
c. de Preferente Uitkering over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heft wordt uitgekeerd op de preferente aandelen;
d. het Bestuur bepaalt welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van de Vennootschap;
e. van de daarna resterende winst wordt een bedrag ter grootte van het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uitgekeerd op het prioriteitsaandeel; en
f. met inachtneming van Artikel 32, staat de daama resterende winst ter beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering op de gewone aandelen.

38.2 Voor zover de uitkeringen omschreven in Artikel 38.1 onderdelen a. tot en met c. (of enig deel daarvan) niet kunnen worden betaald uit de uit de jaarrekening blijkende winst, wordt een dergelijk tekort uitgekeerd ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van de Artikelen 36.1 en 36.2.

38.3 Uitkering van winst geschiedt, met inachtneming van Artikel 36.1, na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers opereert onafhankelijk van de Vennootschap. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers houdt gewone aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft – onder andere – ten doel (i) het ten titel van beheer verkrijgen van gewone aandelen, (ii) het uitgeven van certificaten, (iii) in voorkomend geval, het voor eigen rekening verkrijgen, vervreemden en bezwaren van aandelen, (iv) het uitoefenen van de rechten die verbonden zijn aan de door haar aangehouden gewone aandelen en (v) het verlenen van volmachten voor de uitoefening van stemrecht en het accepteren van steminstructies met betrekking tot de uitoefening van stemrecht, een en ander met inachtneming van de Administratievoorwaarden. De statuten, Administratievoorwaarden en het Verslag van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers staan op de website van de Vennootschap. Zoals hiervoor is aangegeven kan uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door genoemde stichting worden gehouden (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd).

Stichting Beheer- en Administratiekantoor zal uitsluitend gewone aandelen ten titel van beheer aanvaarden tegen uitgifte van certificaten aan (i) een certificaathouder in het kader van de uitoefening van een aandelenclaim, (ii) een gerechtigde tot het saldo van een bij Coöperatie FromFarmers U.A. aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv) Coöperatie FromFarmers U.A. of (v) een door genoemde Coöperatie aan te wijzen partij.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2020 voor 47,9% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen. Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,1% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

(i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;
(ii) na overleg met de Raad van Commissarissen een commissaris als voorzitter kan benoemen;
(iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van de Raad van Bestuur omtrent:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie overeenkomst met

betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Nevenvestigingen

De Vennootschap beschikt zelf niet over nevenvestigingen buiten Nederland. Voor de lijst met belangrijkste deelnemingen (inclusief buitenlandse deelnemingen) van de Vennootschap wordt verwezen naar noot 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's

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 2019

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 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2019 van ForFarmers N.V. (hierna: ForFarmers of 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 2019;

2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2019: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en

3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1 de enkelvoudige balans per 31 december 2019;

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en

3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers 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 vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

Materialiteit
— Materialiteit van EUR 3,0 miljoen — 6,2% van genormaliseerde winst voor belastingen

Groepscontrole
— 88% van totale activa door de controle van volledige consolidatiestaten en specifieke controlewerkzaamheden — 86% van totale omzet door de controle van volledige consolidatiestaten en specifieke controlewerkzaamheden

Kernpunten
— Waardering van goodwill — Herwaardering van de Tasomix voorwaardelijke vergoeding en put-optie verplichting — Waardering van handelsdebiteuren

Oordeel
Goedkeurend

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,0 miljoen (2018: EUR 3,5 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de genormaliseerde winst voor belasting, genormaliseerd voor met name de bijzondere waardevermindering van de goodwill in het Verenigd Koninkrijk, de vrijval van voorwaardelijke vergoedingen en de put-optie Tasomix en bijzondere waardeverminderingen en reorganisaties van verscheidene fabrieken in 2019. Onze materialiteit van EUR 3,0 miljoen (2018: EUR 3,5 miljoen) bedraagt 6,2% (2018: 4,8%) van de genormaliseerde winst voor belasting. Wij beschouwen de genormaliseerde winst voor belasting als de meest geschikte benchmark, omdat wij dit als een belangrijk graadmeter voor gebruikers van de jaarrekening zien bij de beoordeling van de financiële prestaties van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,15 miljoen (2018: EUR 0,15 miljoen) 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 een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen die (i) individueel financieel significant zijn voor de groep, of die (ii) door specifieke kenmerken, significante risico's bevatten van een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten van de groep. Wij hebben hierbij de omvang van de groepsonderdelen en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen en/of activiteiten beoordeeld.

Wij hebben 13 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij procedures uitgevoerd hebben. Voor deze significante groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot de jaarlijkse goodwill impairment test, de waardering van voorwaardelijke vergoedingen en de put-optie Tasomix, IFRS 16, de Nederlands belastingpositie waaronder de waardering van uitgestelde belastingvorderingen en daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht voor 2 groepsonderdelen;
- gebruik gemaakt van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 10 groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige consolidatiestaten is uitgevoerd en voor 1 groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, Polen, België en het Verenigd Koninkrijk.

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle van groepsonderdelen.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd waaronder de relevante risico's op een materiële onjuistheid, en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft tijdens de controle van de jaarrekening 2019 groepsonderdelen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Polen bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Wij hebben dossierreviews uitgevoerd bij de accountants van de groepsonderdelen in Nederland, Duitsland en België. Er is ook telefonisch en per mail contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens onze bezoeken, de telefonische contacten en email correspondenties zijn de controleaanpak en de bevindingen die gerapporteerd zijn aan het groepsteam in meer detail besproken.

Voor groepsonderdelen die geen significante groepsonderdelen zijn, hebben wij cijferanalyses op groepsniveau uitgevoerd om vast te stellen dat onze primaire inschatting van het ontbreken van significante risico's op een materiële onjuistheid correct was.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De controle afdekking zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Totale activa

81%
Controle volledige consolidatiestaten

7%
Specifieke controle-werkzaamheden

Omzet

84%
Controle volledige consolidatiestaten

2%
Specifieke controle-werkzaamheden

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Reikwijdte van onze controle van fraude en het niet voldoen aan wet en regelgeving

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke (maar geen absolute) mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten.

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die wijzen op een prikkel of druk om fraude te plegen of een mogelijkheid bieden om fraude te plegen ('frauderisicofactoren') om op basis daarvan frauderisico's te identificeren, indien relevant. In deze evaluatie hebben wij gebruik gemaakt van een forensisch specialist.

Op basis van de controlestandaard hebben wij de volgende frauderisico's geëvalueerd:

- frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording, waarbij de opbrengst te hoog verantwoord kan zijn als gevolg van frauduleuze opbrengst-verantwoording op basis van frauduleuze (handmatige) journaalboekingen gedurende en aan het einde van het jaar.
- frauderisico met betrekking tot doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door management (een verondersteld risico).

Wij hebben de geïdentificeerde frauderisico's binnen het team gecommuniceerd en wij zijn alert geweest op aanwijzingen van fraude gedurende de controle. Dit betreft ook de communicatie tussen de groepsaccountant en de accountant van de groepsonderdelen omtrent relevante frauderisico's die op groepsniveau geïdentificeerd zijn.

Onze controlewerkzaamheden omvatten een evaluatie van de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van deze frauderisico's en aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden.

Dit omvat gesprekken met de Raad van Bestuur en lokaal management, detailwerkzaamheden ten aanzien van journaalposten met een hoog risico en een evaluatie van de belangrijkste schattingen van het management. Aanvullend hebben wij om een correcte opbrengstverantwoording eind 2019 vast te stellen, externe controle-documentatie gecontroleerd zoals overeenkomsten met klanten en leverdocumenten.

Bij het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken wij gebruik van de inschatting en evaluatie van de Raad van Bestuur van ForFarmers met betrekking tot het interne beleid omtrent frauderisico-beheersing (preventie, detectie en respons), inclusief de opzet van ethische standaarden om een open en eerlijke cultuur na te streven.

Als onderdeel van onze evaluatie van eventuele fraudegevallen hebben wij het incidentregister / klokkenluidersrapporten geïnspecteerd en opvolging van management geëvalueerd.

Wij hebben onze risico-inschatting en controlewerkzaamheden gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, welk onderzoek vaak een meer

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

diepgaand karakter heeft. Onze controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren hebben niet geleid tot de identificatie van een kernpunt van de controle.

Wij merken op dat onze controle is gebaseerd op de procedures die zijn beschreven in overeenstemming met de toepasselijke controlestandaarden en niet primair zijn ontworpen om fraude te detecteren.

Reikwijdte van onze controle inzake het niet voldoen aan wet en regelgeving

Wij hebben feiten en omstandigheden geëvalueerd om wet- en regelgeving te identificeren die relevant zijn voor de onderneming. In deze evaluatie hebben we gebruik gemaakt van een forensisch specialist.

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die redelijkerwijs een materieel effect op de jaarrekening kan hebben op basis van onze risico-inschatting en sectorkennis, door middel van het bevragen van de Raad van Bestuur en lokaal management en evaluatie van ForFarmers beleid en procedures geïmplementeerd ten aanzien van het voldoen aan wet- en regelgeving.

Geïdentificeerde wet- en regelgeving zijn besproken binnen het controleteam en wij zijn alert op aanwijzingen van het niet voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle. Deze communicatie heeft ook plaatsgevonden vanuit het groepscontroleteam met accountants van groepsonderdelen met betrekking tot relevante wet- en regelgeving die op groepsniveau zijn geïdentificeerd. De potentiele impact van wet- en regelgeving varieert sterk:

- ForFarmers is onderhevig aan wet- en regelgeving die direct van invloed zijn op de jaarrekening, in het bijzonder belastingwetgeving en verslaggevingstandaarden (inclusief onderneming specifieke wet- en regelgeving). Wij hebben het voldoen aan deze wet- en regelgeving vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening.
- Daarnaast is ForFarmers onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed op de jaarrekening kan zijn ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims.

Gebaseerd op de aard van de bedrijfsactiviteiten van ForFarmers en haar geografische spreiding hebben wij de wet- en regelgeving geïdentificeerd die indirect, redelijkerwijs een materiële impact op de jaarrekening zouden kunnen hebben ten aanzien van product kwaliteit, milieu, data privacy, veiligheid, anti-omkoping en corruptie.

De controlestandaarden beperken de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden inzake het vaststellen van naleving van de indirecte wet- en regelgeving tot het bespreken van de naleving van indirecte wet- en regelgeving met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en het kennisnemen van correspondentie met wet- en regelgevende instanties alsmede andere juridische correspondentie. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot het identificeren van gevallen of vermoedens van niet voldoen aan wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving hebben niet geleid tot de identificatie van een kernpunt van de controle.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch onderzoek naar het voldoen aan wet- en regelgeving. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en voor de opzet van een zodanige interne beheersing die zij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Indien de gevolgen voor de jaarrekening van het niet voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) minder (direct) van invloed zijn op gebeurtenissen en transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkst waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij de waardering van de Tasomix voorwaardelijke vergoeding en put-optie verplichting als kernpunt toegevoegd. Wij achten dit een kernpunt van de controle omdat de toegepaste verslaggevingsregels complex zijn en de onderliggende assumpties gebaseerd zijn op schattingen van het management. Het kernpunt van onze controle in relatie tot de verwerking van de acquisitie van Tasomix was een kernpunt van onze controle in 2018 aangezien dat het jaar van de acquisitie was.

Waardering van goodwill

Omschrijving

De boekwaarde van de goodwill per 31 december 2019 bedraagt EUR 85,6 miljoen.

Onder EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren.

Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten.

Wij hebben ons voornamelijk gericht op de waardering van de goodwill, zoals toegelicht in noot 20, voor Kasstroom Genererende Eenheid (KGE) Verenigd Koninkrijk en KGE Duitsland voor 2019, gegeven de bijzondere waardevermindering voor KGE Verenigd Koninkrijk en beperkte beschikbare ruimte voor KGE Duitsland, alsmede op de waardering van de goodwill in KGE Polen, gegeven de uitkomst van de aanpassing van de earn-out en put-optie verplichting per ultimo 2019.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Onze aanpak

Wij hebben de kasstroomprognoses die zijn opgenomen in de jaarlijkse goodwill impairment test geverifieerd en de juistheid van deze en andere gebruikte aannames beoordeeld door ze te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe marktgroeiverwachtingen, en door de gevoeligheden in het waarderingsmodel van ForFarmers te analyseren.

Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij de controle van de gehanteerde aannames, in het bijzonder de eindwaarde groeivoet en de disconteringspercentages vóór belastingen, en de waarderingsmethodiek en het waarderingsmodel die door ForFarmers worden gebruikt.

Wij hebben gevoeligheidsanalyses uitgevoerd en management assumpties, de algehele uitkomst en consistentie en de historische nauwkeurigheid van de schattingen van het management door middel van retrospectieve controlewerkzaamheden getoetst. Hierbij hebben wij ons specifiek gericht op KGE Verenigd Koninkrijk, waar de jaarlijkse goodwill impairment test aanleiding gaf tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill, en op KGE Duitsland, waar de beschikbare ruimte beperkt was en een redelijkerwijs mogelijke verandering in de veronderstellingen ertoe kon leiden dat de boekwaarde hoger zou zijn dan de realiseerbare waarde en op KGE Polen gegeven de uitkomst van de aanpassing van de earn-out en put-optie verplichting per ultimo 2019.

Wij hebben geëvalueerd of de toelichting in noot 20 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 20 van de jaarrekening adequaat is.

Herwaardering van de Tasomix voorwaardelijke vergoeding en put-optie verplichting

Omschrijving

Als onderdeel van de boekhoudkundige verwerking van de overname van Tasomix in 2018 heeft ForFarmers een voorwaardelijke vergoeding (earn-out verplichting) opgenomen op overnamedatum voor EUR 6,9 miljoen en een put-optie verplichting voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix van EUR 30,0 miljoen.

Onder EU-IFRS is ForFarmers verplicht om deze verplichtingen te herwaarderen tegen de reële waarde op elke balansdatum. De herwaardering van deze verplichtingen was belangrijk voor onze controle vanwege de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen en aannames die worden beïnvloed door de verwachte toekomstige markt- en economische ontwikkelingen.

De herwaardering van de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding en de put-optie verplichting per jaareinde 2019 heeft geleid tot een aanpassing van de put-optie verplichting van per saldo EUR 5,9 miljoen (vrijval) en een volledige vrijval van de voorwaardelijke vergoeding.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

De reële-waarde aanpassingen zijn opgenomen in het netto financieringsresultaat in de winst- en verliesrekening en zijn toegelicht in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben het consistente gebruik van het model en de belangrijkste parameters die zijn gehanteerd in de herwaardering van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting en de put-optieverplichting gevalideerd, onder andere door een retrospectieve beoordeling en een verificatie van de consistentie met de parameters die zijn gehanteerd in de jaarlijkse goodwill impairment test. De belangrijkste geïdentificeerde parameters zijn de verwachte EBITDA- en nettoschuldontwikkeling, de toegepaste disconteringsvoet en specifiek voor de verplichting uit hoofde van de put-optie de verwachte uitoefendatum.

Wij hebben geëvalueerd of de toelichting in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van het management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Waardering van handelsdebiteuren

Omschrijving

Vorderingen op handelsdebiteuren van EUR 184,7 miljoen zijn significant voor onze controle, aangezien de waardering van de handelsvorderingen schattingen van het management bevat op basis van bedrijfskenmerken, specifieke risico's met betrekking tot de handelsdebiteuren en lokale feiten en omstandigheden en ongeveer 21,3% van het balanstotaal vertegenwoordigt.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en debiteurenproces geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen geëvalueerd, onder meer door de ouderdom te analyseren en door specifieke risico's van handelsdebiteuren te evalueren en mitigerende maatregelen zoals verzekeringen in aanmerking te nemen, en door rekening te houden met lokale feiten en omstandigheden.

Wij hebben de veronderstellingen van management geëvalueerd bij het bepalen van de voorziening in overeenstemming met IFRS 9, onder andere door het analyseren van de ouderdom en door het evalueren van het verwachte krediet risico model en de specifieke handelsvorderingen risico's.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 23 en 33 van de jaarrekening ten aanzien van de handelsvorderingen, de mutatie gedurende het jaar en het kredietrisico adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 23 en 33 van de jaarrekening adequaat is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

— met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

— alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

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

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2019 herbenoemd als externe accountant van ForFarmers voor de controle van het boekjaar 2019.

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.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

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.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de Raad van Bestuur in staat is om zijn werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 11 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

Bijlage:
Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

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 en het niet voldoen aan wet- en regelgeving is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten, aangezien sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteits-veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of 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.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Het duurzaamheid assurance rapport is opgenomen op de volgende pagina's

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsindicatoren in het Jaarverslag 2019 (hierna "het rapport") van ForFarmers N.V. (hierna 'ForFarmers') te Lochem over 2019, beoordeeld.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsindicatoren niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

De duurzaamheidsindicatoren in scope zijn:

- Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)
- Uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2) in kg CO_2-equivalenten per ton geproduceerd voer en totaal tonnen CO_2)
- % inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
- Aantal LTI's (arbeidsongevallen met verzuim) per land
- Aantal voerveiligheidsincidenten

De duurzaamheidsindicatoren worden toegelicht in het ForFarmers Jaarverslag 2019 (hierna: het Jaarverslag).

De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren van de accountant'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsindicatoren dienen gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. ForFarmers is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren zijn de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsindicatoren en voor de duurzaamheidsindicatoren als geheel. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad van Commissarissen tijdens onze beoordeling geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van het groepsonderzoek

ForFarmers staat aan het hoofd van een groep entiteiten. De duurzaamheidsindicatoren omvatten de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage van ForFarmers'.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) als ook op groepsonderdelen. De beslissing om vestigingen op te nemen in onze beoordelingswerkzaamheden steunt vooral op de individuele bijdrage van een groepsonderdeel aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de groepsonderdelen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische verspreiding.

We combineren beoordelingswerkzaamheden op groepsonderdelen met bijkomende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met de gerapporteerde informatie van de groep om een conclusie te kunnen trekken over de duurzaamheidsindicatoren.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de duurzaamheidsindicatoren

De Raad van Bestuur van ForFarmers is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'criteria voor duurzaamheidsrapportage' van de 'Appendix Over de duurzaamheidsrapportage' van ForFarmers, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van ForFarmers.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit

Verantwoordelijkheden voor de beoordeling van duurzaamheidsindicatoren van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsindicatoren nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving. Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

— Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de onderneming;

— Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsindicatoren staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur;

— Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsindicatoren, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;

— Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsindicatoren met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheaden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsindicatoren. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

  - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groeps- en lokaal niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit

- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsindicatoren;
- Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan de productielocaties in Deventer (Nederland), Izegem (België) en Exeter (Verenigd Koninkrijk) hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
- Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsindicatoren aansluiten op de onderliggende administraties van de entiteit;
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- Het analytisch evalueren van data en trends.

— Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsindicatoren met de informatie in het Jaarverslag valt buiten de reikwijdte van onze beoordeling;

— Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsindicatoren;

— Het overwegen of de duurzaamheidsindicatoren als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Wij bepalen de kernpunten van onze beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in ons assurance-rapport, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amstelveen, 11 maart 2020

KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2019	2018	2017	2016	2015
Materiële vaste activa	267,4	261,6	205,9	194,7	197,7
Activa met gebruiksrecht	24,0	-	-	-	-
Immateriële activa en goodwill	139,8	168,0	96,2	102,2	89,2
Overige vaste activa	41,3	41,8	37,1	36,7	36,2
Vaste activa	**472,4**	**471,4**	**339,3**	**333,6**	**323,1**
Vlottende activa	393,1	402,3	448,0	442,7	458,9
Totaal activa	865,5	873,7	787,3	776,3	782,0
Eigen vermogen	413,2	435,6	405,3	424,1	402,5
Minderheidsbelangen	5,1	5,2	4,6	4,9	4,6
Totaal eigen vermogen	**418,4**	**440,8**	**409,9**	**429,0**	**407,2**
Langlopende verplichtingen	115,1	142,5	111,9	131,8	135,9
Kortlopende verplichtingen	332,0	290,5	265,5	215,5	239,0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	865,5	873,7	787,3	776,3	782,0
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	547,0	434,5	417,0	415,4	470,2
Netto schuld	7,0	17,1	-67,1	-61,5	-33,3
Solvabiliteit[1]	**48,3%**	**50,4%**	**52,1%**	**55,3%**	**52,1%**
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	**93,6%**	**101,8%**	**108,6%**	**123,5%**	**108,6%**
ROACE onderliggende EBITDA[2]	16,2%	23,0%	24,3%	22,5%	
ROACE onderliggend EBIT[3]	8,8%	16,4%	18,2%	16,3%	

(1) Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.
(2) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 29 van de toelichting op de jaarrekening.
(3) ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro	2019	2018	2017	2016	2015
Omzet	2.463,1	2.404,7	2.218,7	2.109,0	2.244,5
Brutowinst	440,7	443,4	419,8	407,4	424,2
Bedrijfsresultaat	14,2	75,9	74,0	67,8	64,1
Netto financieringsresultaat	10,7	-4,4	-2,4	-3,5	-2,6
Winst vóór belastingen	27,6	74,5	75,5	68,1	66,2
Winst over het boekjaar	18,0	59,2	59,3	53,8	51,3
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	**17,7**	**58,6**	**58,6**	**53,3**	**50,7**
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	7,08	6,95	6,67	6,33	6,34
DML (in miljoenen tonnen)	2,71	2,78	2,57	2,61	2,45
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,14	0,14	0,17	0,18	0,12
Overige (in miljoenen tonnen)	0,17	0,15	0,14	0,14	0,13
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	**10,10**	**10,02**	**9,55**	**9,26**	**9,04**
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.570	2.654	2.325	2.273	2.370
Onderliggende EBITDA[1]	88,5	100,1	101,4	93,6	90,4
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	3,6%	4,2%	4,6%	4,4%	4,0%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	20,1%	22,6%	24,2%	23,0%	21,3%
Onderliggend EBIT[1]	48,2	71,5	75,8	67,6	64,4
Onderliggend EBIT als % van de omzet	2,0%	3,0%	3,4%	3,2%	2,9%
Onderliggende winst[1, 2]	36,4	57,6	60,1		
Onderliggende winst per aandeel[1, 2]	0,37	0,58	0,58		
Dividend (€ miljoen)	27,4	30,1	30,2	25,7	24,7
Dividend per aandeel (€)[3]	0,28	0,30	0,30	0,24	0,23
Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet	4,7%	3,6%	2,9%	1,5%	2,0%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst	3,9%	2,3%	0,9%	0,7%	2,0%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT)	1,2%	-3,2%	4,3%	3,0%	0,2%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	5,1%	0,6%	3,7%	2,6%	0,1%

(1) Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatiemaatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers. Voor een afstemming tussen IFRS-maatstaven en onderliggende maatstaven wordt verwezen naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening.
(2) Onderliggende winst is een APM sinds 2017
(3) 2019: €0,19 per gewoon aandeel en €0,09 speciaal dividend (2018: €0,283 per gewoon aandeel en €0,017 speciaal dividend)

OVERIG

INDEX

Begrippenlijst

BEGRIPPENLIJST

(Enkelvoudige) grondstoffen	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, vormen de basis voor het mengvoer dat ForFarmers produceert. De veehouder kan deze mengen op zijn bedrijf met andere voerproducten.
(Statutaire) Bestuur van de Vennootschap	Raad van Bestuur, bestaande uit drie leden.
Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Adviesraad Duurzaamheid	Bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden. Geeft advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en vraagstukken waar rekening mee moet worden gehouden.
AFM	Autoriteit Financiële Markten.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers voor inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen in NL.
Agroscoop	Agroscoop is een interactief managementprogramma dat ontwikkeld is om melkveehouders een betrouwbaar inzicht te geven in de technische en economische kengetallen van het bedrijf.
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	De algemene vergadering van een vennootschap bestaat uit alle aandeelhouders en is de hoogste instantie van de vennootschap. Op grond van de statuten is de directie van de onderneming ten minste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).
AMR	Antimicrobiële resistentie.
AMX	AMX Index (afgeleid van Amsterdam Mid Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen 26 - 50, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Apollo	Voerconcept voor vleeskuikens.
AScX Index	De AScX Index (afgeleid van Amsterdam Small Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen de 51 - 75, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Autonoom	Is exclusief vertaalslag valuta-effect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
AvA	Zie Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Bedrijf	ForFarmers Groep.
Bestuur	De Raad van Bestuur van de Vennootschap (ForFarmers N.V.) bestaande uit CEO, CFO en COO.
Beter Leven concept	Keurmerk - ontwikkeld door de Dierenbescherming in Nederland - voor producten die met extra aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Het aantal sterren (1, 2 of 3) geeft de zwaarte van de kwaliteitseisen aan.

Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen, mineralen en pre-mix.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
CIEL	Centre for Innovation Excellence in Livestock : center voor uitmuntende innovatie in de veehouderij.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
Code of Conduct (gedragscode)	Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere integriteit en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld.
Compliance Officer	Een functionaris die is aangesteld om binnen de organisatie toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
COO	Chief Operating Officer, directeur verantwoordelijk voor een ForFarmers cluster (operationeel segment).
Coöperatie FromFarmers U.A.	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V. De coöperatie telt ongeveer 4.500 leden, voornamelijk actief in de rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Directie	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige vijf directeuren.
Disclosure Commissie	Een groep personen die alle voorgestelde publicaties van een organisaties beoordeelt voorafgaand aan het publicatiemoment. Beursgenoteerde ondernemingen dienen een dergelijke commissie te hebben.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel (WPA).
Europa+	Europa en aangrenzende regio's.
Europese Ondernemingsraad	ForFarmers European Employees Council (FFEEC)
Executive Committee	Zie Directie ForFarmers N.V.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).

Feed Chain Alliance	De Feed Chain Alliance Standaard (voorheen GMPRegeling) is een kwaliteitssysteem. dat wordt beheerd door OVOCOM, het Belgisch overlegplatform voor de diervoedersector.
Feed2Milk	Feed2Milk is de ForFarmers voeraanpak voor melkvee. Het leidt tot een betere inschatting van de voederwaarde van ruwvoer en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation
Fermentatie	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
FFEEC	ForFarmers European Employees Council. De werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hier worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen.
ForFarmers Group	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW. Wordt ook aangeduid als 'de Onderneming', 'het Bedrijf'.
ForFarmers N.V.	Wordt ook aangeduid als 'de Vennootschap'.
ForFarmers-dealers	ForFarmers werkt in de rundveesector in Nederland met regionale dealers. Dit zijn zelfstandige ondernemers die producten van ForFarmers verkopen en veehouders adviseren bij diverse vraagstukken, waaronder voeradvies en bedrijfsontwikkeling.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
Fosfaatrechten	Met fosfaatrechten wordt de fosfaatproductie van de Nederlandse veehouderij begrensd. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft hiertoe in 2016 besloten omdat de fosfaatproductie door de Nederlandse veehouderij in 2015 hoger was dan met de sector was overeengekomen.
Fytase	Fytase is een enzym dat onder meer de fosforverteerbaarheid bij varkens en pluimvee verbetert.
Geïntegreerde voeroplossingen	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
Geplaatste gewone aandelen	Het geplaatste aandelenkapitaal is het (recht op) kapitaal dat door de onderneming is uitgegeven en dat door aandeelhouders aan de onderneming is verschaft en is inclusief eventuele door de onderneming ingekochte aandelen die op de plank worden gehouden.

Gewone aandelen in omloop	Het aantal uitstaande aandelen (geplaatste aandelen minus de aandelen ingekocht door de onderneming)
GGO	Een genetisch gemodificeerd organisme (ggo) is een organisme waarvan het genetisch materiaal is gewijzigd door gebruik te maken van genetische technologie.
GMP+	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoederveiligheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
GRI	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Groep	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Door de gezondheidsrisico's in bereidings- en behandelingsprocessen op te sporen en deze vervolgens beheersbaar te maken, wordt de veiligheid van het product verhoogd.
Halffabricaten	Grondstoffen die reeds zijn bewerkt, maar nog verder moeten worden bewerkt tot een eindproduct.
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voormagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
Home mixing	Veehouderijen die hun eigen veevoer samenstellen uit een mix van grondstoffen en co-producten en mineralen
Horizon 2020	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, de leidende voeronderneming in Europa+ te worden en een Total Feed-partner voor de veehouder.
Hulpmiddelen	Verzamelnaam voor apps, checklists, programma's, analyses e.d. die ForFarmers haar klanten biedt om resultaten te monitoren of het management bij te sturen en te verbeteren.
IFRS	De International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.

KringloopWijzer	KringloopWijzer is een managementtool voor melkveehouders en brengt de mineralenkringloop op een specifiek bedrijf in beeld.
Klokkenluidersregeling	In de Klokkenluidersregeling is aangegeven welke vermoedens van misstanden bij wie kunnen worden gemeld en wat voor procedure daarvoor geldt. De Klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
LTI	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de belanghebbenden van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de ondewerpen voor de belanghebbenden en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
Materieel onderwerp	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
Medewerkersparticipatieplan	ForFarmers introduceerde in 2015 een medewerkersparticipatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband, waarbij medewerkers per persoon voor een maximum van €5.000 certificaten van ForFarmers konden kopen met een korting. Voor deze certificaten geldt een periode waarin deze niet mogen worden verhandeld.
Melasse	Melasse is een stroopachtig co-product van de productie van suiker uit suikerriet of suikerbieten.
Melk€fficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt - in verschillende scenario's - hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
Mengvoeders / mengvoer	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
Micro-ingrediënten	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segementen van de Nederlandse markt.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Nederlandse Corporate Goverance Code (de Code)	De Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland en waarvan aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt of multilaterale handelsfaciliteit binnen de EU, of een daarmee vergelijkbare markt of handelsfaciliteit buiten de EU.

NIC	Het Nutrition Innovation Centre van ForFarmers werkt onder meer aan verbetering van de technische prestaties van voer – zoals voerefficiëntie en optimale groei van het dier – en aan de ontwikkeling van innovatieve nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid. Daarnaast richt het NIC zich op een verdere verduurzaming van eigen producten en van de veehouderij in het algemeen.
NL GAAP	NL GAAP (ook wel Dutch GAAP) staat voor Dutch Generally Accepted Accounting Principles en wordt gebruikt om het stelsel van verslaggevings- en accountingprincipes aan te duiden dat van toepassing is in Nederland. ForFarmers rapporteerde volgens NL GAAP tot en met 2014. Vanaf 2015 rapporteert de Onderneming volgens IFRS.
NOVA	Een voerconcept voor zeugen. De NOVA-producten zorgen voor een hoge melkproductie per zeug, meer biggen per worp, een hoger speengewicht per big en een langere levensduur van de zeug.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers op het gebied van inkoop van micro-ingrediënten en premixen.
Nutriëntbehoeftes	Behoefte aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
Nutritionele matrix	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfases dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
Onderneming	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
Ovocom	OVOCOM is een Belgisch kwaliteitsplatform voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Palmolie	Plantaardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
Participatierekening	Het per lid op naam gezette deel van het vermogen van Coöperatie FromFarmers (de vermogensrechten per lid) dat door een lid is om te zetten (converteren) in certificaten.
Pavo	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.
Plant	De benaming van een bedrijfsonderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Premixen	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.

Prestatievoeders	Voer gericht op hoge dierprestaties (zoals mengvoer, specialiteiten e.d.)
Prioriteitsaandeel	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de Statuten van ForFarmers.
Prioriteitsaandeelhouder	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
Raad	De Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.
Raad van Bestuur	Statutaire bestuur van de Vennootschap bestaande uit drie leden.
Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen (de Raad) bestaat uit zes leden en heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
RAB	Zie Risk Advisory Board.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
Risk Advisory Board	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja.(www.responsiblesoy.org)
Ruwvoer	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
Ruwvoer+	Aanpak op het boerenerf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SDG's	United Nations Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn 17 doelstellingen opgesteld door de Verenigde Naties, om 'Onze werld te transformeren'.
SecureFeed	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveehouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuild (wijze van opslaan). Dient als veevoer.

Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke behoeften.
Steekvaste co-producten	Co-producten met veel vocht die niet vloeibaar zijn maar steekvast, zoals bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
Stichting Beheer	Zie Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	Stichting Administratiekantoor ForFarmers houdt aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft onder andere ten doel het tegen toekenning van certificaten ten titel van beheer verkrijgen en administreren van aandelen en het uitoefenen van het daaraan verbonden stemrecht en andere zeggenschapsrechten.
Stichting Continuïteit ForFarmers	Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.
Stikstof en stikstofdepositie	Ongeveer 78% van alle lucht bestaat uit stikstof. Sommige verbindingen van stikstof in de lucht kunnen schadelijk zijn voor mens en milieu. Dit zijn stikstofoxiden (NOx) en ammoniak (NH3). De hoeveelheid stikstofoxiden en ammoniak in de lucht heet de concentratie. De stikstofoxiden en ammoniak in de lucht komen uiteindelijk weer op de grond terecht. Dit heet stikstofdepositie. De stoffen kunnen met neerslag mee komen op de bodem, dit heet natte depositie. Maar ook kunnen planten of de bodem direct stikstof uit de lucht opnemen, dit heet droge depositie.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Strooisels	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
Terra+	Een totaalaanpak dat ForFarmers in 2017 heeft geïntroduceerd waarmee melkveebedrijven de ruwvoeropbrengst en -kwaliteiteit kunnen verhogen.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voedermiddelen via de voermengwagen worden gemengd en verstrekt.
Toll manufacturing	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.
Total Feed	Strategie van ForFarmers om agrarische ondernemers een compleet pakket aan te bieden bestaande uit voeroplossingen, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen en diens resultaten te monitoren.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Translac	Voerconcept voor koeien tijdens droogstandperiode en rond afkalveren.
ULTRA	Voerconcept voor vleesvarkens.
UFAS	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regellingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.

Vennootschap	ForFarmers N.V.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij circa 82,5% het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet. De laatste tranche vond plaats in 2017.
VIDA	Merknaam voor het ForFarmers biggenvoedersconcept.
Virtuele ketenintegratie	Bedrijven die in een virtuele keten samenwerken en informatie delen om additionele waarde te onttrekken en creëren, zoals informatie over herkomst.
Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vleeskuikenouderdieren	Produceren broedeieren die worden geleverd aan de broederij waar de vleeskuikens worden geboren.
Vleuten-Steijn	Veevoederbedrijf dat actief is in de varkenssector in Nederland en Duitsland en zich met name richt op het zeugen- en biggensegment. Het bedrijf is oktober 2016 overgenomen door ForFarmers.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Voer-evaluatiesysteem	Programma met een overzicht van alle voedingsstoffen (nutriënten) per grondstof, de mate waarin deze voedingsstoffen beschikbaar zijn voor de verschillende dieren op verschillende leeftijden en de specifieke nutriëntbehoefte van dieren in verschillende levensfases. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voersysteem	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
Welzijnsconcept	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
Werknemersparticipatieplan	Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal € 5.000 per persoon met korting certificaten van ForFarmers kopen.
Zaaizaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.