

JAARVERSLAG

2017



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 het effect van algemene economische of politieke omstandigheden, competitieve druk, prijsontwikkelingen en de beschikbaarheid van grondstoffen, dierziektes en ForFarmers' afhankelijkheid van transport door derden, veranderingen in consumentenvoorkeuren, het vermogen om overgenomen bedrijven succesvol te integreren en de verwachte synergiën te realiseren, schommelingen in rentevoeten en valutakoersen, veranderingen in belastingtarieven, wijzigingen in de wetgeving, het handelen van regulerende instanties en het weer. Toekomstgerichte uitspraken in dit document kunnen onder meer ook betrekking hebben op ForFarmers' kapitaal- en liquiditeitsposities in bepaalde gespecificeerde scenario's. Hiernaast kunnen toekomstgerichte uitspraken, zonder enige beperking, uitspraken bevatten met daarin woorden zoals 'zal', 'is voornemens', 'verwacht', 'houdt rekening met', 'is gericht op', 'heeft het plan', 'schat' en woorden met een soortgelijke strekking. Deze uitspraken betreffen of kunnen invloed hebben op toekomstige zaken, zoals ForFarmers' toekomstige financiële resultaten en bedrijfsplannen of op haar strategie. 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

2017

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2017

Kerncijfers	4
Kerncijfers	6
Feiten en cijfers	8
Bericht van de CEO	9
Bericht van de CEO	10
ForFarmers in beeld	13
Bedrijfsprofiel	14
Visie, missie en kernwaarden	15
Total Feed Business	16
Organisatie	17
Samenstelling Raad van Bestuur en Directie	18
Het aandeel ForFarmers	22
Verslag van de Raad van Bestuur	29
Strategie Horizon 2020	30
Marktontwikkelingen	36
Financieel en operationeel verslag 2017, Dividendvoorstel, Vooruitzichten 2018	42
Human Resources	55
Duurzaamheid en Innovatie	60
Governance en Compliance	75
Corporate Governance	76
Risicomanagement	80
Bestuursverklaring	88
Verslag van de Raad van Commissarissen	89
Bericht voorzitter Raad van Commissarissen	90
Verslag van de Raad van Commissarissen	92
Samenstelling Raad van Commissarissen	97
Commissies van de Raad van Commissarissen	100
Remuneratierapport	103

JAARREKENING 2017

Geconsolideerde jaarrekening	110
Geconsolideerde balans	110
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	111
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	112
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	113
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	114
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	115
Basis voor opstelling	115
Resultaten voor het jaar	119
Personeelsbeloningen	126
Winstbelastingen	135
Activa	140
Eigen vermogen en verplichtingen	152
Financiële instrumenten	163
Groepssamenstelling	172
Overige toelichtingen	175
Grondslagen voor financiële verslaggeving	181
Enkelvoudige jaarrekening	197
Enkelvoudige balans	197
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	198
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	199
Overige gegevens	207
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	207
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	209
Nevenvestigingen	210
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	211
Meerjarenoverzicht	221

OVERIG

Begrippenlijst	224
-----------------------	-----

KERNCIJFERS

INDEX

Kerncijfers

Feiten en cijfers

Kerncijfers

RESULTATEN

Omzet
€ x miljoen

2.219



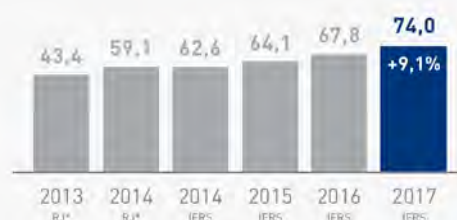
Brutowinst
€ x miljoen

419,8



Bedrijfsresultaat (EBIT)
€ x miljoen

74,0



Onderliggende EBITDA
€ x miljoen

101,4



Winst per aandeel
€

0,56



* RJ = Nederlandse richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

RESULTATEN	2017	2016
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.218,7	2.109,0
Brutowinst	419,8	407,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	74,0	67,8
Onderliggend ¹ bedrijfsresultaat (EBIT)	75,8	67,6
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	101,6	93,9
Onderliggende ¹ EBITDA	101,4	93,6
Winst over het boekjaar	59,3	53,8
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	409,9	429,0
Balanstotaal	787,3	776,3
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ²	417,0	415,4
Netto schuld	-67,1	-61,5
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	116,6	81,4
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-0,5	-18,2
Investerings in Immateriële en Materiële vaste activa	-38,0	-33,7
Ratio's		
Onderliggende* EBITDA als % van de omzet	24,2%	23,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) ³	24,3%	22,5%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	52,1%	55,3%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,56	0,50
Dividend per aandeel ⁴	0,30	0,24
Slotkoers	10,44	6,65
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	100,8	106,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	1.052,3	706,1
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.325	2.273

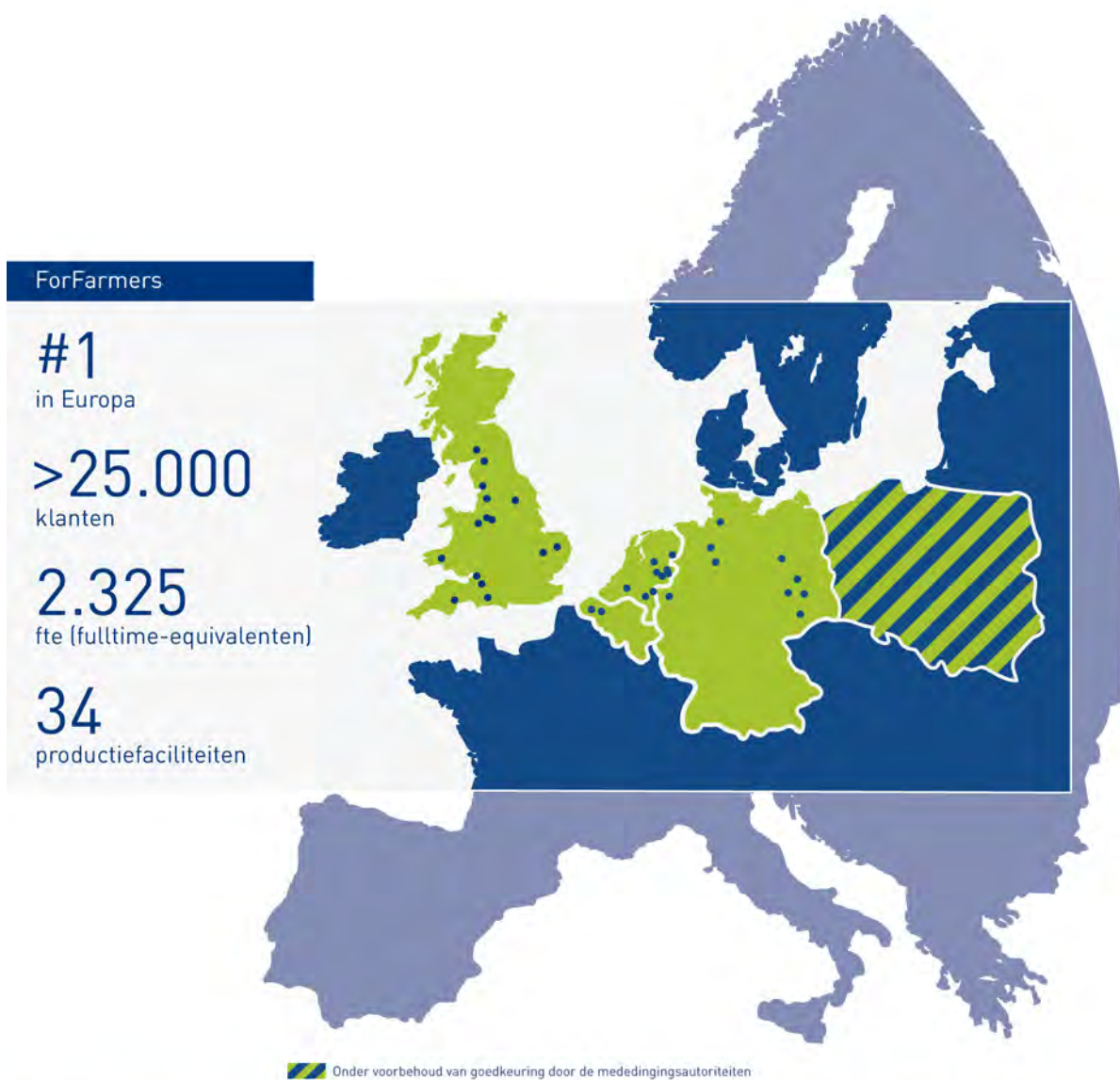
¹ 'Onderliggend(e)' betekent exclusief incidentele posten

² Op basis van 12-maands gemiddelde; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

³ ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening

⁴ Voor berekening dividend per aandeel, zie noot 47 van de jaarrekening

Feiten en cijfers



PER CLUSTER

Volume Total Feed 2017

tonnen x duizend



Omzet 2017¹

€ x miljoen



¹ Exclusief €67 miljoen Groep eliminaties

² Cluster Nederland is inclusief Pavo België, Pavo Duitsland en Vleuten-Steijn Duitsland

BERICHT

VAN DE CEO

Bericht van de CEO



Ondanks de uitdagende omstandigheden waar de meeste van onze klanten mee te maken hadden, was het een zeer solide jaar voor ForFarmers, waarin we aanzienlijke voortgang hebben kunnen boeken. Die voortgang is voor een belangrijk deel het gevolg van de strategische initiatieven die twee jaar geleden in gang zijn gezet onder de noemer Horizon 2020.

Lange-termijn waardecreatie

Onze strategie Horizon 2020 heeft zich in 2017 weer bewezen als goede basis voor lange-termijn waardecreatie voor onze klanten en voor ForFarmers. Het helpt ons om onze missie 'For the Future of Farming' te verwezenlijken. Wij werken intensief samen met onze klanten om hun succes, en dat van de sector in zijn geheel, te waarborgen.

Onze klanten worden continu geconfronteerd met nieuwe uitdagingen. Precies daarom zijn onze nutritionisten en specialisten voortdurend bezig met het verder verbeteren van de Total Feed oplossingen voor onze klanten; voerconcepten voorzien van maatwerk-advies en hulpmiddelen. Wij helpen hen om betere rendementen op het boeren erf te behalen met een gezonde veestapel en een hogere efficiëntie. In Nederland hebben wij bijvoorbeeld in het afgelopen jaar onze melkveeklanten kunnen helpen met aangepaste voeroplossingen. Dit als een van de fosfaatbeperkende maatregelen.

De combinatie van op de klant toegespitste voeroplossingen met data-analyse, is van toenemend belang voor de sector in het algemeen. Om dat aan te kunnen bieden, is schaalgrootte belangrijk. Ook in het afgelopen jaar hebben we weer ervaren hoe belangrijk onze productie en logistieke (supply chain) activiteiten zijn. Want hoe goed ons voer en ons advies ook is, het moet wel op tijd bij de klant geleverd kunnen worden. Dit bleek vooral een probleem in het Verenigd Koninkrijk. Ondertussen is de betrouwbaarheid van onze dienstverlening daar weer op orde.

Mede door onze afkomst van een coöperatie zijn wij ons heel erg bewust van het belang van een goede relatie met onze klanten. Zodanig zelfs, dat wij met een training 'Farming for non-farmers' zijn begonnen voor nieuwe collega's op met name staffuncties, die geen agrarische achtergrond hebben.

Ons team

Door de enorme inzet van onze medewerkers kunnen wij onze ambitie en onze belofte aan onze klanten en aandeelhouders waarmaken. Wij besteden veel tijd, geld en aandacht aan interne trainingen om onze mensen verder te bekwamen onze klanten te helpen en de kwaliteit van ons team naar een nog hoger plan te tillen. Schaalgrootte en internationale interne kennis zijn hierbij belangrijke pijlers. Ik kijk bijvoorbeeld met trots terug op de lancering van NOVA, het nieuwe zeugenconcept. Dat is door ons eigen Nutrition Innovation Centre (NIC) ontwikkeld en is in 4 landen tegelijkertijd getest bij meer dan 40 varkenshouders. Ook de kennis en ervaring die de nieuwe collega's van het overgenomen Vleuten-Steijn aan de ontwikkeling van dit concept hebben bijgedragen was groot.

Training, innovatie, kennis delen en duurzaam bezig zijn, maken dat wij steeds aantrekkelijker worden als werkgever voor zowel bestaande als toekomstige medewerkers. Dat blijkt uit het feit dat in 2017 wederom meer medewerkers interne promotie hebben gemaakt en doordat wij, met minder hulp van externe bureaus, aanzienlijk meer mensen aan ons hebben weten te binden.

In 2017 trad Iain Gardner terug uit de Directie en als COO van ForFarmers Verenigd Koninkrijk. Iain heeft in de afgelopen jaren ForFarmers daar sterker op de kaart gezet, waarvoor ik hem, ook namens de collega's, bijzonder wil danken. Wij zijn blij dat ons mede-Directielid Steven Read met ingang van 2018 zijn positie overneemt. Hij was de natuurlijke en logische kandidaat om benoemd te worden tot COO van ForFarmers UK. Dit gezien zijn brede ervaring, de succesvolle implementatie van veranderingen in de ForFarmers organisatie en het feit dat hij eerder in het Verenigd Koninkrijk vele jaren deel heeft uitgemaakt van het senior managementteam. Op dit moment wordt een geschikte opvolger voor Steven gezocht voor de positie van Supply Chain Directeur.

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

Wij zijn ons zeer bewust van onze positie in de maatschappij. Wij hebben als voeronderneming een belangrijke rol in het leveren van voldoende dierlijke eiwitten in een wereld met een sterk groeiende bevolking.

ForFarmers heeft de mogelijkheid én de verplichting, om schaarse grondstoffen op een duurzame manier optimaal in te zetten voor de productie van voer. Net als onze klanten werken wij in (relatief) dichtbevolkte regio's, waar de maatschappelijke druk op het gebied van leefbaarheid en milieu groot is. Het verminderen van onze CO₂ voetafdruk, en zo mogelijk die van de partijen in onze waardeketen, is daarom één van onze belangrijkste duurzaamheidsdoelstellingen.

Op allerlei fronten richten wij ons op het verminderen van het gebruik van energie bij onze productie en logistiek. Tegelijkertijd willen we de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de levering van het voer waarborgen. Dat plaatst ons nog weleens voor dilemma's, waar wij open over communiceren. Wij hebben bijvoorbeeld in de fabriek in Lochem een nieuwe persmachine geplaatst. Deze gebruikt meer energie, maar zorgt voor een betere kwaliteit voer. Dat leidt weer tot een verbeterde voederconversie en dus minder gebruik van grondstoffen en daarmee een lagere CO₂ voetafdruk in de hele waardeketen.

De herkomst van voedsel, kwaliteit, diergezondheid en dierenwelzijn wordt door de maatschappij in het algemeen en de consument in het bijzonder, steeds meer benadrukt. Wij hebben een voortrekkersrol in België en

het Verenigd Koninkrijk, onder meer doordat wij op het onderwerp antimicrobiële residentie (AMR) in door ons georganiseerde bijeenkomsten aan veehouders aantonen dat dieren gezond kunnen blijven zonder medicatie aan het voer toe te voegen.

Onze missie en onze duurzaamheidsdoelstellingen zijn verenigbaar met vier van de UN Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkelingsdoelen), waarover wij in dit jaarverslag schrijven.

Wij hechten grote waarde aan de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant. In het afgelopen jaar hebben we een toename van het veiligheidsbewustzijn gezien, maar wij kunnen en moeten nog verdere stappen maken. Ondanks alle maatregelen die worden genomen, kunnen ongelukken nog steeds voorkomen in uitzonderlijke omstandigheden. Aan het begin van 2018 verloren wij helaas een collega door een noodlottig ongeval.

Resultaten voor onze klanten en aandeelhouders

Aan het begin van dit voorwoord stipte ik al aan dat onze klanten in 2017 in het algemeen meer financiële armslag hadden. Zij hebben dit veelal ingezet om prestatievoeders te kopen en de technische resultaten op het boeren erf in samenwerking met onze adviseurs te verbeteren. Dat is goed gelukt.

Voor onze aandeelhouders hebben wij in 2017 tevredenstellende resultaten gerealiseerd. Dit hebben we bereikt met behoud van onze traditionele kernwaarde: het verbeteren van het rendement op het boeren erf. Wij zijn vooral trots op de autonome verbetering van de brutowinst. Dat weerspiegelt de toegevoegde waarde die klanten toekennen aan onze concepten, onder meer gebaseerd op de inspanningen van onze adviseurs.

De organisaties in Nederland, Duitsland en België hebben daaraan in belangrijke mate bijgedragen. ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk had te maken met zowel lastige marktomstandigheden als organisatorische uitdagingen. Ondertussen zien wij daar de eerste positieve resultaten van de ondernomen acties.

De continue focus op efficiënt werken, ons One ForFarmers programma, hielp ons zowel de EBITDA als het werkkapitaal te verbeteren. Daarbovenop kwam nog

de bijdrage van Vleuten-Steijn, dat wij eind 2016 hebben overgenomen. Deze resultaten stellen ons weer in staat een stijgend dividend uit te keren aan onze aandeelhouders én de gewenste investeringen te blijven doen in het kader van onze Horizon 2020 strategie.

Terugkijkend op het eerste volle jaar dat ForFarmers aan Euronext Amsterdam is genoteerd, kan ik vaststellen dat het handelsvolume van het aandeel sterk is toegenomen.

Ook ben ik bijzonder verheugd dat wij begin 2018 de acquisitie van het pluimveevoerbedrijf Tasomix in Polen hebben aangekondigd. Hiermee breiden wij onze leidende positie in Europa verder uit. Wij verbreden onze basis met een vijfde kernland, dat bovendien het grootste pluimveeland is in Europa, met een bovengemiddelde groei. Wij verwachten deze transactie voor eind mei te kunnen effectueren, na goedkeuring van de autoriteiten.

Governance

De goede samenwerking tussen de Directie en de Raad van Commissarissen heeft ook in 2017 bijgedragen aan de bereikte resultaten.

Tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april van dit jaar, zal Jan Eggink terugtreden als Voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen. Jan Eggink is van groot belang geweest voor ForFarmers in een periode waarin de Onderneming historische beslissingen heeft genomen en belangrijke stappen heeft gezet. Zijn bijdrage aan de creatie en implementatie van de strategie van ForFarmers en het borgen van de goede relatie tussen de Onderneming en de Coöperatie FromFarmers en haar leden is essentieel geweest. Ik wil hem hier, namens mijn collega's, nadrukkelijk voor danken.

Met trots kijk ik terug op een jaar waarin ForFarmers de basis voor voortdurende groei, For the Future of Farming, wederom heeft verstevigd. Zonder de enorme inzet en toewijding van al onze medewerkers hadden wij dit niet kunnen bereiken. Ik wil hen daarom, mede namens mijn collega-Directieleden, danken. Onze klanten, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden wil ik danken voor het in ons gestelde vertrouwen. Samen met alle collega's binnen ForFarmers werken we er iedere dag hard aan dat vertrouwen waar te maken.

Lochem, 12 maart 2018

Yoram Knoop, CEO ForFarmers N.V.

FORFARMERS IN BEELD

INDEX

Bedrijfsprofiel

Visie, missie en kernwaarden

Total Feed Business

Organisatie

Samenstelling Raad van Bestuur
en Directie

Het aandeel ForFarmers



Bedrijfsprofiel

ForFarmers is een internationaal opererende voeronderneming die complete, innovatieve en duurzame 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 sector die vele generaties een duurzame rol zal spelen in de maatschappij. ForFarmers is meer dan honderd jaar geleden in Nederland ontstaan. Sinds 2005 heeft de Onderneming haar activiteiten uitgebreid naar Duitsland en België, onder meer met de overname van Hendrix UTD, en naar het Verenigd Koninkrijk, met de overname van BOCM PAULS. Deze ondernemingen hebben eveneens een rijke historie die teruggaat tot het einde van de 19e eeuw. Hierdoor is een unieke combinatie van kennis en ervaring ontstaan die wordt ingezet om agrarische ondernemers te ondersteunen bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen. ForFarmers kiest daarbij voor een intensieve samenwerking met klanten en met strategische partners. Dat leidt tot een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en daardoor een beter rendement op het boerenerv. Dit wordt gerealiseerd met een aanbod van maatwerk en Total Feed-oplossingen. De gerichte aanpak wordt geleverd door gespecialiseerde en deskundige adviseurs, die beschikken over innovatieve hulpmiddelen om resultaten te monitoren en te analyseren. ForFarmers investeert veel in onderzoek om kennis, producten en hulpmiddelen naar een steeds hoger plan te tillen. Dit wordt gedaan door het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC). Het NIC 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 producten en van de veehouderij. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met gerenommeerde onderzoeksinstituten, universiteiten en strategische partners.

ForFarmers heeft 2.325 medewerkers (fte's) in dienst en productievestigingen in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2017 was het Total Feed-volume 9,6 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg €2,2 miljard. De brutowinst was €419,8 miljoen.

Duurzaam ondernemen

Door bevolkingsgroei en stijgende welvaart zal de vraag naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten de komende decennia toenemen. De uitdaging is om deze toenemende hoeveelheid voedsel duurzaam te produceren en het gebruik van grondstoffen en natuurlijke bronnen als energie, land en water te minimaliseren.

De voerindustrie heeft, gezien haar positie in de waardeketen, een belangrijke rol in het verduurzamen van de productie van vlees, eieren en zuivel. Voor ForFarmers is duurzaamheid dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. De Onderneming heeft de ambitie om voorop te lopen in duurzaamheid in met name grondstoffengebruik, productie, logistiek en in het ontwikkelen en leveren van efficiënte voeroplossingen voor een gezonde veestapel. Op deze wijze wil ForFarmers een bijdrage leveren aan een economisch rendabele en duurzame voedselproductie.



Visie, missie en kernwaarden

Visie

ForFarmers wil als veevoerbedrijf toonaangevend zijn in de Europese markt en de aangrenzende regio's (Europa+). Daartoe biedt ForFarmers rendabele en duurzame Total Feed-oplossingen waarmee agrarische ondernemers vlees, eieren en zuivel van hoge kwaliteit kunnen produceren.

Missie

Met haar missie, 'For the Future of Farming', toont ForFarmers haar vertrouwen in de toekomst van de agrarische sector. De onderneming zet zich vóór alles in voor de continuïteit van het boerenbedrijf. ForFarmers is ervan overtuigd dat zij kan bijdragen aan een financieel gezonde agrarische sector. Een sector die kansen biedt voor de lange termijn en die gedurende vele generaties een rol zal spelen in de maatschappij. ForFarmers heeft als Europese marktleider in de voerindustrie niet alleen de kans, maar ook de plicht om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een efficiëntere en duurzame productie van vlees, eieren en zuivel.

Drie pijlers

ForFarmers werkt nauw met haar klanten samen aan het realiseren van het lange-termijn succes van individuele boerenbedrijven en van de agrarische sector als geheel. ForFarmers doet dit op basis van drie pijlers:

Resultaat: Een gerichte planning, monitoring en analyse van de resultaten van het boerenbedrijf.

Team: Begeleiding door gespecialiseerde en deskundige adviseurs.

Producten: De inzet van maatwerk en Total Feed-oplossingen.

Kernwaarden

De volgende kernwaarden fungeren als duurzaam kompas voor de bedrijfscultuur:

Ambitie

ForFarmers streeft naar resultaat op een steeds hoger niveau. Zowel op het boerenplan 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. Evenals het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Duurzaamheid

ForFarmers ziet duurzaamheid als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. Zorgvuldig omgaan met natuurlijke bronnen en schaarse grondstoffen, verminderen van de druk op het milieu en bijdragen aan dierenwelzijn vloeien hier logisch uit voort. Zo draagt ForFarmers bij aan de oplossing van duurzaamheidsvraagstukken die samenhangen met het produceren van meer voedsel voor een groeiende wereldbevolking. In haar handelen kiest ForFarmers voor een lange-termijn oriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie. Daarbij volgt de onderneming lokale regels en procedures en houdt zij rekening met haar leefomgeving.

Partnerschap

De activiteiten van ForFarmers zijn gericht op een optimale ondersteuning van haar klanten. Samenwerking is daarvoor de basis. Met klanten en leveranciers, maar ook met strategische partners in verschillende sectoren die evenals ForFarmers onderdeel van de oplossing willen zijn. Ook in deze relaties staat duurzaamheid voorop.



Total Feed Business

(Meng) Voer	Specialiteiten	DML	Zaaigoed & overig
- Mengvoer - Blends - Concentraten	- Jongdiervoeders - Mineralen - Additieven - Transitieproducten	- Droge co-producten - Vochtige co-producten - Vloeibare producten	- Inkuiltoevoegingen - Zaaizaden - Gewasbeschermingsmiddelen - Meststoffen - Ruwvoer - Strooisels
Advies en hulpmiddelen			

Boerenbedrijven in Europa groeien in omvang en hebben te maken met toenemende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Hierdoor verandert de behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boeren erf.

Voer, advies en hulpmiddelen

ForFarmers is van oudsher sterk in het ontwikkelen en produceren van mengvoer en aanvullende voeders voor veehouders. De kernactiviteit van de onderneming is het leveren van innovatieve Total Feed-oplossingen, bestaande uit (voer)producten, specialistisch advies en hulpmiddelen. Met deze Total Feed-aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de hele productiecyclus op het boerenbedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een geïntegreerde totaaloplossing, passend bij zijn doelstellingen, voersysteem en bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een beter rendement op het boeren erf, gezondere dieren en meer efficiëntie en arbeidsgemak voor de klant.

De productportfolio van ForFarmers bestaat uit o.a. mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer, vloeibare co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies omvat alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen bestaan uit programma's waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen en resultaten kunnen monitoren en benchmarken.

Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiest ForFarmers voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd. Zo heeft ForFarmers

een strategische samenwerking met Nutreco voor onder andere specialiteiten, zoals jongdiervoeders, met Denka voor op het gebied van kalvermelkpoeders, met Agrifirm voor de inkoop van kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en zaaizaden en met Chr. Hansen voor inkuiltoevoegingen. Als adviseur op het boeren erf heeft ForFarmers een goede en vaak ook langdurige relatie met agrarische ondernemers, wat een voordeel is voor strategische partners.



Organisatie

ForFarmers is statutair gevestigd in Lochem (Nederland).

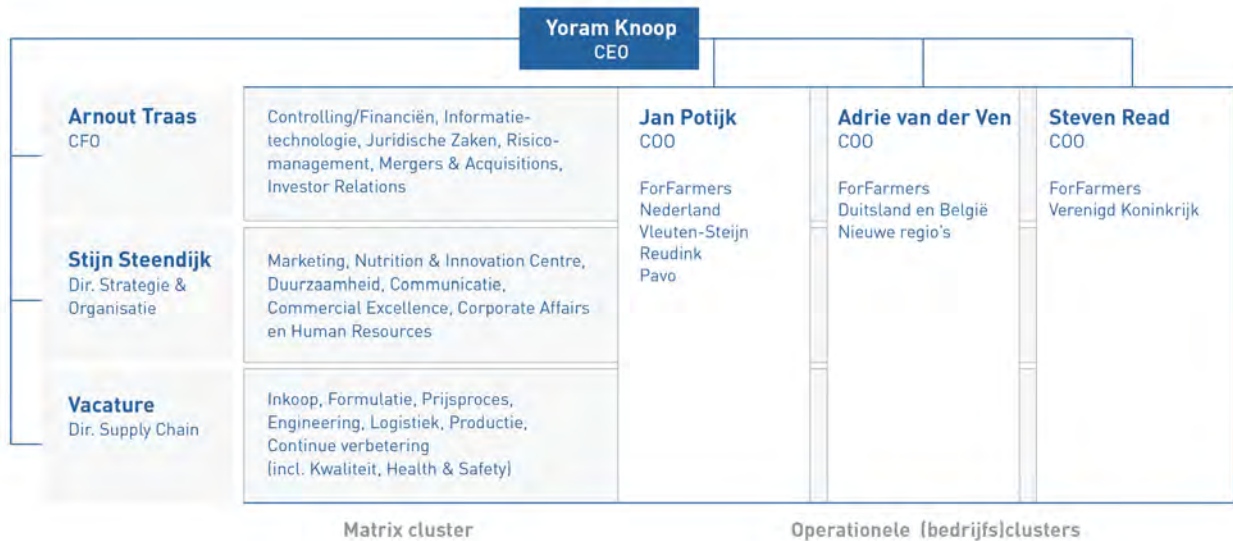
Om de gekozen strategie Horizon 2020 goed te kunnen implementeren, is een transparante organisatie van belang. Die moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis, waarden en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie.

Om de markt optimaal te bedienen, heeft ForFarmers drie operationele clusters die geografisch zijn bepaald en worden aangestuurd door COO's. De clusters zijn: Nederland, Duitsland/België en het Verenigd Koninkrijk.

Operationele activiteiten vinden zo veel mogelijk lokaal plaats om optimaal bij de behoeften van klanten in de betreffende regio aan te sluiten.

De activiteiten die op groepsniveau zijn georganiseerd, zijn verbonden met de clusters via een matrixorganisatie.

Hieronder vallen HR (personeelsbeleid), Innovatie, Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Commercial Excellence, Corporate Affairs, Controlling/Financiën, Mergers & Acquisitions (Fusies en Overnames), IT, Investor Relations, Juridische zaken, Risico management, Health & Safety en de activiteiten van Supply Chain. Deze activiteiten staan ten dienste van de hele ForFarmers Groep en worden aangestuurd door de Directeur Strategie & Organisatie, de CFO en de Directeur Supply Chain. Uitgangspunt voor deze activiteiten 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.



Samenstelling Raad van Bestuur en Directie



Van links naar rechts: Stijn Steendijk, Arnout Traas, Yoram Knoop, Jan Potijk, Steven Read, Adrie van der Ven

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de overige directieleden. Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) vormen de Raad van Bestuur.

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 jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018. Hij is herbenoembaar voor wederom een periode van vier jaar. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van European Feed Manufacturers' Federation (FEFAC). Voordat Yoram Knoop aantrad bij ForFarmers was hij directeur van één van de werkmaatschappijen van Cargill, die zich richt op het produceren van premixen voor onder meer voerondernemingen. Yoram Knoop is afgestudeerd bedrijfskundige. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring in commerciële, operationele en algemeen management posities 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 Controlling/Financiën, Informatie Technologie, Juridische Zaken, Risicomanagement, Fusies & Overnames en Beleggersrelaties (Investor Relations) aan. Tijdens de Algemene Vergadering van 15 april 2016 is zijn benoeming verbonden aan een termijn van vier jaar. Zijn benoeming eindigt aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2020. Hij is dan herbenoembaar voor een periode van vier jaar.

Arnout Traas is opgeleid als registeraccountant en heeft voordat hij overstapte naar ForFarmers bij FrieslandCampina gewerkt, voor 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 Anderson).

Jan Potijk**COO (Directeur)**

Jan Potijk (1958, Nederlandse nationaliteit) begon in augustus 1983 zijn loopbaan bij (de rechtsvoorgangers van) ForFarmers en is sinds juli 2000 lid van de Directie. In zijn huidige functie van directeur (COO) is hij verantwoordelijk voor ForFarmers in Nederland en voor de organisaties Vleuten-Steijn, Pavo en Reudink. Tijdens de Algemene Vergadering van 15 april 2016 is aan zijn benoeming een termijn verbonden van drie jaar. Zijn benoeming eindigt aan het eind van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2019. Hij is dan herbenoembaar voor een periode van vier jaar. Jan Potijk is meteen na zijn opleiding aan de Agrarische Hogeschool, meer dan 30 jaar geleden, begonnen bij (de rechtsvoorganger van) ForFarmers, waar hij reeds op jonge leeftijd toetrad tot de directie. Hij is zeer intensief betrokken geweest bij de overgang van de regionale Coöperatie tot een internationale onderneming. Jan Potijk kent de agrarische wereld van huis uit, doordat hij is opgegroeid op een gemengd boerenbedrijf.

Directieleden

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 sinds juli 2014 lid van de Directie. Tot eind 2017 was hij als Directeur Supply Chain verantwoordelijk voor Inkoop, Formulatie, Productie en Logistiek. Met ingang van 1 januari 2018 is hij verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk. De verantwoordelijkheden voor Supply Chain zijn per 1 januari 2018 tijdelijk overgenomen door de overige Directieleden. 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 later (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 Marketing, Commercial Excellence, Communicatie, Corporate Affairs, Duurzaamheid, Nutrition Innovation Centre (NIC) en Human Resources (Personeelsbeleid). Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Stijn Steendijk heeft bedrijfskunde gestudeerd en is sinds 25 jaar actief in commerciële, HR- en algemene managementfuncties 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.

Adrie van der Ven**COO (Directeur)**

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit) is sinds 1 februari 2016 in dienst bij ForFarmers als Directeur (COO). Hij is verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in Duitsland en België en de verdere internationale expansie van ForFarmers in de nieuwe regio's. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

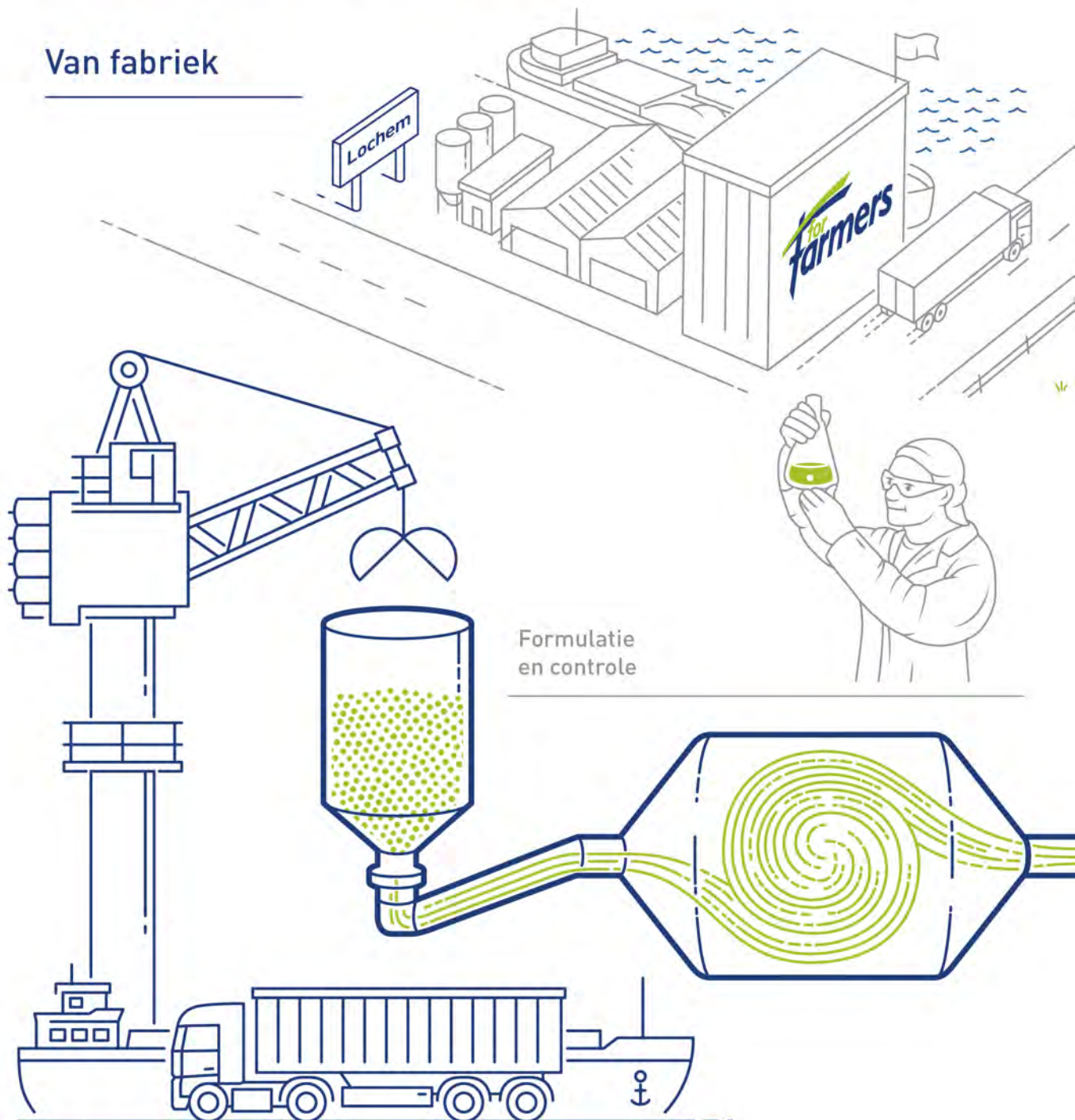
Adrie van der Ven vervulde voorafgaand aan ForFarmers (internationale) managementposities bij Louis Dreyfus, Nutreco en Cargill, allemaal organisaties actief in de agrarische sector. Hij heeft bedrijfseconomie gestudeerd en ruime ervaring in M&A als managing partner van een privaat investeringsbedrijf.

Directeur Supply Chain

De Directeur Supply Chain is verantwoordelijk voor Inkoop, Formulatie, Productie en Logistiek, waaronder transport en programma's gericht op verbetering van de operationele activiteiten, techniek, gezondheid & veiligheid ('Health & Safety') en voor het kwaliteitsprogramma. Op dit moment wordt extern gezocht naar een opvolger van Steven Read, die deze functie tot eind 2017 vervulde.

Hoe werkt de voerfabriek?

Van fabriek



LOCHEM

2 losinstallaties
voor schepen;
loscapaciteit van
150T/uur ieder.

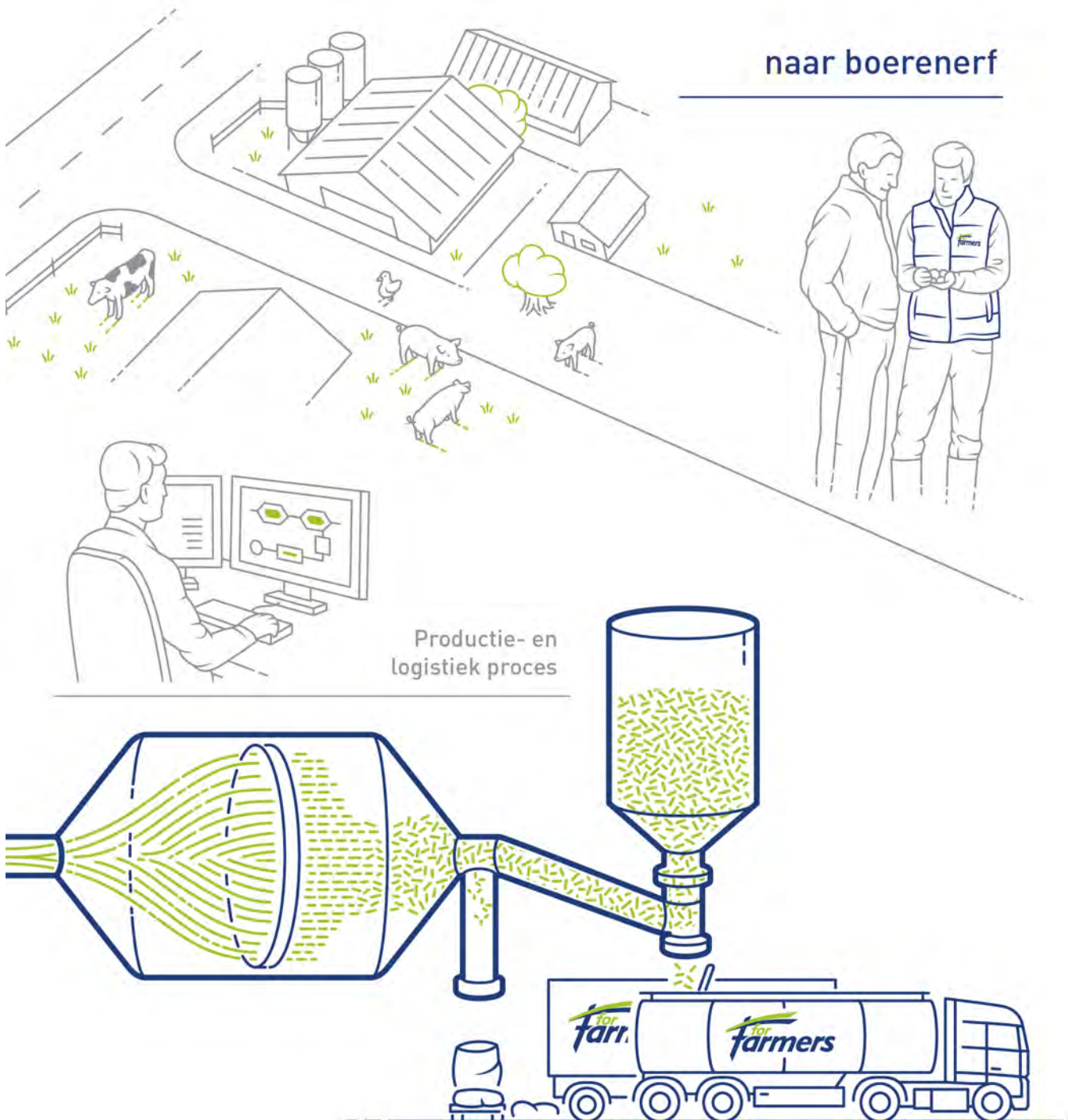
LOSSEN

4 schepen/dag
[500T tot max.
2.500T/schip]

Verwerking van
ca. **75 verschillende
grondstoffen**;
granen, bijproducten
van oliebereiding
(soja, raap en
zonnebloem), zout,
aminozuren etc.

WEKELIJKSE VERWERKING

Ca. **7kT granen** (tarwe, gerst, etc.)
Ca. **4kT bijproducten** humane
(mais distiller, suiker, soja,
raapzaadschroot enz.)
Ca. **0,5kT vitaminen, mineralen**



NG

maïs/
voeding

in etc.

WEKELIJKSE LEVERING

ca. **550 – 600 verschillende producten** aan varkenshouders.

PRODUCTVORMEN

meel en korrels in verschillende groottes (2,2 mm, 3,0 mm, en 4,0 mm korrel en kruimels).

Dagelijks transport naar varkenshouders: ca. **60-70 bulkauto's**.

Vanuit magazijn Lochem: ca. **10 zakgoedwagens** naar allerlei veehouders.

Het aandeel ForFarmers

ForFarmers kernpunten voor investeerders

- #1 Leverancier - met leidende marktposities - van Total Feed-oplossingen voor veehouders in Europa+
- Actief in veerkrachtige markten met groeimogelijkheden
- Centrale positie in de waardeketen: toegang tot het boeren-erf
- Gerichte strategie om de activiteiten verder te verstevigen en uit te breiden: Horizon 2020
- Duidelijke en bewezen M&A-strategie om verdere expansie te realiseren
- Duurzaamheid is een wezenlijk onderdeel van het businessmodel
- Aantrekkelijke financiële prestaties en profiel

Het ForFarmers aandeel

Op 24 mei 2016 werd het aandeel ForFarmers N.V., onder het symbool '[FFARM](#)', aan Euronext Amsterdam genoteerd. Sinds 19 september 2016 is ForFarmers opgenomen in de ASX 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 2017. 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 2017 had ForFarmers 5.469.292 gewone aandelen in eigen bezit als gevolg van het inkoopprogramma van eigen aandelen dat op 2 mei 2017 is gestart. ForFarmers heeft haar substantiële deelneming in eigen aandelen (3% en 5%, op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen) aan de AFM gemeld.

In euro	2017	2016
Winst per aandeel	0,56	0,50
Dividend	0,30	0,24
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen) per 31 december	100,8	106,2
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	1.052,3	706,1
Hoogste koers	11,16	7,03
Laagste koers	6,61	5,17
Slotkoers	10,44	6,65

¹ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2017 was dit aantal 104.077.496 (2016: 106.150.160).

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.

⁴ Koers tot aan 24 mei 2016 betreft de koers op het handelsplatform; vanaf 24 mei 2016 betreft het de koers op Euronext Amsterdam.

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 van ForFarmers is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 50% van de winst na belasting (de nettowinst toerekenbaar aan de aandeelhouders van de Vennootschap), exclusief incidentele posten.

Voorstel dividend 2017

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2018 zal het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,30 (2016: €0,24). Dit komt overeen met een uitbetalingsratio (pay-out ratio) van 50% van het resultaat na belastingen en exclusief incidentele posten, en betekent een stijging van het dividend van 25%. Genoemd voorstel is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2017 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).

	Belang
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect)	49,99%
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	9,69%
APG Asset Management N.V.	6,71%
Kempfen Capital Management N.V.	5,27%
ForFarmers N.V. (t.g.v. eigen inkoopprogramma)	5,02%
JP Morgan Asset Management Holdings Inc	3,01%

* op basis van 106.261.040, zijnde het aantal geplaatste gewone aandelen

Specificatie aandelen

Coöperatie FromFarmers (hierna: de Coöperatie) heeft per 31 december 2017 een direct kapitaalbelang (op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen) van 17,4% zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 31,8%, waarvoor de Coöperatie participatierekeningen uitgegeven heeft aan individuele leden. Deze leden kunnen op elk moment zelf besluiten tot omzetting van hun participatierekening, of een deel ervan, in certificaten van aandelen, overschrijving naar een beleggingsrekening, of verkoop via Euronext Amsterdam.

De Coöperatie kon per 31 december 2017 steminstructie geven voor 52.295.509 (certificaten) van aandelen, en kon daarnaast steminstructie geven voor 8.189.422 certificaten die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. Rekening houdend met het effect van het inkoopprogramma van eigen aandelen, hield de Coöperatie op 31 december 2017 een stembelang van 60,0% (op basis van het aantal gewone aandelen in omloop).

De Coöperatie houdt daarnaast het prioriteitsaandeel zolang er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan zoals is vastgelegd in de [Statuten](#). Een en ander is in onderstaande tabel uiteengezet:

Aandelen / Certificaten

	Aandelen/certificaten Kapitaalbelang 31 december 2017		Aandelen/certificaten Kapitaalbelang 31 december 2016	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	106.261.040	100,00%	106.261.040	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	5.469.292	5,15%	77.580	0,07%
Aantal gewone aandelen in omloop	100.791.748	94,85%	106.183.460	99,93%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	17,41%	22.097.857	20,80%
Participatierekening bij leden (Indirect)	33.797.040	31,80%	34.460.032	32,43%
Coöperatie FromFarmers U.A.	52.295.509	49,21%	56.557.889	53,23%
Certificaten bij leden	5.582.503	5,25%	6.436.342	6,06%
Certificaten in lock up	1.445.655	1,36%	1.398.424	1,32%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1.161.264	1,10%	4.967.900	4,68%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8.189.422	7,71%	12.802.666	12,06%
Aandeelhouders (derden)	40.306.817	37,93%	36.822.905	34,64%
Totaal gewone aandelen in omloop	100.791.748	94,85%	106.183.460	99,93%

(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.

Inkoopprogramma eigen aandelen

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2017 werd machtiging gevraagd en verkregen om een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten, met een maximale looptijd van 18 maanden, voor (a) een bedrag dat ligt tussen de €40 miljoen en €60 miljoen en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2017. De reden voor het inkoopprogramma was onder meer om de balans van ForFarmers efficiënter te maken. Met de publicatie van de halfjaarresultaten 2017 heeft ForFarmers aangegeven de volle ruimte van €60 miljoen voor het inkoopprogramma van eigen gewone aandelen te zullen benutten.

ForFarmers heeft in de periode van 2 mei 2017 tot en met 31 december 2017 5.747.993 eigen (gewone) aandelen ingekocht. Daarmee heeft de Vennootschap 5,1% van het aantal geplaatste gewone aandelen in bezit. De aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van €9,86 per aandeel; het totale aankoopbedrag bedroeg €56.664.525. Van de ingekochte aandelen zijn 358.465 aandelen ten behoeve van de werknemersparticipatieplannen; voor Directie en senior managers, en voor overige medewerkers.

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 2017 is het handelsvolume in aandelen ForFarmers toegenomen tot een gemiddelde van ongeveer 218.000 per dag.

Liquiditeitsverschaffer

In haar rol als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) heeft ABN AMRO vanaf 2 januari 2017 tot en met 29 december 2017 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 26 april 2018 in Laren (Gelderland).

Financiële kalender

29-03-2018	Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26-04-2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
30-04-2018	Ex-dividend notering
02-05-2018	Registratiedatum dividendgerechtigden
03-05-2018	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2018
09-05-2018	Betalbaarstelling dividend
16-08-2018	Publicatie halfjaarcijfers 2018
01-11-2018	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2018
13-03-2019	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2018
26-04-2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Investor Relations

ForFarmers hecht waarde aan een goed en open contact met haar (potentiële) aandeelhouders, certificaaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Het doel is om Beleggers duidelijke, accurate en tijdige informatie over de ontwikkelingen bij ForFarmers te verschaffen.

Om Beleggers adequaat en optimaal te informeren, stelt ForFarmers informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen, kwartaalberichten (Trading Update) en presentaties. Alle informatie is beschikbaar via de corporate website. Daarnaast organiseert de Onderneming audiowebcasts om de (half)jaarresultaten te presenteren, bezoekt ForFarmers (potentiële) aandeelhouders (roadshows) en neemt deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die met Beleggers wordt gedeeld, is gebaseerd op publieke informatie. Een en ander is tevens vastgelegd in het [Beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders](#). Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers is er een [relatie-overeenkomst](#) tussen deze partijen gesloten.

Contact met Beleggers

Gedurende het boekjaar heeft ForFarmers vele Investor Relations activiteiten ondernomen. Op 12 april 2017 organiseerde ForFarmers haar eerste Investor/Analyst dag, met als thema: 'Een dag in het leven van ForFarmers'. Hieraan namen 10 Beleggers en 9 analisten deel. Naast presentaties, die door Directieleden en specialisten werden gegeven, werd ook een bezoek aan een klant van ForFarmers gebracht.

Gedurende het boekjaar werden in 16 verschillende steden meer dan 100 gesprekken met vermogensbeheerders gevoerd. Aan deze gesprekken nam de CEO of de CFO, vergezeld door de Director Investor Relations, deel. Dit gebeurde tijdens 11 roadshows en 6 conferenties georganiseerd door banken voor investeerders. De bezochte steden zijn veelal belangrijke financiële centra waaronder Amsterdam, Londen, New York, Frankfurt en Parijs. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

In 2017 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, certificaaathouders en leden van FromFarmers 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. ForFarmers informeert haar 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 Compliance Officer en de Disclosure Commissie of, en wanneer, informatie koersgevoelig is en of daarom de disclosure-verplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2017 door 6 financiële analisten gevolgd. ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux en NIBC Markets brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen.

Historische ontwikkeling

ForFarmers heeft zich ontwikkeld van lokale mengvoercoöperatie in het oosten van Nederland tot marktleider in de Europese voerindustrie. De rijke historie van de Onderneming gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de rechtsvoorgangers van ForFarmers werd opgericht. In de decennia die volgden, werd de onderneming uitgebreid door autonome groei, fusies en overnames. De belangrijkste activiteiten van de coöperatie waren de aankoop van grondstoffen en de productie van veevoer voor de aangesloten leden. In 2005 werd de naam veranderd tot ForFarmers, in lijn met de internationale groeiambities.

Splitsing onderneming ForFarmers en Coöperatie FromFarmers als opstap naar internationale groei

Om verder internationaal te kunnen groeien, is de coöperatie gesplitst in de Coöperatie FromFarmers en de Onderneming ForFarmers in 2007. In dat jaar werd ook het Vermogen Op Naam (VON) traject gestart. De Coöperatie voert sindsdien de naam Coöperatie FromFarmers U.A. Via het VON-traject werd in een periode van 10 jaar 82,6% van het vermogen van de Coöperatie bijgeschreven op participatierekeningen van leden van de Coöperatie. De laatste bijschrijvingen in dit kader vond plaats in 2017 waardoor de Coöperatie direct 17,4% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers houdt. De leden van de Coöperatie hielden per 31 december 2017 tezamen een indirect belang van 31,8% in ForFarmers. Deze leden met een participatierekening kunnen op elk moment zelf besluiten tot omzetting van (een deel van) hun participatierekening in certificaten, overschrijving naar een beleggingsrekening of verkoop via Euronext Amsterdam.

2017

- Sectororganisatie volledig geïmplementeerd in de clusters en ondersteund door CRM systeem
- Lancering nieuw zeugenvoerconcept NOVA over 4 landen
- Historisch hoge investeringsuitgaven gecompenseerd door reductie werkkapitaal
- Diverse kleine overnames/desinvesteringen: Wilde Agricultures (VK), aankondiging DML samenwerking met Baks (NL) en verkoop akkerbouw klantenportefeuille aan CZAV (NL)
- Strategische samenwerking gestart met Chr. Hansen voor specialiteiten (in Nederland)
- Introductie duurzaamheidsdoelstellingen Verenigde Naties als ondersteuning van eigen duurzaamheidsdoelstellingen
- Aandelen inkoopprogramma uitgevoerd tot ca. 90% van het geautoriseerde bedrag van €60 miljoen

2016

- Notering (gewone) aandelen ForFarmers N.V. aan Euronext Amsterdam per 24 mei
- Acquisitie en integratie Vleuten-Steijn Voeders B.V.
- Werknemersparticipatieplan 2016 (deelname 15%)
- Directieteam verkleind (van 8 naar 7 leden) en verantwoordelijkheid nieuwe regio's belegd bij 1 lid
- Start van dier-specifieke Academies (rundvee, varkens en pluimvee)
- Uitrol van SAP-CRM beheersysteem in het Verenigd Koninkrijk
- Start van Total Feed Support in Nederland
- Start bouw nieuwe fabriek in Exeter (Verenigd Koninkrijk)

2015

- Acquisitie en integratie Countrywide Farmers en lancering plantsegment in Verenigd Koninkrijk
- Werknemersparticipatieplan voor alle medewerkers gelanceerd
- Duurzaamheidsstrategie aangescherpt

2014

- Introductie Horizon 2020 en One ForFarmers
- Start strategisch partnership met Nutreco en Agrifirm (Nederland)

2013 Afronding integratie ForFarmers en Hendrix

2007 • Start Vermogen Op Naam, de coöperatie krijgt de naam FromFarmers
• Overname BM (Duitsland)

2005 Introductie nieuwe naam ForFarmers

2000 Fusie ABC en CTA tot ABCTA

1896 Oprichting Coöperatie Welbegrepen Eigenbelang

2012 • Acquisitie Hendrix (Nederland, Duitsland en België) en BOCM PAULS (Verenigd Koninkrijk)
• Verkoop meerderheidsbelang in Cefetra

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

2003 Nieuwe koers: focus op kernactiviteiten voer en handelsartikelen

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

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

INDEX

Strategie Horizon 2020

Marktontwikkelingen

Financieel en operationeel
verslag 2017, Dividendvoorstel,
Vooruitzichten 2018

Human Resources

Duurzaamheid en Innovatie



Strategie Horizon 2020

Met de missie 'For the Future of Farming' zet ForFarmers zich in voor de continuïteit van het boerenbedrijf en voor een financieel gezonde sector. ForFarmers werkt intensief samen met klanten aan het op duurzame wijze waarborgen van lange-termijn waardecreatie van individuele boerenbedrijven en van de sector als geheel.

ForFarmers wil hét toonaangevende veevoerbedrijf zijn in Europa en aangrenzende regio's. Dat doet de Onderneming door Total Feed-oplossingen aan te bieden op het boeren erf zodat boeren vlees, melk en eieren van hoge kwaliteit kunnen produceren. De rendabele en duurzame voeroplossingen van ForFarmers ondersteunen veehouders bij het optimaliseren van hun bedrijf ten aanzien van winstgevendheid, voedselveiligheid en werkgemak. Daarmee is ForFarmers een essentiële schakel in de voedselketen.

Sterke uitgangspositie: toegang tot het boeren erf

Door de jaren heen heeft ForFarmers een sterke en vertrouwde relatie opgebouwd met haar klanten. Hierin spelen specialisten de hoofdrol. Zij vertalen de vraag van de boer - samen met hun collega's van marketing, nutritionisten en het ForFarmers Nutrition Innovation Centre (NIC) - naar steeds betere oplossingen.

Duurzaamheid: integraal onderdeel in denken en doen

De voerindustrie heeft door haar positie in de voedselwaardeketen een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken. Er is sprake van een groeiende wereldbevolking en een toenemende welvaart, waardoor de vraag naar dierlijke eiwitten stijgt. Bij de productie van voedsel gaat in de meer welvarende landen steeds meer aandacht uit naar zorg voor het milieu en het welzijn van mens en dier.

Duurzaamheid is dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Het gaat daarbij om zaken als het benutten van schaarse grondstoffen, het belasten van het milieu, de aandacht voor mens en maatschappij, en het behartigen van dierenwelzijn. ForFarmers wil in de veevoerindustrie



ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa+



vooroplopen in duurzaamheid, vooral op het gebied van grondstoffengebruik, productie, logistiek en efficiënte en meer diervriendelijke voerconcepten. ForFarmers heeft haar duurzaamheidsstrategie in 2017 verder aangescherpt.

Strategie Horizon 2020

Om de missie 'For the Future of Farming' te realiseren is de strategische koers van ForFarmers voor de komende jaren vastgelegd in strategie Horizon 2020, waarvan belangrijke pijlers zijn:

1. Focus op aantrekkelijke segmenten
2. Aanbieden van Total Feed-business portfolio met partners
3. Acquisities
4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De vier pijlers van Strategie Horizon 2020

1. Focus op aantrekkelijke segmenten

ForFarmers stemt haar nutritionele kennis en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten. Grote boerenbedrijven met veel personeel of bedrijven die melkrobots inzetten en andere hypermoderne

technologieën toepassen, hebben andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die zich op een niche richten, zoals biologisch voer. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. Klantsegmentatie is in alle landen doorgevoerd. Hiervoor is een goed klantrelatiebeheersysteem onmisbaar. In 2016 is begonnen met de implementatie van een CRM-systeem in het Verenigd Koninkrijk. In 2017 is het systeem in de overige landen in gebruik genomen. Daarnaast heeft ForFarmers marketingorganisaties ingericht die zich richten op de sectoren. Drie gespecialiseerde teams, gericht op de rundvee-, varkens- en pluimveesector, leveren per land marketingstrategieën en implementatieplannen, waarbij per segment wordt bekeken wat de passende aanpak is. De marketingorganisaties werken nauw samen met de specialisten van het Nutrition Innovation Centre en de adviseurs die bij de boer komen. Continue ontwikkeling van deze aanpak gebeurt onder meer via de sectorspecifieke Academies (rundvee, varkens en pluimvee).

2. Aanbieden van Total Feed-business portfolio met partners

ForFarmers levert Total Feed-oplossingen die aansluiten bij de behoeften van de individuele veehouder en zijn specifieke bedrijfsdoelstellingen en voersystemen. Naast mengvoerproducten worden ook specialiteiten voor jongvee, losse grondstoffen, co-producten, gras- en maiszaden en meststoffen aangeboden.

ForFarmers kiest voor een zeer gerichte aanpak: het leveren van oplossingen voor de klant op het boeren erf. Voor producten die ForFarmers zelf niet produceert, is gekozen voor strategische samenwerking met partijen die een fundamentele bijdrage kunnen leveren aan de Total Feed-aanpak, en dus aan de klant. Een voorbeeld hiervan is de internationale samenwerking met Nutreco, die in 2014 is aangegaan. Binnen deze samenwerking wordt kennis op het gebied van micro-ingrediënten gedeeld. Door de gezamenlijke inkoop van deze producten worden belangrijke schaalvoordelen gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld, wat heeft geleid tot nieuwe voedingsconcepten zoals VIDA en NOVA.



De strategische samenwerking van de afdeling Ruwvoer van ForFarmers met Agrifirm, gericht op de inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen voor veehouders die deels hun eigen voer willen telen in Nederland, heeft geleid tot een betere positie aan de inkoopkant. ForFarmers wil de ruwvoeractiviteiten als onderdeel van de Total Feed-oplossing uitbreiden.

Om het voor klanten makkelijker te maken, is één loket ingericht waar zij voor alle Total Feed-producten en -toepassingen terecht kunnen; de Total Feed Support desk. De Klantenservice van ForFarmers in Nederland en de commerciële teams van ForFarmers DML (enkelvoudige voeders en co-producten) werken samen in één team. Dit zorgt voor een betere dienstverlening aan de klant en leidt intern tot meer efficiëntie. Total Feed Support werd in Nederland opgestart in 2016. De totale implementatie van systemen en processen loopt op schema en zal naar verwachting nog circa één jaar in beslag nemen. In de andere clusters wordt eveneens aan de voorbereiding van de invoering hiervan gewerkt.

3. Acquisities

De focus op aantrekkelijke segmenten, strategische partnerschappen en de Total Feed Business zijn de pijlers onder de autonome groei van ForFarmers. ForFarmers wil een nummer 1- of 2-positie bereiken in alle regio's waar de Onderneming actief is, zowel door autonome groei als door overnames. Hierdoor kan schaalgrootte optimaal worden benut.

Voor acquisitiemogelijkheden richt ForFarmers zich op de vier kernlanden en op nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). Bij overnames in de bestaande kernlanden kunnen operationele efficiëncies worden gerealiseerd wanneer de overgenomen bedrijven zich in een zelfde regio bevinden.

Bij acquisities in nieuwe regio's wordt er vooral gekeken naar de kwaliteit van het management, de marktpositie en reputatie. Om potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en het overnametraject effectief en efficiënt te laten verlopen, heeft ForFarmers een team voor Fusies en Overnames dat nauw samenwerkt met de Directieleden en de managers van de clusters.

ForFarmers hecht er grote waarde aan om overgenomen bedrijven snel te integreren in de organisatie. Zo zijn de overnames van HST Feeds Ltd. (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers Feed & Forage (2015) geïntegreerd in ForFarmers UK. De integratie van het Nederlandse Vleuten-Steijn, dat in oktober 2016 werd overgenomen, is in mei 2017 afgerond. Gezien de nichemarkt waarin Vleuten-Steijn een sterke positie heeft, wordt het merk vooralsnog behouden en gekoppeld aan het ForFarmers merk. In 2017 werd in het Verenigd Koninkrijk Wilde Agriculture overgenomen, een kleine

dealer waarmee al zaken werden gedaan. Daarnaast werd in Nederland de verkoop van de akkerbouwactiviteiten (niet-veevoeder gerelateerd) aan CZAV aangekondigd. ForFarmers Nederland kondigde ook een strategische samenwerking aan met Baks, met betrekking tot vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij; ForFarmers neemt de klantenportefeuille over en Baks neemt de desbetreffende logistieke activiteiten over. Beide transacties zijn in februari 2018 geëffectueerd.

4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De One ForFarmers aanpak is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Deze aanpak wordt mogelijk gemaakt door de matrixorganisatie-structuur, waarbij centrale afdelingen de landenorganisaties diensten verlenen en ondersteunen. In alle lagen van de organisatie is de uitwerking hiervan merkbaar. De belangrijkste resultaten:

- Het 'One' CRM-beheersysteem is in 2017 uitgerold in Nederland, Duitsland en België. Dit systeem was al geïmplementeerd in het Verenigd Koninkrijk in 2016.
- De inkooporganisatie is aangepast: met ingang van 1 januari 2017 vindt aansturing over de landen via categoriespecialisten plaats om daarmee als één organisatie het schaalvoordeel nog beter te kunnen benutten.
- In het Verenigd Koninkrijk is een nieuw centraal kantoor in Bury St Edmunds opgeleverd waarin een aantal regionale locaties zijn samengevoegd. Hiermee was een investering gemoeid van €4 miljoen. Verschillende ondersteunende afdelingen zijn in het nieuwe kantoor samengebracht waardoor er efficiënter kan worden gewerkt.
- De continentale financiële backoffice activiteiten zijn in 2017 in Nederland gecentraliseerd, om efficiënter te kunnen (samen)werken.
- ForFarmers ontwikkelt hulpmiddelen voor klanten zodat zij hun bedrijfsdoelen kunnen vaststellen en hun resultaten kunnen monitoren. Bijvoorbeeld de 'manage@farm' tools, waar het monitoringsprogramma Agroscoop onderdeel van is. Het succes van dergelijke programma's hangt onder meer af van de beschikking

over en de ontsluiting van data rondom het boerenbedrijf. In Nederland is het beschikbaar stellen van data door veehouders voor advisering gemeengoed en maken veel ForFarmers klanten gebruik van Agroscoop. In het Verenigd Koninkrijk is het afgelopen jaar door de zuivelketen een belangrijke stap gezet in de ontsluiting van data. Met de kennis en ervaring die is opgedaan vooral in Nederland, maar ook in Duitsland en België, is er ook voortgang gemaakt met de ontwikkeling van Agroscoop in het Verenigd Koninkrijk. Dit gebeurt daar in samenwerking met partners.



Resultaatgebieden Horizon 2020

Door de implementatie van Horizon 2020 is ForFarmers in staat haar positie in de keten daadwerkelijk te versterken: intensievere samenwerking zowel met klanten als met strategische partners in de toeleverende industrie en een groter aandeel van de totale (voer)portfolio die een klant gebruikt. Dit vertaalt zich in concrete resultaten voor de klanten, de boeren, en in een hogere toegevoegde waarde voor ForFarmers.

Medewerkers: persoonlijke ontwikkeling

De kansen en het groeipotentieel voor de medewerkers van ForFarmers nemen toe door de implementatie van Horizon 2020. ForFarmers investeert structureel in de vakmatige en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. In 2017 hebben wederom veel medewerkers deelgenomen aan zowel de management- als de vakinhoudelijke trainingen. Hierover wordt in het hoofdstuk Human Resources uitgebreid geschreven. Daarnaast werd in juli de Management Conferentie XL gehouden. Deze conferentie, met 250 managers van ForFarmers, wordt eens per drie jaar gehouden en heeft een interactief karakter zodat deelnemers zoveel mogelijk worden uitgedaagd deel te nemen in plaats van alleen te

luisteren. Van alle aanwezigen gaf ruim 95% aan dat hun deelname een zeer waardevolle tijdsinvestering was.

Klanten: totaaloplossingen voor diervoeding

ForFarmers biedt met de Total Feed-aanpak geïntegreerde oplossingen bestaande uit (voer)producten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van klanten vast te stellen en hun resultaten te monitoren. Met deze aanpak kan ForFarmers producten en advisering op elkaar afstemmen gedurende de gehele productiecycclus op het agrarische bedrijf. De klant krijgt zo een totaaloplossing, passend bij zijn voersysteem en bedrijfssituatie. ForFarmers onderhoudt een continue dialoog met klanten, zowel op het boeren erf als door middel van onder meer klankbordgroepen en conferenties. Hierdoor is de Onderneming continu op de hoogte van de veranderende eisen en behoeften van klanten. Voorbeelden van (totaal)oplossingen zijn:

- In november 2017 is een nieuw concept voor zeugen onder de naam NOVA gelanceerd. 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. In alle landen waar ForFarmers operationeel is, werd het concept simultaan succesvol getest op meerdere duizenden zeugen en biggen bij ongeveer 40 geselecteerde varkenshouders. De ontwikkeling en uitrol van NOVA onderstreept de One ForFarmers aanpak: het delen van kennis ter verbetering van het rendement op het boeren erf en voor ForFarmers.
- Feed2Milk is de naam voor de melkveevoedingaanpak van ForFarmers, die gebaseerd is op de gecombineerde kennis uit de verschillende landen. Op basis van de effectiviteit van het voer en de behoefte aan voedingsstoffen van het dier, wordt een optimaal rantsoen samengesteld. Dit concept is in 2017 ook in het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerd. De eerste resultaten bij melkveehouders zijn meer dan bemoedigend.
- Begin 2017 is een strategische samenwerking overeengekomen met Chr. Hansen, waardoor het inkuiltoevoegmiddel SiloSolve®FC in Nederland kon worden geïntroduceerd als onderdeel van de ruwvoeraanpak Terra+. Door toepassing van SiloSolve®FC dalen de conserverings- en broeiverliezen met 40% tot 60%. Dit levert een veehouder al gauw substantiële voerwinst op.



- De Vitaliteitscore is in Nederland geïntroduceerd als onderdeel van de VITA-aanpak voor melkvee. Met deze score wordt de weerstand van kalveren in beeld gebracht en wordt een plan van aanpak voor vitaliteitsverbetering inzichtelijk.
- Split Feeding zorgt ervoor dat hennen naar behoefte worden gevoerd. Dit levert een hogere voerefficiëntie op en optimaliseert de ei(schaal)kwaliteit.
- Forza Neonatal is speciaal ontwikkeld voor hele jonge kuikens. Voor de eerste 24 – 36 uur na geboorte, in systemen waarbij de kuikens direct toegang hebben tot voer, water en licht. In deze periode van hun leven hebben kuikens specifieke energie nodig om warm te blijven. Forza Neonatal versterkt de juiste niveaus en balans in aminozuren, in combinatie met gebruik van specifiek geselecteerde goed verteerbare eiwit- en vetbronnen. Hierdoor wordt onder meer een gezonde ontwikkeling van het maagdarmkanaal gestimuleerd.

Winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

In 2017 nam de onderliggende EBITDA toe met 8,3% tot €101,4 miljoen. Bij gelijkblijvende koersen verbeterde de onderliggende EBITDA met 10,1%. De onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde van 23,0% in 2016 tot 24,2% in 2017. De winst per aandeel is gestegen van €0,50 in 2016 naar €0,56 in 2017 (+12,0%).

Het dividendvoorstel over 2017 bedraagt €0,30 per gewoon aandeel (gebaseerd op 100,8 miljoen uitstaande aandelen). Dit betekent een stijging van 25% ten opzichte van het dividend in 2016 (€0,24). Ten opzichte van de slotkoers van het aandeel (op 31 december 2017) van €10,44 komt dit neer op een dividendrendement van 2,9%.

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

De Horizon 2020 strategie van ForFarmers richt zich op lange-termijn waardecreatie vooral voor veehouders en aandeelhouders. De Onderneming hecht eraan om tijdig en adequaat op marktontwikkelingen in te spelen. Dialoog met belanghebbenden is daarbij van belang. Interne analyses zijn eveneens belangrijk, om sterkten en zwakten van de eigen organisatie te identificeren en de mogelijkheden en bedreigingen uit de markt te signaleren ('de SWOT-analyse').

De SWOT-analyse wordt hieronder weergegeven:

SWOT-analyse			
	Positief	Negatief	
Intern	STERKTES · Volledige focus op Total Feed-oplossingen op het boerenierf · Benutten van schaalgrootte: interne academies, eigen Nutritie Innovatie Center · Solide financiële positie	ZWAKTES · Total Feed-portfolio nog niet in alle landen compleet · Marktposities in Duitsland en België nog niet optimaal · Onbalans van de bijdrage van de verschillende clusters	
Extern	KANSEN · In consoliderende markten: toenemende vraag naar klantenspecifieke datagedreven / ondersteunende oplossingen · Toenemende (milieu)wetgeving vraagt om innovatieve voeroplossingen · Groeiende belangstelling voor kwaliteit & herkomst van voedsel	BEDREIGINGEN · Toenemende aandacht voor het dalen van vleesconsumptie · Milieu-impact en dierziekten	

Markontwikkelingen

Agrarische ondernemers zijn actief in markten waar zij over het algemeen weinig tot geen invloed hebben op de prijs van het eindproduct. Deze prijzen hebben echter wel een grote impact op hun bedrijfsresultaat. Dat was in 2017 ook het geval. De prijzen voor melk, vlees en eieren trokken in 2017 flink aan. De hoge vlucht die de varkensprijzen eind 2016 hadden genomen, vlakke in de loop van 2017 af, maar de prijzen liggen historisch gezien nog steeds op een redelijk hoog niveau. Veehouders wisten mede daardoor hun rendement in 2017 te verbeteren.

Deze rendementsverbetering voor veehouders is een welkome ontwikkeling, aangezien zij door de steeds striktere Europese wetgeving op het gebied van milieu en dierenwelzijn voor grote uitdagingen worden gesteld. ForFarmers ondersteunt boeren met duurzame Total Feed-oplossingen en advies. Daarmee kunnen zij hun rendement verder verbeteren.

Algemeen

De wereldbevolking blijft groeien en ook de welvaart neemt in veel gebieden toe, waardoor de vraag naar dierlijke eiwitten stijgt. Tegelijkertijd is er in de meer welvarende landen bij de productie van dierlijke eiwitten steeds meer aandacht voor de effecten op het milieu en het welzijn van mens en dier. Gezien de positie in de waardeketen, heeft de - vooral in het Westen opererende - diervoederindustrie een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Duurzaamheid is dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Het gaat hierbij om aspecten als de benutting van schaarse grondstoffen, de belasting van het milieu, aandacht voor mens en maatschappij en het behartigen van dierenwelzijn. ForFarmers wil in de veevoerindustrie voorop lopen met beleid ten aanzien van duurzaamheid, vooral op het gebied van grondstoffengebruik, productie & logistiek, en (voer)concepten gericht op efficiëntie en dierenwelzijn.

Grondstoffenmarkt

De belangrijkste grondstoffen die ForFarmers inkoopt, zijn graansoorten als mais, tarwe en gerst en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot.

Daarnaast vormen vezelrijke grondstoffen een belangrijke categorie. Hieronder vallen onder andere co-producten uit de zetmeelindustrie en de oliezadenverwerking, en producten die ontstaan bij de droge vermalen van granen. Andere categorieën zijn vetten en oliën en de zogeheten voeradditieven zoals aminozuren, vitamines en mineralen.

De oogsten van granen en oliezaden waren in 2017 wereldwijd goed, waardoor de prijzen in de tweede helft van het jaar daalden. Er is overigens een heel scala aan factoren van invloed op de kostprijs van grondstoffen, zoals de kosten van productie, opslag, transport (waterstanden in rivieren) en energie. Door een brand bij een leverancier van vitamines in Duitsland ontstond bijvoorbeeld een tekort aan de belangrijke voedingrediënten vitamine A en E, wat een prijsopdrijvend effect had. Maar ook speculanten op termijnmarkten en valutaontwikkelingen beïnvloeden de prijsontwikkeling van grondstoffen. Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van voer en veranderingen in deze kosten worden doorgegeven aan de klanten. Het inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers.

De inkoop van grondstoffen kan worden opgesplitst tussen micro-ingrediënten (zoals aminozuren en mineralen) en macro-ingrediënten (grondstofgroepen als granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). Bij de inkoop van micro-ingrediënten en premixen profiteert ForFarmers van schaalvoordelen door dit zo veel mogelijk te concentreren bij de strategische partner Nutreco. Bij de inkoop van de macro-ingrediënten richt ForFarmers zich vooral op de efficiëntie van het inkoopproces en de optimalisatie van de

voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie.

Agrarische ondernemers

De schaalvergroting en professionalisering van de agrarische sector zet zich onverminderd voort. Het is het antwoord van veehouders op de stijging van hun kosten door toenemende druk van retailers op (de prijs van) hun producten en de groeiende stroom wetten en regels, voornamelijk gericht op dierenwelzijn en het milieu. De bedrijfsvoering wordt steeds complexer en dat leidt tot een toenemende behoefte aan geïntegreerde oplossingen en aan goede monitoring van technische en financiële resultaten. De hoeveelheid vastgelegde data op dier- en bedrijfsniveau groeit sterk. ForFarmers stimuleert klanten om deze data structureel te monitoren en te benutten. Daartoe biedt de Onderneming programma's aan die de data vertalen naar toepasbare managementinformatie. Op basis daarvan kan de veehouder het productieproces optimaliseren en het rendement verhogen. De toenemende digitalisering van de sector creëert nieuwe mogelijkheden om data op grote schaal te koppelen en te gebruiken voor hoogwaardige analyses. Die vormen de basis voor verbeteringen in het bedrijfsproces. In de akkerbouw wordt hier onder de noemer 'Precision Farming' al volop gebruik van gemaakt. ForFarmers verwacht ook in de veehouderij een versnelling van deze ontwikkeling en richt zich in toenemende mate op het up-to-date houden van kennis op dit vlak teneinde dit om te zetten in steeds betere dienstverlening aan klanten.

In de markten waarin de klanten van ForFarmers actief zijn, zijn diverse trends te ontwaren. Onder invloed van de verdere globalisering en toenemende welvaart in opkomende markten neemt de internationale handel in agrarische producten toe. Dit zorgt voor een gevarieerder exportpatroon dat landen minder afhankelijk maakt van één of enkele handelspartners. Verder groeit met name in West-Europa de interesse voor duurzame lokale en regionale producten. Hieruit ontstaan veel initiatieven gericht op een specifiek consumentensegment in de lokale markt.

Waarschijnlijk zal ook de Brexit een impact hebben op de internationale handel, maar het is nog steeds onduidelijk wat hiervan de gevolgen zullen zijn voor de agrarische sector in West-Europa.

Rundveesector

De melkproductie in Nederland en het Verenigd Koninkrijk was in 2017 stabiel, terwijl in België en Duitsland sprake was van een lichte groei. De melkprijzen hebben zich na het diepe dal in 2016, sterk hersteld in 2017. Dit komt vooral door de initieel afgenomen productie in onder andere Europa en een wereldwijd groeiende vraag naar melkproducten, vooral vanuit China. Voor de zuivelsector in Noordwest-Europa, met een productportfolio met hoge toegevoegde waarde en een sterke exportpositie, biedt dit goede toekomstperspectieven. Door het wegvallen van melkquota moet de sector echter rekening houden met een blijvende volatiliteit van de zuivelmarkt. In Nederland heeft vooral de melkveesector ook rekening te houden met het door de EU vastgestelde fosfaatplafond.



Varkenssector

Na een stabiel eerste kwartaal in 2017, stegen de varkensprijzen in het tweede kwartaal snel, mede onder invloed van een krap intern EU aanbod en een groeiende export naar landen buiten de EU. In de loop van het jaar herstelde de productie in de EU zich en liep de vraag vanuit China terug. Met als resultaat dat voor veel varkensvlees uit de EU een bestemming moest worden gezocht op de interne markt. Mede onder invloed van deze ontwikkelingen vielen in het najaar de prijzen terug naar het niveau van begin 2017. De Britse varkenssector kan slechts in circa 60% van de lokale vraag voorzien. Door de waardevermindering van het Britse pond is de noodzakelijke import, uit vooral Europa, duurder geworden. Groei van deze sector, waarin ForFarmers een goede marktpositie heeft, lijkt daarom reëel. Op korte tot middellange termijn wordt een groei van de export naar Azië verwacht, vooral Japan, Korea en de Filipijnen. Strengere milieuwetgeving in China zal de

productiecapaciteit daar naar verwachting doen krimpen. Dit biedt mogelijk kansen voor EU-varkensvlees uit het scherper geprijsde segment.

Pluimveesector

Over het algemeen tekent zich, vooral in West-Europa, een groeiende voorkeur voor gevogelte en een dalende vraag naar varkensvlees af. De pluimveehouderij heeft echter, vooral in Nederland en Duitsland, te maken met uitgebreide wetgeving en initiatieven op het gebied van diergezondheid en dierenwelzijn. Dit brengt enerzijds extra kosten met zich mee, maar anderzijds creëert de forse groei in de vraag naar diervriendelijk geproduceerd vlees ook veel kansen. In de legsector is verlenging van de levensduur van leghennen en daarmee van de legperiode, een van de belangrijkste aandachtspunten. Het aantal landen waar een verbod op snavelbehandeling is ingevoerd, groeit.

Terwijl welzijnsconcepten voor de Nederlandse markt de nieuwe standaard zijn, blijft de conventionele productie nog de standaard in andere Europese landen en voor de export. De concurrentie op dit terrein komt vooral uit Polen en Oekraïne.



In 2017 hebben de leg- en vermeerderingssector in meerdere Europese landen, waaronder Nederland en België, schade opgelopen door de Fipronil-affaire. Dit heeft geleid tot grote problemen bij de getroffen bedrijven, een tijdelijke forse daling van het aantal leghennen en een stijging van de eierprijzen door een kleiner aanbod. In 2018 zal deze onbalans in de legsector naar verwachting herstellen.

Geitensector

Geitenhouders in Nederland bevinden zich in een gunstige positie; er is veel vraag naar hun producten en er wordt een goede prijs voor betaald. Dit geldt ook voor de geitenhouders in de andere landen waarin ForFarmers actief is. Buiten Nederland is de omvang van de geitensector echter beperkt. ForFarmers ondersteunt de Nederlandse ondernemers met een gespecialiseerd team en is met het Capri-concept (de voedingsaanpak) voor geiten zeer succesvol in deze markt.

Biologische sector

De biologische sector professionaliseert zich steeds verder en groeit gestaag. Door de toenemende aandacht voor dierenwelzijn en belangstelling voor de herkomst van voeding, zijn meer consumenten bereid de hogere prijs voor biologische producten te betalen. Het rendement voor biologische veehouders is daardoor goed. In vergelijking met de gangbare veehouderij blijft het echter een nichemarkt. De beperkte beschikbaarheid van biologische grondstoffen is wel steeds meer een punt van aandacht.

ForFarmers heeft onder de naam Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikt ForFarmers over een gespecialiseerde fabriek, waar ook voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt.

Paardensector

De paardensport en -houderij in België, Duitsland en Nederland is onder meer door de economische voorspoed in de afgelopen jaren gegroeid. Het aantal dekkingen in de fokkerij groeit weer sinds een aantal jaren en de ruitersportcentra zien de (recreatieve) instroom van jeugd en ouderen toenemen. Ook ziet de detailhandel de omzet groeien en floreert de handel in sportpaarden. De sportbonden zien hun ledenaantallen echter eerder af- dan toenemen.

De snel groeiende groep recreatieve paardenhouders heeft een grote voorkeur voor voeding zonder granen, melasse en zonder GMO. Er is ook een toenemende belangstelling in de paardensport waarneembaar voor datagedreven oplossingen, waardoor rantsoenen beter kunnen worden afgestemd op de gezondheid, welzijn en prestatie van het dier. Pavo, het merk waaronder ForFarmers de paardensector bedient, speelt op deze trends in.



Mengvoerindustrie

De Total Feed-portfolio van ForFarmers bestaat uit alle voersoorten – van mengvoer tot enkelvoudige grondstoffen – en producten voor de ruwvoerteelt. Omdat boerenbedrijven groter worden, is er toenemende interesse voor 'home-mixing'. De benadering van ForFarmers om totale voeroplossingen aan te bieden, sluit hier goed bij aan. De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In alle markten vindt gestaag consolidatie plaats. In Nederland hebben ForFarmers, Agrifirm en De Heus gezamenlijk een marktaandeel van ruim 60%, terwijl de overige 40% verdeeld is over circa 85 andere voerproducenten. In het Verenigd Koninkrijk hebben de drie grootste bedrijven gezamenlijk een marktaandeel van circa 35%. Dit zijn AB Agri, ForFarmers en Mole Valley Partners. Daarnaast zijn er ongeveer 150 kleinere spelers in de Britse markt actief. De grootste veevoerbedrijven in België (Aveve, VandenAvenue, ForFarmers) hebben samen circa 35% van de markt, die in totaal zo'n 50 spelers kent. In andere Europese landen is sprake van meer fragmentatie, zoals in Duitsland waar Agravis, DTC, Bröring en ForFarmers belangrijke veevoerbedrijven zijn met een

gezamenlijke marktpositie van ongeveer 30%. Daarnaast zijn er in Duitsland nog ongeveer 300 kleinere concurrenten. Veevoerbedrijven zijn vaak eigendom van een coöperatie of een familie.

ForFarmers concentreert zich volledig op het leveren van (voer)oplossingen op het boeren erf en laat de productie van premixen over aan andere spelers in de keten. Daarnaast zijn er concurrenten die actief zijn door (delen van) de hele keten. ForFarmers richt zich geografisch op Europa+ markten (Europa en haar grensgebieden), terwijl een aantal directe concurrenten een bredere geografische scope heeft.

De Europese markt consolideert. Schaalgrootte en focus zijn van cruciaal belang om concurrerend en leidend te kunnen zijn. Dit geldt ook voor ForFarmers die zich met haar One ForFarmers efficiëntieprogramma richt op een optimale benutting van de schaalgrootte door onder meer investeringen in innovatie, kennisontwikkeling en breed inzetbare voeroplossingen. In het kader van dit programma worden er op allerlei terreinen, zoals op het gebied van supply chain, administratieve afdelingen en marketing, projecten uitgevoerd om zo kostenefficiënt

mogelijk te werken. Daarnaast richt ForFarmers zich op de overname van voerbedrijven om daarmee haar marktposities te optimaliseren.

Overheid

Wetgeving

Wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu wordt veelal op Europees niveau ontwikkeld. Bij de implementatie of acceptatie ervan kiezen nationale overheden soms echter voor een afwijkende fasering. Zo staat het per 1 januari 2018 voorgenomen verbod op de castratie van biggen nog ter discussie, omdat een aantal landen hier nog niet klaar voor is. Binnen de EU ligt de focus verder vooral op het terugdringen van antibioticagebruik en verbetering van het dierenwelzijn. Ook op dit terrein is er sprake van verschillende snelheden. In Duitsland en Nederland wordt al enige jaren geen antibiotica meer aan voer toegevoegd en in België zijn de regels hiervoor inmiddels aangescherpt. In het Verenigd Koninkrijk is in 2017 op nationaal niveau een begin gemaakt met de registratie van het antibioticagebruik en wordt er nu gewerkt aan een aanpak per sector om het gebruik terug te dringen. Per sector zijn hiervoor concrete doelstellingen opgesteld, in de meeste gevallen voor de periode tot 2020. Dankzij de ervaring die ForFarmers heeft opgedaan in de landen die met deze maatregelen vooroplopen, heeft de Onderneming een voorsprong bij de begeleiding van veehouders in de landen die volgen.

De Europese Autoriteit voor Voedselveiligheid (EFSA) heeft een verbod – met een maximale overgangstermijn van vijf jaar – aangekondigd op diervoeders met zinkoxide als werkzame stof. Alle in de EU toegelaten diervoeders met zinkoxide moeten uiterlijk 2022 van de markt zijn. In Nederland wordt dit verbod per mei 2018 van kracht. Voorstellen met betrekking tot het maximale gehalte aan koper in diervoeder moeten nog worden goedgekeurd. Deze maatregelen leiden volgens de EFSA tot minder milieubelasting. Bovendien verwacht de EFSA dat verlaging van de koperniveaus bijdraagt aan een vermindering van de antibiotica-resistentie. De Europese Commissie bezint zich verder op de regelgeving voor de toepassing van dierlijke eiwitten in diervoeder. Mogelijk wordt het gebruik van varkens-eiwitten in pluimveevoer en van kippen-eiwitten in varkensvoer op termijn onder voorwaarden weer toegestaan. Verder is een voorstel in de

maak om gebruik van insecteneiwit in voer voor niet-herkauwers toe te staan.

Na de afschaffing van het melkquotum in 2015 en de daaropvolgende toename van de melkproductie, heeft de Nederlandse overheid besloten met ingang van 2018 een systeem van fosfaatrechten in te voeren. De Nederlandse zuivelketen (zuivelindustrie, veevoerbedrijven, LTO, adviesorganisaties en overheid) heeft gekozen voor een gezamenlijke aanpak om fosfaatreductie te realiseren. Sinds 1 maart 2017 is een pakket aan maatregelen van kracht dat zich richt op drie pijlers: subsidie voor veehouders die stoppen (de 'stoppersregeling'), heffing voor het aanhouden van te veel dieren en het terugbrengen van het fosforgehalte in mengvoer. Inmiddels zijn de doelstellingen qua aantallen dieren en fosfaatreductie behaald, is de toegestane afwijking van de Europese norm, de derogatie, voor 2017 veiliggesteld en is tevens aan een belangrijke voorwaarde voldaan om deze regeling voor 2018 – 2021 te behouden.

De regelgeving in Duitsland en Nederland met betrekking tot vestigingsbeleid voor de agrarische sector is als gevolg van burgerinitiatieven dermate streng, dat het in sommige gebieden vrijwel onmogelijk is om op nieuwe locaties stallen te bouwen of bestaande locaties uit te breiden, tenzij oude locaties worden afgebouwd.

Meer verantwoordelijkheid voor agrarische sector

In het algemeen wordt de verantwoordelijkheid voor succesvol ondernemen steeds meer bij de agrarische sector zelf gelegd. In Duitsland geldt bijvoorbeeld in sommige gebieden dat de veevoerindustrie de controle op de eigen sector zelf moet organiseren, waar veel veehouders tegen zijn vanwege de inspanningen die dat vraagt. In Nederland is de zuivelindustrie sterk georganiseerd en neemt FrieslandCampina, dat 80% van alle melk in Nederland verwerkt, veelal het voortouw. In België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is de verwerkende industrie meer gefragmenteerd en ligt de regie – voor zover hier al sprake van is – behalve bij de verwerkende industrie ook bij retail-organisaties.

ForFarmers heeft zich in 2017 aangesloten bij het Vitaliseringsplan Nederlandse Varkenshouderij van de Producenten Organisatie Varkenshouderij (POV). Met een aantal partners wordt nu gewerkt aan de implementatie van dit Vitaliseringsplan.

Retail

De invloed van retail-organisaties in de voedselproductieketen blijft onverminderd groot. Hun invloed verschilt echter per land. In het algemeen zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiency in de aanvoerketen. Daarnaast hebben supermarkten steeds meer producten in de schappen liggen die binnen specifieke concepten worden geproduceerd. Een groeiend aantal supermarktketens in Nederland bijvoorbeeld verkoopt alleen nog eieren en pluimveevlees geproduceerd binnen concepten met extra aandacht voor dierenwelzijn. Deze eisen gelden niet, of in mindere mate, voor exportmarkten, waar ongeveer twee derde van de Nederlandse productie naartoe gaat. De varkenssector telt veel verschillende – vaak regionale – initiatieven die zich onderscheiden op het gebied van duurzaamheid en dierenwelzijn. Dit is nu nog een relatief klein, maar wel groeiend deel van de markt. Specifieke concepten worden meer en meer verkozen boven massaproposities. Voor de totstandkoming van veel concepten wordt veelal gekozen voor samenwerking met een beperkt aantal partners in de keten. ForFarmers is dankzij haar sterke positie in de markt en goede contacten met alle relevante partijen in dit speelveld goed gepositioneerd.

Consumenten

In Noordwest-Europa is er sprake van groeiende belangstelling voor de kwaliteit en herkomst van voedingsmiddelen. Er is een algemene, maar ook door de politiek gedreven, aandacht voor gezondheid. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis. Specifieke voorkeuren, zoals voor biologische en lokale producten nemen toe. Ook is er groeiende aandacht voor niet-genetisch gemodificeerd voedsel, vooral in Duitsland. Dit heeft ook zijn weerslag op de Nederlandse markt, al beperkt zich dit nog tot zuivelbedrijven die voor de Duitse markt produceren. ForFarmers neemt actief deel aan enkele pilots op dit gebied. Dit palet aan schuivende en veranderende behoeften en eisen zorgt voor steeds meer variatie in de vraag naar voedingsmiddelen. Hier speelt ForFarmers op in met haar concepten en advies.

De voedselprijzen zijn de afgelopen jaren sterk gestegen en ook agrarische ondernemers hebben daarvan geprofiteerd. Over langere tijd gemeten is de totale consumptie van dierlijke eiwitten stabiel tot licht stijgend. Er tekent zich echter een groeiende voorkeur voor kip en een dalende vraag naar varkensvlees af. Daarnaast groeit het aantal mensen dat om uiteenlopende redenen minder vlees eet. Dit is een stimulans voor ontwikkelingen op het gebied 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. De verwachting is dat dit in Europa sneller tot uiting zal komen dan in de meeste andere regio's.

Trends in de keten



Voerindustrie

- Sterk versnipperd
- Gestage consolidatie door behoefte aan schaalvoordeel en efficiëntie
- Veehouders vragen vaker naar prestatievoeders



Verwerkende industrie

- Versnippering van de markt varieert per land
- Druk op de marges is iets verminderd, maar het streven naar schaalgrootte en efficiency blijft
- In toenemende mate actief met duurzaamheidsconcepten



Retail

- Consolidatie/schaalvergroting, daardoor meer inkoopkracht
- Beïnvloeding consument en industrie op het gebied van duurzaamheid en gezondheid
- Sterke invloed van NGO's
- Sterke positie van prijsvechters



Consumenten

- Meer aandacht voor duurzaamheid, dierenwelzijn en –gezondheid; prijs blijft echter belangrijke factor
- Groeiende aandacht voor herkomst van voedsel
- Zorgen om gebruik anti-microbiële medicijnen in veehouderij

Meer initiatieven tot onderlinge samenwerking in de keten, gericht op meer toegevoegde waarde (concepten) en/of efficiency

Financieel en operationeel verslag 2017, Dividendvoorstel, Vooruitzichten 2018

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2017	2016	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie ^[5]	Autonoom ^[6]
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	9.556,4	9.258,5	3,2%		2,2%	1,0%
Mengvoer	6.727,8	6.359,4	5,8%		3,7%	2,1%
Omzet	2.218,7	2.109,0	5,2%	-1,9%	2,9%	4,2%
Brutowinst	419,8	407,4	3,0%	-2,1%	0,9%	4,2%
Bedrijfslasten	-346,8	-343,5	1,0%	-2,2%	0,2%	3,0%
EBITDA ^[1]	101,6	93,9	8,2%	-1,8%	3,7%	6,3%
Onderliggende EBITDA^[2]	101,4	93,6	8,3%	-1,8%	3,7%	6,4%
Bedrijfsresultaat	74,0	67,8	9,1%	-1,5%	4,3%	6,3%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	58,6	53,3	9,9%			
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	116,6	81,4	43,2%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	24,2%	23,0%				
ROACE ^[3]	24,3%	22,5%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,56	0,50	12,0%			
	31 december 2017	31 december 2016				
Eigen vermogen	409,9	429,0				
Solvabiliteit ^[4]	52,1%	55,3%				

[1] EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen en amortisatie.

[2] Onderliggende betekent exclusief incidentele posten.

[3] ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

[4] Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.

[5] Betreft het netto effect van acquisities en desinvesteringen.

[6] Autonoom is de verandering exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten.

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

Verslag 2017

Kernpunten resultaten 2017:

- Volume Total Feed: groei van 3,2% tot 9,6 miljoen ton, door autonome groei en vooral de Vleuten-Steijn overname;
- Volume mengvoer: groei van 5,8% tot 6,7 miljoen ton, doordat veehouders meer prestatievoeders kopen;
- Brutowinst: stijging van 3,0% tot €419,8 miljoen, gedreven door 4,2% autonome groei en inclusief negatief valuta-effect;
- Onderliggende EBITDA: stijging van 8,3% tot €101,4 miljoen (10,1% groei bij gelijkblijvende wisselkoersen) door gezonde autonome groei;
- Gewone winst per aandeel: toename van 12% tot €0,56, als gevolg van groei netto winst en aandelen inkoopprogramma;
- Verbetering werkkapitaal (€50,7 miljoen) ondersteunt kasstroomgeneratie.

De onderstaande analyse (jaar-op-jaar) behandelt eerst de geconsolideerde jaarresultaten voor 2017, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. De tabel hieronder geeft een overzicht van de mutaties op jaarbasis

(in absolute bedragen en in percentages) in het eerste en tweede halfjaar en voor geheel 2017. Ook worden de belangrijkste ontwikkelingen in het tweede halfjaar van 2017 toegelicht.

Mutaties kernparameters 2017 vs. 2016

In miljoenen
euro (tenzij
anders
vermeld)

		Totaal		Valuta		Acquisitie		Autonoom ⁽¹⁾	
Total Feed	HY1	162,3	3,6%			117,3	2,6%	45,0	1,0%
(x1.000 ton)	HY2	135,6	2,9%			86,0	1,8%	49,6	1,1%
	FY	297,9	3,2%			203,3	2,2%	94,6	1,0%
Mengvoer	HY1	194,6	6,2%			150,3	4,8%	44,3	1,4%
(x1.000 ton)	HY2	173,8	5,4%			82,3	2,6%	91,5	2,8%
	FY	368,4	5,8%			232,6	3,7%	135,8	2,1%
Brutowinst	HY1	0,8	0,4%	-6,7	-3,2%	1,6	0,8%	5,9	2,8%
	HY2	11,6	5,8%	-1,9	-0,9%	2,0	1,0%	11,5	5,7%
	FY	12,4	3,0%	-8,6	-2,1%	3,6	0,9%	17,4	4,2%
Bedrijfslasten	HY1	7,0	-4,0%	5,9	-3,4%	0,1	-0,1%	1,0	-0,5%
	HY2	-10,3	6,2%	1,8	-1,0%	-0,8	0,5%	-11,3	6,7%
	FY	-3,3	1,0%	7,7	-2,2%	-0,7	0,2%	-10,3	3,0%
Onderliggende EBITDA	HY1	5,4	11,7%	-1,4	-3,1%	2,0	4,3%	4,8	10,5%
	HY2	2,4	5,1%	-0,3	-0,6%	1,5	3,0%	1,2	2,7%
	FY	7,8	8,3%	-1,7	-1,8%	3,5	3,7%	6,0	6,4%

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

Het **totale volume Total Feed** steeg in 2017 met 3,2% tot 9,6 miljoen ton. Dat was het gevolg van een netto groei van 2,2% door overnames en desinvesteringen, en een autonome groei van 1,0%. De stijging deed zich met name voor in de clusters Nederland en Duitsland/België, waar een volumegroei van respectievelijk 3,8% en 5,0% werd gerealiseerd. In het Verenigd Koninkrijk daalde het Total Feed-volume in 2017 met 2,0%; in het eerste halfjaar bedroeg de daling 3,9% en in het tweede halfjaar was de volumeontwikkeling ten opzichte van het jaar daarvoor stabiel.

Bij **mengvoer** kwam de volumegroei uit op 5,8% waarbij het netto-effect van overnames en desinvesteringen 3,7% bedroeg. Dit was voornamelijk toe te schrijven aan Vleuten-Steijn (het varkensvoerbedrijf in Nederland en Duitsland dat in oktober 2016 werd overgenomen), en door de desinvesteringen in het Verenigd Koninkrijk (Wheyfeed transport en Leafield). De autonome volumegroei bij mengvoer bedroeg 2,1%. In het algemeen is de financiële

situatie van veehouders in Europa in 2017 verbeterd dankzij hogere prijzen voor melk, varkens en pluimvee. Hierdoor was de volumegroei bij mengvoer, dat een hogere toegevoegde waarde heeft, groter dan bij Total Feed, waar ook co-producten (droog, vochtig en vloeibaar) onder vallen.

De **totale omzet** steeg met €109,7 miljoen (5,2%) tot €2.218,7 miljoen. De omzet werd beïnvloed door een negatief translatie-effect van €40,7 miljoen (-1,9%) als gevolg van het zwakke Britse pond. De netto groei als gevolg van overnames/desinvesteringen bedroeg 2,9%. Autonoom groeide de omzet met 4,2%, door volumegroei en hogere grondstoffenprijzen (vooral in het Verenigd Koninkrijk) die aan de klant worden doorberekend.

De **brutowinst** steeg met 3,0% tot €419,8 miljoen. De combinatie van de sterke autonome groei van 4,2%, en de nettobijdrage uit overnames/desinvesteringen (0,9%) werd beïnvloed door een negatief translatie-effect (-2,1%). De stijging van de brutowinst was toe te schrijven aan

autonome volumegroei in de clusters Nederland en Duitsland/België, waarmee de autonome volumedaling in het Verenigd Koninkrijk ruimschoots werd gecompenseerd. De verbeterde productmix – meer meng- en speciaalvoer – en de bijdrage uit de strategische partnerschappen, droegen eveneens bij aan de hogere brutowinst. Bovendien nam de brutowinst toe om de energie-/brandstofkostenstijging te compenseren.

De **totale bedrijfslasten** stegen met €3,3 miljoen (1,0%). De lagere koers van het Britse pond ten opzichte van de euro zorgde voor een daling van de bedrijfslasten met €7,7 miljoen (-2,2%). Het netto-effect van overnames (Vleuten-Steijn en Wilde Agriculture) en desinvesteringen (Wheyfeed transport en Leaffield) was een stijging van de lasten met €0,7 miljoen (0,2%).

Autonoom stegen de bedrijfslasten met €10,3 miljoen (3,0%). In de bedrijfslasten in 2017 zat een incidentele afschrijving van €1,9 miljoen met betrekking tot een fabriekslocatie in het Verenigd Koninkrijk.

In 2016 was een incidentele reorganisatielast van €1,9 miljoen opgenomen voor het Verenigd Koninkrijk. De toename van de bedrijfslasten kwam voornamelijk voort uit volumegroei in Nederland en Duitsland/België en hogere energieprijzen in alle clusters. De kosten werden positief beïnvloed door een (netto-)vrijval van €1,6 miljoen uit de voorziening voor dubieuze debiteuren (2016: een (netto-)toevoeging van €0,9 miljoen) als gevolg van de verbeterde financiële omstandigheden van klanten in alle clusters en een verbeterd debiteurenbeheer.

Afschrijvingen en amortisaties namen toe door een stijging van de investeringen en de genoemde incidentele afschrijving (€1,9 miljoen). De verlenging van de afschrijvingstermijn (vanaf 1 januari 2017) van materiële vaste activa (met name machines en installaties) na de periodieke evaluatie van de verwachte economische levensduur van deze activa had een positief effect van –€2,4 miljoen.

In miljoenen euro	2017	2016	Δ	Δ%
EBITDA	101,6	93,9	7,7	8,2%
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa	-0,4	-2,2	1,8	
Herstructureringskosten	0,2	1,9	-1,7	
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	101,4	93,6	7,8	8,3%
Effect valutakoersveranderingen	1,7		1,7	
Onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen ⁽¹⁾	103,1	93,6	9,5	10,1%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	74,0	67,8	6,2	9,1%

⁽¹⁾ 'Onderliggende EBITDA' betekent EBITDA exclusief incidentele posten.

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

De **EBITDA** steeg met 8,2% tot €101,6 miljoen. Het negatieve translatie-effect als gevolg van het zwakke Britse pond bedroeg 1,8%. De nettobijdrage van overnames/desinvesteringen bedroeg 3,7%. De autonome groei kwam uit op 6,3%. De eenmalige herstructureringskosten (€0,2 miljoen) omvatten incidentele lasten voor de introductie van een shared service center in continentaal Europa. In 2016 werd een last van €1,9 miljoen geboekt in verband met de reorganisatie van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk.

De **onderliggende EBITDA** bij gelijkblijvende wisselkoersen steeg met 10,1% tot €103,1 miljoen. De

(netto-)bijdrage uit overnames/desinvesteringen bedroeg 3,7%. Autonoom was er een stijging van 6,4% dankzij volumegroei in Nederland en Duitsland/België. Deze stijging was 10,5% in het eerste halfjaar en 2,7% in het tweede halfjaar van 2017.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst steeg van 23,0% in 2016 tot 24,2% in 2017.

De netto financieringslasten kwamen lager uit. Dat is het gevolg van een daling van de rentelasten met betrekking tot de pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk na een additionele storting in het gesloten fonds aan het begin van het boekjaar. De additionele storting werd

overeengekomen in ruil voor de toezegging van de pensioenbeheerder om voor inflatieberekeningen voor de betreffende verplichting de lagere CPI (Consumer Price Index) te hanteren in plaats van de hogere RPI (Retail Price Index).

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa steeg met 0,2% tot €3,9 miljoen doordat de handelsvolumes gedurende het jaar licht toenamen.

De effectieve belastingdruk over 2017 kwam uit op 22,7% (2016: 22,3%). De stijging komt doordat een relatief groter deel van de resultaten in Nederland werd gerealiseerd. In 2016 is er een grotere actieve latentie opgenomen voor verrekenbare verliezen dan in 2017.

De **winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap** steeg met €5,3 miljoen (9,9%) tot €58,6 miljoen.

De gewone winst per aandeel kwam 12,0% hoger uit door de stijging van de nettowinst en het effect van het inkoopprogramma eigen aandelen. De gewone winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in omloop. In 2016 bedroeg dit gemiddelde 106.150.160 vergeleken met 104.077.496 in 2017 (als gevolg van de aandeleninkoop).

Op 31 december 2017 bedroeg het aantal medewerkers uitgedrukt in fte's 2.325; dit was 2,3% meer dan op 31 december 2016 (2.273). De toename met 52 fte's was vooral het gevolg van onder andere volumegroei in de clusters Nederland en Duitsland/België.

Kapitaalstructuur

Het eigen vermogen bedroeg op 31 december 2017 €409,9 miljoen, een daling van €19,1 miljoen ten opzichte van 31 december 2016. De winst over 2017 van €59,3 miljoen werd toegevoegd aan het eigen vermogen, terwijl het uitgekeerde dividend (€26,7 miljoen) en een nettobedrag van €53,7 miljoen vooral met betrekking tot het inkoopprogramma eigen aandelen (zoals op 2 mei 2017 aangekondigd), van het eigen vermogen werden onttrokken. Niet-gerealiseerde resultaten bedroegen €2,1 miljoen (positief) na belasting. Deze bestonden vooral uit het negatieve valuta-effect met betrekking tot de investering in het Verenigd Koninkrijk, en een toevoeging als gevolg van de gewijzigde rente-aannames ten aanzien van de pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk.

De solvabiliteitsratio daalde van 55,3% per ultimo 2016 tot

52,1% per 31 december 2017. De ratio van de onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen ('ROACE') is gestegen van 22,5% in 2016 tot 24,3% in 2017. Dezelfde ratio op basis van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) is gestegen van 16,3% in 2016 tot 18,2% in 2017.

Het netto saldo van beschikbare liquide middelen minus bankschulden en andere leningen (kortlopend en langlopend) bedroeg per ultimo 2017 €67,1 miljoen (eind 2016: €61,5 miljoen). De netto stijging is voornamelijk toe te schrijven aan het behaalde EBITDA-resultaat (€101,6 miljoen) en de verbetering van het werkkapitaal. Dit werd deels gecompenseerd door kapitaalinvesteringen, het inkoopprogramma eigen aandelen en de dividenduitkering. Bovendien werd aan het begin van het verslagjaar een additionele storting (€11,7 miljoen) gedaan in het gesloten pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk.

Het werkkapitaal daalde aanzienlijk, van €119,9 miljoen eind 2016 tot €69,2 miljoen aan het einde van 2017. Als gevolg van de optimalisering van het inkoopproces namen de betalingstermijnen met leveranciers toe. Daarnaast droegen de constante aandacht voor debiteurenbeheer en de verbeterde financiële situatie van onze klanten bij aan een vermindering van de uitstaande vorderingen. Dit blijkt tevens uit het percentage vorderingen met betalingsachterstand: 14,9% per ultimo 2017 vergeleken met 18,6% aan het eind van 2016.

Begin 2017 maakte ForFarmers bekend de investeringen te zullen verhogen tot circa €40-45 miljoen in zowel 2017 als 2018, ten opzichte van een historisch investeringsniveau van circa €25 miljoen per jaar, in lijn met afschrijvingen. In 2017 stegen de investeringen in materiële vaste activa met 20,9% tot €38,2 miljoen. De stijging was grotendeels het gevolg van de investering van £10 miljoen in de bouw van een nieuwe fabriek in Exeter en van £4 miljoen in een nieuw centraal kantoor in Bury St Edmunds (beide in het Verenigd Koninkrijk). Andere investeringen hadden voornamelijk betrekking op een nieuw procescontrolesysteem, de renovatie van bulksilo's, vrachtwagens en vervanging van een maal-menglijn in Nederland.

Resultaten en ontwikkelingen per cluster

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.538.548	2.111.171	2.906.659	-	9.556.378
Omzet	1.117.112	546.542	622.398	-67.392	2.218.660
Brutowinst	221.714	75.919	121.301	906	419.840
Overige bedrijfsopbrengsten	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten	-154.106	-63.919	-116.290	-12.464	-346.779
Bedrijfsresultaat	68.020	12.211	5.349	-11.558	74.022
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa	-115	-	-248	-	-363
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	160	1.932	-	2.092
Incidentele posten	-115	160	1.684	-	1.729
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽¹⁾	67.905	12.371	7.033	-11.558	75.751
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	7.491	3.276	11.546	3.382	25.695
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	75.396	15.647	18.579	-8.176	101.446
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	34,0%	20,6%	15,3%		24,2%
ROACE⁽³⁾	49,1%	18,3%	10,5%	-6,3%	24,3%

(1) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(2) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

2016

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.282.620	2.009.255	2.966.672	-	9.258.547
Omzet	1.019.072	522.285	630.704	-63.099	2.108.962
Brutowinst	201.555	69.901	134.654	1.262	407.372
Overige bedrijfsopbrengsten	1.557	1.017	1.271	104	3.949
Bedrijfslasten	-144.762	-60.471	-121.165	-17.090	-343.488
Bedrijfsresultaat	58.350	10.447	14.760	-15.724	67.833
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1.003 ⁽¹⁾	-	-1.152	-	-2.155
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	1.887	-	1.887
Incidentele posten	-1.003	-	735	-	-268
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽²⁾	57.347	10.447	15.495	-15.724	67.565
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	8.550	4.035	10.712	2.747	26.044
Onderliggende EBITDA⁽²⁾	65.897	14.482	26.207	-12.977	93.609
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	32,7%	20,7%	19,5%		23,0%
ROACE⁽⁴⁾	45,4%	15,2%	14,2%	-11,8%	22,5%

(1) Heeft met name betrekking op de verkoop van Oss

(2) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(3) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(4) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

Markontwikkelingen in het algemeen

De financiële situatie van veehouders was in 2017 over het algemeen beter dan in 2016. Melkveehouders profiteerden van hogere melkprijzen. Tegen het eind van 2017

begonnen de melkprijzen weer te dalen, maar liggen nog steeds op een bovengemiddeld niveau.

De sterke vraag vanuit China naar varkensproducten en een lagere productie in de EU (in 2016) leidde tot een

stijging van de varkensprijzen tot de tweede helft van 2017. Daarna begonnen de prijzen te dalen door de groei van de Europese varkensstapel. Het merendeel van de varkenshouders behaalt nog positieve marges.

De pluimveesector had te maken met uitbraken van vogelgriep en, vooral in Nederland, met de fipronil-affaire. In 2017 was in het algemeen een (licht) opwaartse trend in de prijzen voor pluimveeproducten waarneembaar.

Cluster Nederland

In duizenden euro

	2017	2016	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	4.538.548	4.282.620	6,0%
Omzet	1.117.112	1.019.072	
Brutowinst	221.714	201.555	10,0%
Overige bedrijfsopbrengsten	412	1.557	
Bedrijfslasten	-154.106	-144.762	
Bedrijfsresultaat	68.020	58.350	16,6%
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-115	-1.003 ⁽¹⁾	
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	
Incidentele posten	-115	-	
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽²⁾	67.905	57.347	
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	7.491	8.550	
Onderliggende EBITDA⁽²⁾	75.396	65.897	14,4%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	34,0%	32,7%	
ROACE⁽⁴⁾	49,1%	45,4%	

(1) Heeft met name betrekking op de verkoop van Oss

(2) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(3) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(4) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

Markt- en sectorontwikkelingen

Begin 2017 moesten melkveehouders maatregelen nemen om binnen het door de EU vastgestelde fosfaatplafond voor Nederland te blijven. Voederbedrijven hebben het fosforgehalte in voeder teruggebracht, de Nederlandse overheid heeft subsidies verstrekt aan melkveehouders die besloten te stoppen (de 'stoppersregeling') en veehouders verkleinden hun veestapel met circa 10%. Veehouders zijn zich vervolgens meer gaan richten op het verhogen van de melkproductie per koe, mede onder invloed van de relatief hoge melkprijs.

In het derde kwartaal werd de pluimveesector getroffen

door de fipronil-affaire. Deze affaire had aanzienlijke gevolgen voor individuele leghenhouders, die tijdelijk geen eieren mochten verkopen. Nadat het verbod was opgeheven was de consument aanvankelijk terughoudend voor het eten van eieren. In het vierde kwartaal lagen zowel de consumptie als de export van eieren weer op hun normale niveau.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Nederland werd afgezet steeg met 6,0% tot 4,5 miljoen ton. Vleuten-Steijn, overgenomen in eind 2016, zorgde voor een groei van 5,3% en de autonome groei bedroeg 0,7%. Doordat veehouders

zich richtten op technische resultaten was de volumegroei bij mengvoer groter dan bij Total Feed. Melkveehouders richtten zich bijvoorbeeld op het optimaliseren van de melkproductie per koe door het gebruik van mengvoer.

Zowel het volume Total Feed als mengvoer was hoger in de varkenssector. Dit was volledig toe te schrijven aan het (negen maanden meetellende) effect van de overname van Vleuten-Steijn. Autonom was er een marginale daling van het volume in de varkenssector. In de pluimveesector zorgden nieuwe klanten voor hogere volumes, zowel voor leghennen als voor vleeskuikens. Reudink, producent van biologisch voer, rapporteerde een sterke groei van ruim 20% dankzij groei in alle sectoren.

De brutowinst steeg met €20,2 miljoen (10,0%) tot €221,7 miljoen. De toename werd veroorzaakt door hogere volumes, het effect van de overname van Vleuten-Steijn en betere marges als gevolg van meer prestatievoer en betere formulatie (optimaal gebruik van ingrediënten in het voer). Daarnaast droegen strategische samenwerkingen bij aan de brutowinststijging, inclusief de nieuwe samenwerking met Chr. Hansen voor inkuilmiddelen (ruwvoer).

De overige bedrijfsopbrengsten kwamen lager uit dan in 2016, toen de verkoop van grond in Oss werd geboekt.

De bedrijfslasten stegen met 6,5% als gevolg van een stijging van volume-gerelateerde productie- en logistieke kosten, de versterking van de organisatie in lijn met de volumeontwikkeling en het effect van de overname van Vleuten-Steijn. De productiekosten per ton kwamen ondanks de hogere energiekosten lager uit. Door consistente toepassing van de allocatie van overheadkosten, waren deze voor cluster Nederland €2,2 miljoen hoger dan in 2016.

De onderliggende EBITDA steeg met 14,4% tot €75,4 miljoen. Alle sectoren, Reudink en Pavo hebben hieraan bijgedragen. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde daardoor tot 34,0% (2016: 32,7%).

De ROACE steeg van 45,4% in 2016 tot 49,1% in 2017. Het EBITDA-resultaat was hoger en het geïnvesteerd vermogen was lager doordat de hogere investeringen ruimschoots werden gecompenseerd door de daling van het werkkapitaal.

Cluster Duitsland/België

In duizenden euro

	2017	2016	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.111.171	2.009.255	5,1%
Omzet	546.542	522.285	
Brutowinst	75.919	69.901	8,6%
Overige bedrijfsopbrengsten	211	1.017	
Bedrijfslasten	-63.919	-60.471	
Bedrijfsresultaat	12.211	10.447	16,9%
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-	
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	160	-	
Incidentele posten	160	-	
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽¹⁾	12.371	10.447	
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	3.276	4.035	
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	15.647	14.482	8,0%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	20,6%	20,7%	
ROACE⁽³⁾	18,3%	15,2%	

(1) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(2) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

Markt- en sectorontwikkelingen

In Duitsland neemt de publieke belangstelling voor milieubeschermingsmaatregelen en dierenwelzijn merkbaar toe. We zien dat het gebruik van regionaal geproduceerde grondstoffen wordt gestimuleerd, en dan specifiek soja. Voederbedrijven worden ook steeds meer onder druk gezet om grondstoffen te gebruiken die niet genetisch gemodificeerd zijn. Deze sterke focus op duurzaamheid heeft gevolgen voor veehouders. Zo worden varkenshouders door de nieuwe Duitse mestwet, die in het eerste kwartaal van 2017 van kracht werd, verplicht om het nitraat- en fosfaatgehalte in gier/mest te verlagen. Het wordt in het algemeen steeds moeilijker voor veehouders om nieuwe stallen te bouwen of hun bedrijf uit te breiden.

In België dringt het belang van het afbouwen van het medicijngehalte in voeder steeds meer door. ForFarmers is actief in het organiseren van bijeenkomsten om de mogelijkheden en voordelen van niet-gemedicineerd voer te demonstreren.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Duitsland/België werd afgezet steeg (autonoom) met 5,1% tot 2,1 miljoen ton.

In de rundveesector leidden de versterking van de verkooporganisatie en de toevoeging van een nieuwe dealer tot een hoger afzetvolume.

In de varkenssector zorgden een nieuwe dealer en nieuwe klanten ook voor hogere volumes. In de pluimveesector stegen de volumes bij legkippenhouders door toename van het marktaandeel, en ook de volumes die aan vleeskuikenhouders werden verkocht, lagen hoger. De volumegroei bij mengvoer was hoger dan bij Total Feed, al liep de groei in de tweede helft van het jaar iets terug.

De brutowinst steeg met €6,0 miljoen (8,6%) door hogere volumes, een betere formulatie en een verbeterde productmix met meer speciaalvoer. Daarnaast was er in de tweede helft van het jaar een grotere bijdrage uit strategische partnerschappen.

De totale bedrijfslasten stegen met €3,4 miljoen (5,6%). De productie- en logistieke kosten namen toe (voornamelijk volume-gedreven maar ook als gevolg van hogere energiekosten en lagere subsidies onder de Duitse wet op duurzame energie – EEG) en er werden ook meer kosten gemaakt om de verkooporganisatie te versterken voor de volumegroei. De allocatie van overheadkosten was gelijk aan 2016.

De onderliggende EBITDA steeg met €1,2 miljoen (8,0%) tot €15,6 miljoen. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst vertoonde een marginale daling tot 20,6% (2016: 20,7%).

De ROACE steeg van 15,2% in 2016 tot 18,3% in 2017 dankzij de verbetering van het EBITDA-resultaat en het werkkapitaal.

Cluster Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro

	2017	2016	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.906.659	2.966.672	-2,0%
Omzet	622.398	630.704	
Brutowinst	121.301	134.654	-9,9%
Overige bedrijfsopbrengsten	338	1.271	
Bedrijfslasten	-116.290	-121.165	
Bedrijfsresultaat	5.349	14.760	-63,8%
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-248	-1.152	
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1.932	1.887	
Incidentele posten	1.684	735	
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽¹⁾	7.033	15.495	
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	11.546	10.712	
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	18.579	26.207	-29,1%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	15,3%	19,5%	
ROACE⁽³⁾	10,5%	14,2%	

(1) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(2) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

Markt- en sectorontwikkelingen

De Brexit blijft zijn stempel zetten op alle aspecten van de landbouw in het Verenigd Koninkrijk.

In 2017 profiteerden zowel de rundvee- als de varkenssector van de stijgende melk- en varkensprijzen. De omvang van de rundvee- en varkensstapel vertoonde herstel ten opzichte van de nijpende situatie in 2016 en de financiële situatie van de veehouders verbeterde. Vanaf de tweede helft van het jaar waren veehouders weer meer geneigd om hun dieren prestatievoeder te geven om een beter rendement te behalen. De verdere consolidatie van grotere marktpartijen, met name in de varkenssector, zorgt voor een andere marktdynamiek.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Verenigd Koninkrijk werd afgezet daalde met 2,0% tot 2,9 miljoen ton. De daling deed zich voornamelijk voor in de eerste helft van het jaar; in de tweede helft herstelde het volume. Exclusief het netto-effect van overnames/desinvesteringen bedroeg de autonome daling (voor heel 2017) 1,2%. De volumedaling bij mengvoer was kleiner dan bij Total Feed en in de tweede helft van het jaar steeg het afzetvolume voor mengvoer.

De volumeontwikkeling in de rundveesector werd negatief beïnvloed door de marktdynamiek. De introductie van Feed2Milk bij melkveeouders is echter veelbelovend. De volumes in de varkenssector namen vooral in de tweede helft van het jaar toe door de groeiende varkensstapel. In de pluimveesector was er een marginale stijging van het volume.

De brutowinst daalde met €13,4 miljoen (-9,9%), waarvan €8,6 miljoen als gevolg van negatieve valutatranslatie-effecten. Veehouders stapten in toenemende mate weer over op prestatievoeder en speciaalvoer. Deze positieve ontwikkeling werd deels tenietgedaan doordat de afzet aan 'XL-klanten' in de varkenssector een groter aandeel had in het volume, met een lagere toegevoegde waarde. De eerste stappen om de relevante commerciële propositie te verbeteren zijn inmiddels gezet.

De bedrijfslasten daalden met €4,9 miljoen (4,0%), inclusief een positief valuta translatie effect van €7,7 miljoen. De bedrijfslasten werden negatief beïnvloed door tijdelijk extra kosten voor externe logistieke aanbieders. Dit kwam door een ongewoon hoog verloop van chauffeurs die moeilijk op tijd vervangen konden worden. Dat werd veroorzaakt door een krapte in de markt door het vertrek

van veel niet-Britse chauffeurs uit het Verenigd Koninkrijk vanwege zorgen rondom de Brexit. Ook werden maatregelen getroffen in de tweede helft van 2017 die tot sterk verbeterde dienstverlening aan klanten hebben geleid. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de optimalisatie van de supply chain.

Afschrijvings- en amortisatielasten waren hoger vanwege de investering in de nieuwe fabriek in Exeter, die nu operationeel is. De verhoging omvat ook een bijzondere waardevermindering van €1,9 miljoen voor een van de fabrieken. De aan dit cluster op consistente wijze gealloceerde overheadkosten waren €2,2 miljoen hoger dan in 2016.

De onderliggende EBITDA daalde met 29,1% tot €18,6 miljoen in 2017. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst daalde tot 15,3%, tegen 19,5% in 2016.

Het lagere EBITDA-resultaat en de vertraging bij het realiseren van de kostenbesparingen uit de supply chain optimalisatieplannen betekent dat er minder ruimte is tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde met betrekking tot de goodwill impairment test voor het Verenigd Koninkrijk.

De ROACE daalde van 14,2% in 2016 tot 10,5% in 2017, als gevolg van de lagere EBITDA en een toename van de activa als gevolg van de investeringen in de fabriek in Exeter en het kantoor in Bury St Edmunds.

Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro

	2017	2016	Δ%
Brutowinst	906	1.262	-28,2%
Overige bedrijfsopbrengsten	-	104	
Bedrijfslasten	-12.464	-17.090	
Bedrijfsresultaat	-11.558	-15.724	-26,5%
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-	
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	
Incidentele posten	-	-	
Onderliggend bedrijfsresultaat⁽¹⁾	-11.558	-15.724	
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	3.382	2.747	
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	-8.176	-12.977	-37,0%
ROACE⁽³⁾	-6,3%	-11,8%	

(1) Onderliggend(e) betekent exclusief incidentele posten.

(2) Exclusief bijzondere waardeverminderingen vaste activa

(3) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening 2017.

Centrale bedrijfslasten daalden na allocatie van de overheadkosten aan de operationele clusters. In ogenschouw nemende dat de totale doorbelaste overheadkosten in 2017 €4,4 miljoen hoger (Nederland en Verenigd Koninkrijk) waren dan in 2016, daalden de kosten voor centrale en ondersteunde diensten met €0,3 miljoen. In 2016 was er sprake van eenmalige kosten van €1,5 miljoen in het kader van de beursgang.

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 winst na belasting (de nettowinst toerekenbaar aan de aandeelhouders van de Venootschap), exclusief incidentele posten. In 2017 bedroeg deze winst €60,3 miljoen. Op basis van de gezonde financiële positie van de Onderneming wordt een uitkeringspercentage van 50% voorgesteld, hetgeen neerkomt op een dividend van €0,30 per gewoon aandeel

(op basis van 100,8 miljoen gewone aandelen in omloop), dat 25% hoger is dan het dividend van €0,24 in 2016. Op 26 april 2018 wordt de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. Het dividend wordt op 9 mei 2018 betaalbaar gesteld.

Vooruitzichten 2018

De lange-termijn vooruitzichten voor de agrarische sector in Noordwest-Europa blijven positief. Als gevolg van de groeiende wereldbevolking en de toenemende welvaart blijft de vraag naar dierlijke eiwitten toenemen.

Tegelijkertijd wordt in de meer welvarende landen meer aandacht geschonken aan het milieu en het welzijn van mens en dier bij het vervaardigen van deze producten. Duurzaamheid is daarom een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van ForFarmers. Veehouders worden geconfronteerd met toenemende wet- en regelgeving en daardoor hogere kosten.

De rundveesector zal naar verwachting een lichte groei laten zien. Er is groeiende belangstelling voor niet-genetisch gemodificeerd (GMO-vrij) voedsel, zuivelproducten uit Europese landen (herkomst) en biologisch voedsel. Dit heeft directe gevolgen voor melkveehouders en voor ForFarmers. Zo maakte ForFarmers onlangs bekend dat een niet operationele voerfabriek in Deventer wordt omgebouwd voor de productie van GMO-vrij mengvoer. De Nederlandse melkveesector zal in 2018 naar verwachting marginaal krimpen na de afname van de veestapel als gevolg van de invoering van de fosfaatmaatregelen. In de overige landen waar ForFarmers actief is wordt verdere versterking van de melkveesector verwacht. De vraag naar datagedreven oplossingen neemt toe. ForFarmers is actief betrokken bij de ontwikkeling van een versie van het monitoringprogramma Agroscoop voor de Britse markt, om veehouders inzicht te geven in hun technische performance zodat ze hun rendementen kunnen verhogen.

Consumenten, met name in West-Europa, kiezen minder vaak voor varkensvlees. Daarnaast is er groeiende belangstelling voor lokale producten, concepten met aandacht voor dierenwelzijn (bijv. Beter Leven), gebruik van GMO-vrije grondstoffen en het volledig afbouwen van gemedicineerd voer. Er is een toenemende vraag onder veehouders naar datagedreven oplossingen waarmee ze

hun resultaten kunnen optimaliseren. Dit heeft op allerlei manieren gevolgen voor de varkenssector, zowel positief als negatief. De grote toename van de export van varkensvlees naar vooral China die aan het begin van 2017 inzette, begint af te zwakken. In combinatie met de toename van de Europese veestapel heeft dit gezorgd voor druk op de varkensprijzen, zij het tot niveaus die nog wel winstgevend zijn voor de veehouders. De consolidatietrend onder varkenshouders houdt aan, met name in het Verenigd Koninkrijk. Deze ontwikkelingen betekenen dat ForFarmers haar commerciële propositie voor XL-klanten moet aanscherpen; de eerste stappen in deze richting zijn al gezet. ForFarmers verwacht dat varkenshouders in het Verenigd Koninkrijk hun varkensstapel gaan uitbreiden en de eerste tekenen hiervan zijn al zichtbaar. Hier ligt een duidelijke kans omdat het Verenigd Koninkrijk niet kan voorzien in zijn eigen vraag naar varkensvlees en importvlees duurder is geworden sinds het Brexit-referendum.

De vooruitzichten voor de pluimveesector zijn positief doordat steeds meer consumenten kippenvlees en eieren gaan zien als gezond en goedkoop alternatief voor andere bronnen van eiwit. Pluimveehouders in Noordwest-Europa worden in toenemende mate geconfronteerd met milieuverordeningen die uitbreiding in de weg staan, terwijl pluimveehouders in Oost-Europese landen, zoals in Polen, bijna ongehinderd kunnen doorgroeien. Vooral in Nederland nemen dierenwelzijnsconcepten (zoals vrije uitloop- en biologische kippen) toe.

Melk- en varkensprijzen zijn in vergelijking met het midden van 2017 aan het dalen, maar liggen nog steeds gemiddeld genomen op historisch goede niveaus. Ook de prijzen voor vleeskuikens zijn vanaf het einde van 2017 aan het dalen. Eierprijzen liggen op dit moment op een historisch hoog niveau.

ForFarmers blijft werken aan de optimalisatie van organisatie en processen, in lijn met de Horizon 2020-strategie. Dit betekent dat ForFarmers investeert in projecten om de supply chain efficiënter te maken en in IT-oplossingen. ForFarmers streeft er naar de toename van het aantal fte's lager te laten zijn dan de volumeontwikkeling. Dit houdt geen rekening met eventuele overnames.

De uitrol van supply chain optimalisatieplannen in het Verenigd Koninkrijk, zoals aangekondigd bij de publicatie van de jaarcijfers over 2016, heeft enige vertraging

opgelopen. In de jaarlijkse impairment-test zal de voortgang hiervan worden meegenomen. In de tweede helft van 2017 was de focus in het Verenigd Koninkrijk volledig gericht op het verbeteren van de betrouwbaarheid van de dienstverlening. Op dit moment is de focus volledig gericht op het realiseren van de eerder aangekondigde kostenbesparing van £5 miljoen in 2020 (vergeleken met 2016).

ForFarmers verwacht in 2018 circa €40-45 miljoen te investeren (2017: €38,2 miljoen) in zowel supply chain optimalisatieplannen als in andere One ForFarmers-initiatieven. Deze investeringen in operationele efficiency-projecten moeten leiden tot een verdere verbetering van de EBITDA/brutowinst-verhouding op de langere termijn. Tegelijkertijd zal de stringente focus op het debiteurenbeheer en het beheer van het werkkapitaal worden voortgezet.

ForFarmers blijft uitkijken naar geschikte overnamekandidaten, zowel in de vier landen waar het al actief is als in nieuwe landen in Europa en aangrenzende regio's (Europa+), waarbij in alle gevallen voldaan moet worden aan de strikte overnamecriteria van de Onderneming.

Per de publicatiedatum van dit verslag verwacht ForFarmers een gezonde financiële positie te behouden. ForFarmers herhaalt haar verwachting voor de middellange termijn van een gemiddelde jaarlijkse stijging van de onderliggende EBITDA in de mid-single digits, bij gelijkblijvende wisselkoersen, exclusief de impact van significante overnames en onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum werd de verkoop van de akkerbouwactiviteiten van ForFarmers Nederland aan CZAV voltooid. De verkoop was aangekondigd begin december 2017 en behelsde de niet-veevoergerelateerde producten (zoals meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en zaden) die ForFarmers aan Nederlandse akkerbouwbedrijven leverde, met een jaaromzet van ongeveer €13 miljoen. CZAV heeft deze activiteiten en de daarbij behorende opslaglocatie overgenomen met ingang van 5 februari 2018. Hiervoor ontving ForFarmers €5,65 miljoen.

De verkoop van deze (niet-veevoergerelateerde)

akkerbouwactiviteiten past geheel in de strategie van ForFarmers, die zich specifiek richt op de Total Feed-aanpak voor veehouders. ForFarmers blijft zaaizaden, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen aan klanten verkopen voor de teelt van ruwvoer op het boeren erf. Deze ruwvoeractiviteiten vormen een belangrijk onderdeel van de Total Feed-benadering en waren daarom ook geen onderdeel van deze verkoop.

De in 2017 aangekondigde strategische samenwerking tussen ForFarmers Nederland en Baks is met ingang van 1 februari 2018 gestart. Deze samenwerking betekent dat ForFarmers Nederland de verkoopactiviteiten van vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij (met name wei-producten), en daarmee de betreffende klantenportefeuille, van Baks Agri Foods heeft overgenomen. Baks Logistiek heeft daarentegen de logistieke activiteiten (inclusief bijbehorend wagenpark en de chauffeurs) voor deze productstroom overgenomen van FF Logistics, dochteronderneming van ForFarmers Nederland.

Op 20 februari 2018 maakte ForFarmers bekend dat de Onderneming een overeenkomst heeft gesloten met de eigenaren van het Poolse bedrijf Tasomix om 60% van hun aandelen over te nemen. Tasomix is een groot, innovatief veevoerbedrijf dat voornamelijk actief is in de pluimveesector. Met deze transactie wordt ForFarmers actief in vijf landen en versterkt ze haar positie als marktleider op de Europese voermarkt. Deze stap is in lijn met de ForFarmers Horizon 2020-strategie om zowel autonoom als door overnames te groeien binnen Europa en de omringende regio's. Via Tasomix heeft ForFarmers toegang tot een Europese markt met een bovengemiddelde groei in de attractieve pluimveesector. Polen heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot de grootste vleeskuikenproducent in Europa; het bedient de lokale markt en exporteert voornamelijk naar EU-landen.

Door deze transactie verkrijgt ForFarmers een 60% aandeel in een bedrijf met twee operationele productielocaties, met een gezamenlijke capaciteit van circa 450k ton, en één nieuwe fabriek die momenteel in aanbouw is met een maximale capaciteit van ongeveer 350k ton. Tasomix produceert voornamelijk voer voor pluimveehouders, maar richt zich ook op rundvee- en varkenshouders. De voerfabriek die nu in aanbouw is in Pionki (circa 110 km ten zuiden van Warschau), zal volgens planning later dit jaar open gaan. Het is de

bedoeling dat deze fabriek voer gaat produceren voor een specifieke pluimvee-integratie, waaraan de eigenaren van Tasomix gelieerd zijn. Met deze integratie is een leveringscontract gesloten. Daarnaast zal de fabriek in Pionki zich richten op de vrije markt voor pluimvee-, varkens- en rundveehouders.

Tasomix heeft in 2016 395k ton voer verkocht, dat in de twee operationele fabrieken is geproduceerd, en heeft daarmee een omzet behaald van PLN 429 miljoen (op dit moment ongeveer €103 miljoen) en een genormaliseerde EBITDA van ongeveer PLN 34 miljoen (op dit moment ongeveer €8 miljoen). Tasomix heeft 180 medewerkers. Uitgaande van deze resultaten neemt Tasomix momenteel de 4e plaats in binnen de Poolse diervoedermarkt. Bij het afronden van de transactie zal ForFarmers een eerste betaling voldoen van PLN 234 miljoen (op dit moment ongeveer €56 miljoen) in contanten en zal zij 60% van de aandelen verkrijgen. De tweede betaling, die volgt in 2021, is afhankelijk van het behalen van omschreven doelen met betrekking tot de toekomstige bedrijfsresultaten van de fabriek in Pionki. De overeenkomst biedt ForFarmers ook de mogelijkheid om na verloop van tijd de resterende aandelen te verkrijgen.

De overeenkomst zal naar verwachting binnen drie maanden worden afgerond, mits de Poolse mededingingsautoriteiten de vereiste goedkeuring geven.

Human Resources

Het succes van de strategie Horizon 2020 wordt in hoge mate bepaald door de capaciteiten, de inzet en de prestaties van de medewerkers van ForFarmers. Het is daarom van groot belang de juiste medewerkers aan te trekken, voor de organisatie te behouden en intern door te laten groeien. ForFarmers heeft daarom in 2017 verschillende programma's om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren geïntensiveerd.

Sociaal beleid van ForFarmers: focus op het ontwikkelen van leiderschap en talent

De uitvoering van Horizon 2020 vraagt om helder leiderschap van managers en de bereidheid tot verandering bij medewerkers. Daarom besteedt ForFarmers veel aandacht aan het intern opleiden van medewerkers.

Alle leidinggevenden nemen sinds 2015 deel aan een managementtraining waarin de nadruk onder meer ligt op het kunnen vertalen van de Horizon 2020-strategie naar de afdeling, financieel management en commercial excellence. Daarnaast wordt aandacht besteed aan vaardigheden als het geven van feedback of het houden van een selectiegesprek om de kwaliteiten van kandidaten te kunnen identificeren. Verder worden er vakinhoudelijke trainingen en vaardigheidstrainingen ontwikkeld en gegeven.

De onderstaande tabel geeft de management- en vakinhoudelijke trainingen weer die in 2017 hebben plaatsgevonden. Om kennis en vaardigheden actueel te houden is begonnen met het verzorgen van opfrissessies voor oud-deelnemers aan het Senior Management en Potential Programma. Om het aanbod van trainingen doorlopend te verbeteren en een gecoördineerde uitrol te waarborgen, is in 2017 een manager Training en Development aangesteld.

ForFarmers heeft door de internationale spreiding van de activiteiten de beschikking over een grote bron van kennis en vaardigheden. Deze kennis wordt intern gedeeld en ten behoeve van klanten ingezet. De ForFarmers Academies spelen hierbij een belangrijke rol. Deze bieden trainingen met een modulaire opzet, gericht op verschillende

ervaringsniveaus voor rundvee-, varkens- en pluimveespecialisten. De primaire doelstellingen van deze trainingen zijn het vergroten van vak kennis, het delen van nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen bij het Nutrition Innovation Centre (NIC) en bij de strategische partners, alsmede het aanscherpen van commerciële vaardigheden.

De verkooporganisatie (de adviseurs en specialisten) speelt een belangrijke rol in de strategie Horizon 2020. Adviseurs en specialisten staan immers dagelijks in direct contact met de klanten en zijn daarmee van groot belang voor de vertaalslag van de missie 'For the Future of Farming' naar klanten. In 2017 werden de medewerkers van de verkooporganisatie in alle landen beoordeeld op de mate waarin zij een bijdrage leverden aan de rendementsverbetering van hun klanten en aan de uitvoering van de Horizon 2020-strategie. Dit werd gedaan op basis van vastgestelde criteria ten aanzien van kennis en vaardigheden. Dit leverde een goed overzicht op van de gebieden waarop sommige medewerkers zich verder zouden kunnen ontwikkelen. Deze medewerkers werden vervolgens uitgenodigd deel te nemen aan één of meerdere modules van de Sales Academy.

In 2017 is een Sales Trainee Program gestart. Dit twee jaar durende programma moet ervoor zorgen dat nieuw talent binnen de verkooporganisatie snel optimaal kan worden ingezet. Het programma is zowel voor talent van buiten de organisatie als voor interne talenten een zeer aantrekkelijk aspect van het HR-beleid van ForFarmers. De eerste lichting van het programma bestaat uit 14 jonge talenten, die nu worden opgeleid tot adviseur of specialist. Naast de noodzakelijke theoretische kennis worden er vooral veel praktijkopdrachten behandeld. De trainees krijgen vanaf dag één klanten toegewezen die zij gaan adviseren, onder begeleiding van een senior-

Programma	Doel van het programma	Internationaal programma	NL	D	BE	VK
Masterclass Senior Management	Ontwikkelen persoonlijk leiderschap, implementatie strategie, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en coachen van medewerkers	95% getraind				
Potential program	Vertalen van strategie naar praktijk, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en voorbereiden op een positie in het Senior Management	12 potentials getraind				
Management Foundation Program	Ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, implementatie strategie, overbrengen van missie 'For the Future of Farming' en coachen van medewerkers		30 deelnemers	30 deelnemers	15 deelnemers	30 deelnemers
Logistics (Logistieke) Academy	Ontwikkelen van kennis van wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, reduceren van brandstofverbruik en verbeteren van omgang met klanten		216	225	40	20
Sales (Verkoop) Academy	Effectief overbrengen van kennis en advies aan klanten		225	50	130	150
Ruminants (Herkauwers) Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden		86	50	24	70
Swine (Varkens) Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden		113	85	20	48
Poultry (Pluimvee) Academy	Vergroten van vakkennis, delen van ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners en het aanscherpen van commerciële vaardigheden		76	32	18	38

adviseur. Ook moeten de trainees een project afronden in één van de andere landen waar ForFarmers actief is. Zo zet ForFarmers haar internationale netwerk in om kennis bij jonge medewerkers te verbreden.

ForFarmers geeft met deze interne trainingsprogramma's invulling aan professioneel werkgeverschap en

talentontwikkeling. Het motto van dit programma is 'blijven ontwikkelen'. Met de Managementprogramma's, de Academies, de diverse vormen van loopbaanbegeleiding, traineeships, de mogelijkheden tot het volgen van andere – externe – opleidingen en loopbaanverkenningen als vast onderdeel van de

jaargesprekken, stimuleert ForFarmers de doorgroei van medewerkers. In 2017 heeft een aanzienlijk aantal medewerkers intern promotie gemaakt.

Om de kennis en vaardigheden voor de organisatie te behouden, besteedt ForFarmers veel tijd aan interne opvolging voor sleutelposities. De Management Teams van de landenorganisaties bespreken regelmatig talenten die in aanmerking zouden kunnen komen voor een sleutelpositie. Twee keer per jaar wordt de aanwezigheid van talenten door HR met de Directie besproken, zowel op niveau van de landenorganisaties als op internationaal niveau. Voor deze talenten worden individuele ontwikkelplannen gemaakt om ze tijdig voor te bereiden op een nieuwe stap. Het internationale HR-team bespreekt de opvolging van de sleutelposities ieder kwartaal.

ForFarmers op de arbeidsmarkt

In 2017 heeft ForFarmers de banden met universiteiten, hogescholen en studie- en studentenverenigingen verstevigd. Zo vonden er in Nederland 7 evenementen met universiteiten of studentenverenigingen plaats en in het Verenigd Koninkrijk 3. Duitsland organiseerde een succesvolle introductiedag voor studenten. In Nederland konden stagiaires tijdens de stageselectiedag op een hele interactieve manier kennis maken met ForFarmers en zich inschrijven voor stageopdrachten. De nieuwe 'werken@ForFarmers' pagina (www.werkenbijforfarmers.nl) is in 2017 gelanceerd in de vier landen waarin ForFarmers actief is. Op deze pagina staan alle ForFarmers vacatures en delen enkele medewerkers hun praktijkervaringen.

ForFarmers positioneert zich door dit soort activiteiten als een aantrekkelijke werkgever. Het positieve effect hiervan blijkt onder meer uit het feit dat in 2017 465 nieuwe medewerkers (340 fte's) zijn aangetrokken. In Nederland beschikt ForFarmers sinds 2017 over een eigen corporate recruiter. In 2017 zijn 78 posities door ForFarmers zelf ingevuld (2016: 20 posities) en slechts 18 via een extern bureau (2016: 48). Dit heeft een aanzienlijke kostenbesparing opgeleverd. Daarnaast presenteert ForFarmers zichzelf actief op de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn ook social mediakanalen als LinkedIn en Facebook ingezet.

ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen op basis van competenties, dus ongeacht geslacht,

leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verankerd in de kernwaarden van de organisatie. Van oudsher opereert ForFarmers in een omgeving waar het overgrote deel van de medewerkers man is. Het is in dat verband verheugend te constateren dat een toenemend aantal vrouwen op vacatures reageert. Dit komt onder meer door de aangepaste wijze waarop ForFarmers zich tegenwoordig positioneert. Van de medewerkers die zijn begonnen aan het Sales Trainee Program, is 30% vrouw.

In Nederland en België vallen 95% van de medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst. In Duitsland ligt dit percentage rond de 12,5% en in het Verenigd Koninkrijk geldt voor geen van de medewerkers een cao.

In het afgelopen jaar hebben 377 medewerkers de organisatie verlaten wegens onder meer pensionering, reorganisatie, disfunctioneren of een nieuwe externe uitdaging.

Toekomstbestendig HR-systeem geïmplementeerd

One ForFarmers is een belangrijke pijler onder de Horizon 2020-strategie. One ForFarmers is gericht op het uitwisselen en benutten van interne kennis, het verder professionaliseren van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. In deze context werd in 2017 het HR-systeem 'Workday' geïmplementeerd, dat in 2016 was geselecteerd. Dit omvangrijke project is geheel volgens plan verlopen. Eind 2017 waren alle managers aangesloten. De eerste reacties van de gebruikers waren positief. Vanaf januari 2018 zijn alle medewerkers op het systeem aangesloten. Daarmee is de basis gelegd voor het optimaliseren van het beheer en het uitvoeren van HR-processen en de documentatie van afspraken. Managers en medewerkers worden hierdoor niet alleen ondersteund in de gestandaardiseerde HR-processen, maar ook op het gebied van talentmanagement, carrièreplanning en strategische personeelsplanning.

Organisatieveranderingen

In 2017 heeft de afdeling Finance een Shared Service Center opgericht voor Nederland, Duitsland en België. De voorheen gedecentraliseerde activiteiten met betrekking tot boekhoudkundige processen (zoals debiteuren- en crediteurenbeheer) vinden nu plaats op één locatie, zodat er efficiënter en effectiever kan worden gewerkt.

Bovendien kunnen deze bedrijfskritische processen eenduidig worden aangestuurd en uitgevoerd, waardoor risico's worden beperkt. Deze verandering biedt verder meer ontwikkel- en carrièremogelijkheden voor werknemers, doordat er bredere functies zijn ontstaan met een meer actieve rol. Ook wordt het delen van kennis en expertise door samenwerking bevorderd.

In het Verenigd Koninkrijk zijn drie kantoren samengevoegd in het nieuwe centrale kantoor 'Horizon House'. Door deze samenvoeging is een aantal banen verloren gegaan. De nieuwe organisatie in het Verenigd Koninkrijk biedt echter ook kansen voor medewerkers.

Personeelsbijeenkomsten

ForFarmers organiseert regelmatig bijeenkomsten waar groepen medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang van strategie Horizon-2020. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten en de missie van ForFarmers uit te dragen. In juli en december 2017 zijn tweedaagse managementconferenties gehouden voor het senior management. In juli is de Management Conferentie XL gehouden. Deze conferentie, met 250 managers van ForFarmers, wordt eens per drie jaar gehouden en heeft een interactief karakter. Ruim 95% van de aanwezigen vond de bijeenkomst waardevol. Daarnaast werden in 2017 32 decentrale interactieve personeelsbijeenkomsten georganiseerd in de landen waar ForFarmers actief is.



Medewerkersbetrokkenheid – de 'pulse check'

ForFarmers heeft in 2016 voor het eerst een onderzoek gedaan naar medewerkersbetrokkenheid. In 2017 is hier een vervolg aan gegeven door een 'pulse check' te houden. Die verschaft inzicht in de eventuele voortgang op de ontwikkelpunten. Bijna alle medewerkers konden

digitaal aan de 'pulse check' deelnemen. De resultaten toonden dat 88% van de medewerkers zich betrokken tot zeer betrokken voelt bij ForFarmers (2016: 77%). Ongeveer 75% van de medewerkers zou ForFarmers als werkgever aan familie en vrienden willen aanraden (2016: 70%). Verder bleek dat er op het gebied van geven en ontvangen van feedback en carrièremogelijkheden en -afspraken positieve stappen zijn gemaakt maar dat er nog ruimte voor verbetering is. Een deel van de werknemers ervaart de werkdruk nog steeds als hoog. Hier wordt gehoor aan gegeven door het aantal projecten dat wordt toegevoegd aan de normale werkzaamheden te verminderen en eenduidiger te communiceren wat de prioriteiten zijn. Tot slot blijkt dat er verbetering mogelijk is op het duidelijk maken van ieders individuele bijdrage aan de Horizon 2020-strategie. Om het verbeteren van de ontwikkelpunten een extra impuls te geven, is besloten alle leidinggevenden een aantal centraal vastgestelde doelstellingen te geven voor 2018. De resultaten van de 'pulse check' worden per land besproken en waar nodig worden aanvullende verbeterplannen bijgesteld. In 2019 wordt er weer een uitgebreid onderzoek gehouden.

Het ziekteverzuimpercentage bleef in Nederland in 2017 stabiel op 4%. Zowel in Duitsland als in het Verenigd Koninkrijk daalde het ziekteverzuim (respectievelijk van 4,9% naar 4,4% en van 1,8% naar 1,3%). In België nam het verzuim toe van 2,4% in 2016 tot 3,4% in 2017.

Code of Conduct en Klokkenluidersregeling

ForFarmers heeft een Code of Conduct, een kader voor de arbeidsethiek binnen de organisatie. De code bevat waarden die richting geven aan de medewerkers over de manier waarop wordt (samen)gewerkt. Deze waarden stellen medewerkers in staat zelfstandig te werken en elkaar aan te spreken op misdadingen. Naast de Code of Conduct is er ook een Klokkenluidersregeling. Van deze regeling is in 2017 tien keer gebruik gemaakt. Kwesties die hier aan de orde komen, worden volgens een vaste procedure behandeld.

Medewerkersparticipatieplan

Voor medewerkers met een vast dienstverband heeft ForFarmers sinds 2015 een werknemersparticipatieplan. In 2017 konden medewerkers onder dit plan tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met een korting

van 13,5% aandelen van ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Het senior management van ForFarmers kon deelnemen aan een ander plan. In Nederland krijgen de werknemers rechtstreeks korting op de aandelen, in de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis aandelen. In 2017 heeft bijna 14% van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan, tegen 15% in 2016. De deelnemers in 2017 hebben gemiddeld €3.454,- per medewerker geïnvesteerd. In totaal heeft nu 25% van de medewerkers aandelen in ForFarmers (2016: 22%). Het participatieplan heeft tot doel de binding met het bedrijf te vergroten en de motivatie en betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om deze mogelijkheid tot participatie jaarlijks aan te bieden. De Raad van Commissarissen moet hier goedkeuring voor geven, en vervolgens moet toestemming worden gevraagd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de aandelen voor het participatieplan in te kopen.

Gezondheid en veiligheid

ForFarmers wil medewerkers een veilige werkomgeving bieden. Er is daarom veel aandacht voor veiligheid, het monitoren en proactief aanpakken van (potentieel) gevaarlijke situaties op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant. De aanpak van ForFarmers ten aanzien van gezondheid en veiligheid staat omschreven in het hoofdstuk Duurzaamheid.

Personeelsvertegenwoordiging

ForFarmers heeft in de verschillende landen goed functionerende werknemersvertegenwoordigingen of formele ondernemingsraden. Deze zijn betrokken bij de organisatieontwikkeling, maar hebben ook een kritisch-constructieve rol om het perspectief van de medewerker te belichten.

Sinds oktober 2015 beschikt ForFarmers over een werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau. In de ForFarmers European Employees Council (FFEEC), die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen. In 2017 heeft één bijeenkomst met de Directie plaatsgevonden waarin een aantal thema's is besproken, waaronder bijvoorbeeld de resultaten van het medewerkers-betrokkenheidsonderzoek, maar ook welke rol de organisatiecultuur speelt bij (het verbeteren van) de medewerkersbetrokkenheid. De FFEEC heeft hierbij een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de organisatie. Zo is er bijvoorbeeld gesproken over de vergrijzing van het werknemersbestand en het werven van nieuw jong talent en de opvolging op sleutelposities.

Prioriteiten komende jaren

De prioriteiten op HR-gebied voor de komende jaren zijn onder andere de verdere uitrol van de diverse Academies (Verkoop, Herkauwers, Varkens, Pluimvee, Logistiek, Operaties) en de implementatie van het Management Foundation Program in alle landen. Daarnaast blijft talentmanagement natuurlijk hoog op de agenda staan. In het bijzonder zal er in 2018 worden gewerkt aan het vullen van een talenten-pijplijn voor kernposities, projectmanagers en managers die integraties van toekomstige acquisities kunnen begeleiden. Dit mede in het licht van het vergrijzende werknemersbestand. In 2018 zal een Training & Development module in het HR-systeem worden uitgerold, zodat een manager de ontwikkeling van een medewerker kan vastleggen en monitoren. Daarnaast kan ForFarmers met deze module zelf online trainingen ontwikkelen en kan de werknemer zelf kiezen uit een aantal standaard ForFarmers trainingen of workshops en hiermee richting geven aan de eigen ontwikkeling.

Man/Vrouw



Leeftijdverdeling



FTE per land



Duurzaamheid en Innovatie

Dialoog met belanghebbenden

De vraag naar voedsel zal naar verwachting toenemen en in deze vraag moet op een duurzame manier worden voorzien. Met haar deskundigheid op het gebied van veevoer speelt de diervoederindustrie hierbij een cruciale rol door zich continu in te zetten voor meer efficiëntie in de veehouderij en betere gezondheid en welzijn van dieren. Duurzaamheid is dan ook een vanzelfsprekend en integraal onderdeel van de activiteiten van ForFarmers evenals van de Horizon 2020-strategie. Duurzaamheid is een van de drie kernwaarden van ForFarmers, naast ambitie en partnerschap.

ForFarmers is actief in de agrifood supply chain en weet hoe belangrijk het is om de standpunten van haar belanghebbenden ('stakeholders') te begrijpen. Naast de doorlopende dialoog die plaatsvindt tussen onder anderen haar adviseurs en klanten heeft de Onderneming in 2017 een enquête gehouden onder de belangrijkste externe belanghebbenden om hun feedback over duurzaamheidsthema's te krijgen en onderling te vergelijken. De resultaten van deze enquête zijn gebruikt om de materialiteitsmatrix van ForFarmers bij te werken. Verder werd er een intern onderzoek gehouden onder medewerkers waarin gevraagd werd naar het bewustzijn van en de betrokkenheid bij de duurzaamheidsaanpak van de Onderneming. Uit het onderzoek bleek dat 83% van de medewerkers vond dat de aandacht voor duurzaamheid in de afgelopen 12 maanden was toegenomen terwijl 76% aangaf te weten hoe ze de prestaties van de Onderneming konden beïnvloeden.

Tevens komen leden van de Directie en het senior management regelmatig met stakeholders bijeen om belangrijke onderdelen van onze strategie en performance – waaronder duurzaamheid – te bespreken.



Stakeholders (Belanghebbenden)	Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders	Verwachtingen stakeholders	Besproken materiële onderwerpen	Inbegrepen in 2017 stakeholder-enquête
Medewerkers	- Dagelijks contact - Intranet medewerkers - Tijdschrift medewerkers - Teamvergaderingen - Medewerkerenquête - Ondernemingsraden - Managementcongressen	- Best-in-class werkgever - Veilige werkomgeving - Billijke vergoeding - Flexibele werkafspraken - Openheid en transparante communicatie	- Gezondheid en veiligheid - Ondersteuning voor sociale projecten	Ja
Leveranciers	- Dagelijks contact - Gedragscode - Audits - Technische vergaderingen en bezoeken - Contracten en specificaties	- Partnerschappen-aanpak - Openheid en transparante communicatie - Billijke prijzen - Alle verplichtingen nakomen - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Diervoederveiligheid	- Verantwoord inkopen - Broeikasgasemissies - Introductie van Leveranciersgedragscode en lidmaatschap van Sedex	Ja
Klanten	- Dagelijks contact - Tijdschriften en nieuwsbrieven - Klankbordgroepen - Advertenties en promoties - Adviesraad Duurzaamheid	- Billijke prijzen - Tijdige, volledige levering - Productkwaliteit - Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Diervoederveiligheid - Ondersteuning voor initiatieven vanuit de sector	- Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en -welzijn - Anti Microbiële Resistentie - Technische resultaten en diervoederefficiëntie	Ja
Verwerkende industrie	- Dagelijks contact - Technische vergaderingen en projecten	- Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Diervoederveiligheid	- Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en -welzijn - Antimicrobiële resistentie - Verantwoord inkopen - Broeikasgasemissies	Nee
Retailers	- Dagelijks contact - Technische vergaderingen en projecten	- Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Diervoederveiligheid	- Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en -welzijn - Antimicrobiële resistentie - Verantwoord inkopen - Broeikasgasemissies	Ja
Aandeelhouders	- Jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders - Publicatie en presentatie van jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten - Kwartaal trading updates - Roadshows - Jaarverslag	- Rendement - Openheid en transparantie - Sterke cultuur en waarden - Dividendprestaties - Duidelijke strategie	- Duurzaamheidsaanpak - Verslaglegging en openbaarmaking	Nee
Leden	- Regelmatige bijeenkomsten - Nieuwsbrief - Website	- Sterke cultuur en waarden - Openheid en transparantie - Lange-termijn managementfocus	- Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en -welzijn - Antimicrobiële resistentie	Nee
Ngo's	- Deelname aan congressen - Ad-hoc bijeenkomsten	- Duurzame praktijken - Openheid en transparantie	- Verantwoordelijke inkoop van grondstoffen - Dierengezondheid- en welzijn - Milieu impact van veeteelt	Ja
Regelgevingsinstanties	- Lidmaatschap van nationale en Europese handelsverenigingen - Locatiebezoeken en certificeringsaudits	- Naleving van regels en normen - Samenwerking tussen nationale bevoegde autoriteiten en bedrijfsprogramma's	Ontwikkeling en implementatie van regels en normen	Nee
Overheid	- Lidmaatschap van nationale en Europese handelsverenigingen - Technische werkgroepen en comités	- Naleving van regels en normen - Bijdrage aan beleidsoverleg	- Ontwikkeling en implementatie van regels en normen - Beleidsontwikkeling	Nee
Media	- Interviews - Persberichten	Transparantie	- Duurzaamheidsaanpak - Specifieke projecten en initiatieven	Nee
Beleggers en banken	- Jaarverslag - Roadshows - Beleggerscongressen en -bijeenkomsten	- Transparante verslaglegging - Corporate governance	- Duurzaamheidsaanpak - Verslaglegging en openbaarmaking	Nee

Opmerking: Niveau 1-belanghebbenden worden gedefinieerd als de belanghebbenden die direct betrokken zijn in de supply chain van ForFarmers (klanten, leveranciers, retail, verwerkende industrie). Niveau 2 omvat alle overige groepen belanghebbenden.



Materialiteitsmatrix en thema's

ForFarmers heeft een duurzaamheidskader ontwikkeld dat drie thema's en zes materiële onderwerpen omvat. Dit kader kwam tot stand naar aanleiding van een aantal interviews met belanghebbenden en in overleg met de ForFarmers Adviesraad Duurzaamheid.

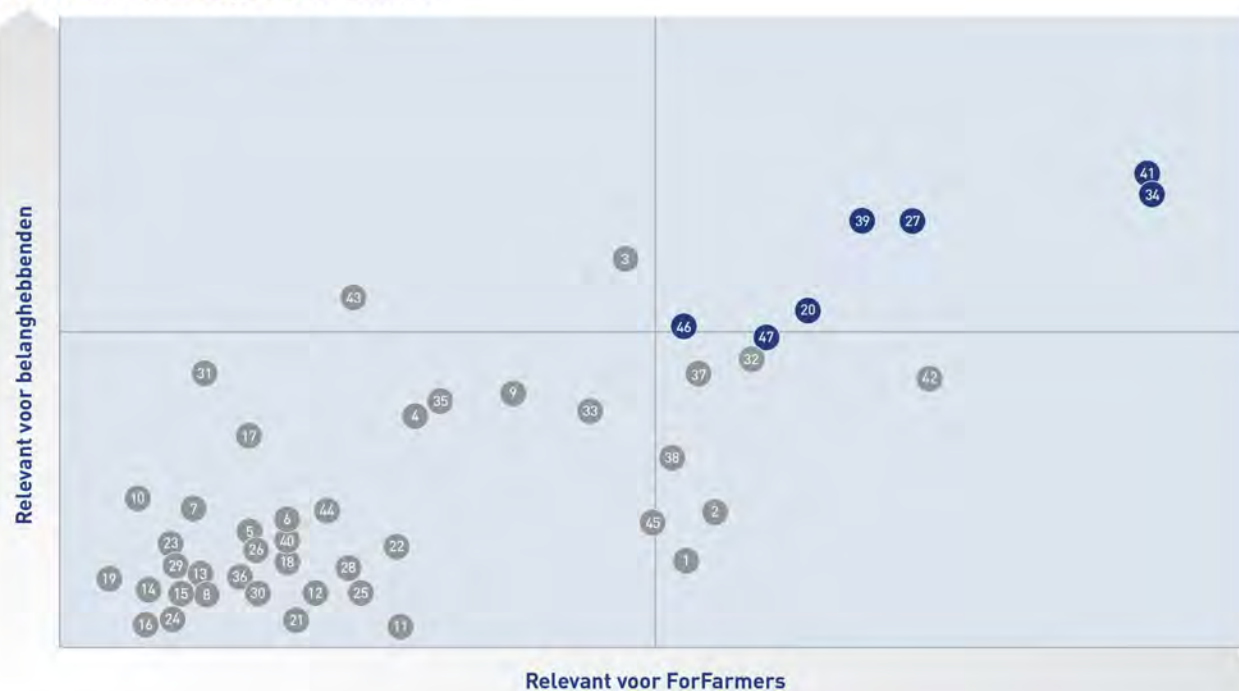
Daarnaast zijn er vijf Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld waaraan ForFarmers haar prestaties kan meten. De samenhang tussen de zes materiële onderwerpen en de bijbehorende KPI's wordt hieronder getoond:

Thema	Materieel onderwerp	KPI
Milieu	Fosfaatuitstoot beperken	1) % fosfaatefficiëntie op het boerenerf in NL (melkvee- en varkenshouders)
	Uitstoot broeikasgassen beperken	2) Broeikasuitstoot in tonnen CO ₂ -equivalent
	Het gebruik van land, water en energie minimaliseren	3) % duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
Mens & Maatschappij	Zorg voor veilige en goede werkcondities	4) Aantal ongevallen met verzuim
	Voerveiligheid verbeteren	5) Totale aantal voerincidenten waarbij regelgeving en vrijwillige codes niet zijn nageleefd
Diergezondheid & Dierenwelzijn	Diergezondheid en dierenwelzijn verbeteren	De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als een integraal onderdeel van de Total Feed-oplossingen waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld

In 2016 heeft ForFarmers voor het eerst een materialiteitsmatrix gepubliceerd. Deze matrix is in 2017 bijgewerkt met de resultaten van de eerdergenoemde enquête onder belanghebbenden, in het format dat vereist is volgens de GRI G4-richtlijnen. De vragenlijst werd ingevuld door 70 belanghebbenden, onder wie 41 leden van de Directie en het senior management evenals 29 externe belanghebbenden, die onderwerpen in volgorde van belangrijkheid moesten rangschikken. Om een weging

te krijgen, werden de gemiddelde scores van niveau 1-belanghebbendengroepen vermenigvuldigd met een factor 2 en werden de gemiddelde niveau 2-scores voor elke groep vermenigvuldigd met een factor 1 om voor iedere groep een totaalscore te krijgen. Alle interne belanghebbenden werden als één groep behandeld.

Materialiteitsanalyse ForFarmers



- | | |
|---|--|
| 1 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en het transport van diervoedergrondstoffen | 24 De werkuren zijn niet buitensporig |
| 2 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en levering van diervoeder | 25 Er vindt geen discriminatie plaats |
| 3 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de veeteelt | 26 Er vindt geen omkoping en corruptie plaats |
| 4 Methaanemissie van herkauwers | 27 Veiligheid van levensmiddelen en diervoeder |
| 5 Verlies van biodiversiteit | 28 Voedselzekerheid |
| 6 Bodemvruchtbaarheid | 29 Toegang tot betaalbare levensmiddelen |
| 7 Bescherming van gevoelige ecosystemen | 30 Lokale herkomst van levensmiddelen |
| 8 Bescherming van beperkte grondstoffen zoals fosfaat | 31 Winstgevendheid voor producent |
| 9 Vervuiling van land en water door fosfaten en nitraten | 32 Antimicrobiële resistentie (AMR) |
| 10 Vervuiling van land en water door zink en koper | 33 Intensieve productiesystemen |
| 11 Veranderingen in landgebruik en ontbossing | 34 Gebruik van antibiotica in veeteelt |
| 12 Het gebruik van hernieuwbare energie in uw eigen processen | 35 Grootschalige landbouw |
| 13 Publicatie van CO ₂ -emissies van het Bedrijf | 36 Beweidingsperiodes voor herkauwers |
| 14 Doelstellingen qua voorkomen van afvalstorten | 37 Het bewaken van de integriteit van het vee (bijv. couperen van staarten, inkorten van snauwen, castratie) |
| 15 Watervoetafdruk | 38 Leefruimte voor kippen en varkens |
| 16 Bestrijdingsmiddelenresiduen | 39 De mogelijkheid voor dieren om hun natuurlijke gedrag te vertonen |
| 17 Ontwikkeling van gesloten systemen | 40 De mogelijkheid voor dieren om naar buiten te gaan |
| 18 Werk wordt vrij gekozen | 41 Problemen met het gebruik van sojameel |
| 19 Vrijheid van vereniging | 42 Problemen met het gebruik van palmolie |
| 20 Arbeidsomstandigheden zijn veilig en hygiënisch | 43 Problemen met het gebruik van vismeel |
| 21 Moderne slavernij | 44 Problemen met het gebruik van andere grondstoffen |
| 22 Er wordt geen kinderarbeid ingezet | 45 Genetische modificatie |
| 23 Er wordt een leefbaar loon uitbetaald | 46 Lokale inkoop (bijv. EU) van Grondstoffen |
| | 47 Ontwikkeling van alternatieve grondstoffen (algen, zeewier, eendenkroos, insecten) |

Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN

De kerndoelstellingen van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers zijn vergelijkbaar met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen ('SDG's') van de Verenigde Naties. Daarom heeft ForFarmers besloten om deze VN-doelen aan te houden als leidende principes voor de toekomst.

De SDG's zijn erop gericht armoede te beëindigen, de aarde te beschermen en te zorgen voor welvaart voor iedereen, als onderdeel van de nieuwe duurzaamheidsdoelstellingen die tegen 2030 moeten worden bereikt. De onderstaande tabel laat de samenhang zien tussen de KPI's van ForFarmers en de SDG's van de VN.

VN Ontwikkelingsdoelen	ForFarmers Materiële Onderwerpen	KPI-referenties
 3 Goede gezondheid en welzijn Zorgen voor een gezond leven en het welzijn van iedereen op elke leeftijd bevorderen	• Zorgen voor een goede en veilige werkomgeving • Zorgen voor betere voederveiligheid • Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen	• Aantal ongevallen met verzuim • Voederveiligheidsincidenten • Antimicrobiële resistentie
 12 Verantwoorde consumptie en productie Zorgen voor duurzame consumptie- en productiepatronen	• Fosfaatvervuiling beperken • Uitstoot broeikasgassen beperken • Gebruik van land, water en energie minimaliseren	• Fosfaatefficiëntiepercentage • CO₂-uitstoot • Percentage duurzame soja en palmolie
 13 Klimaatmaatregelen Dringend actie ondernemen om (de effecten van) klimaatverandering aan te pakken	• Uitstoot broeikasgassen beperken	• CO₂-uitstoot
 15 Leven op het land Duurzaam bosbeheer, bestrijden van woestijnvorming, beëindigen en terugdraaien van bodemverarming, bestrijden van verlies aan biodiversiteit	• Gebruik van land, water en energie minimaliseren • Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen	• Percentage duurzame soja en palmolie • Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen

ForFarmers materiële onderwerpen en gerelateerde KPI's

1. Fosfaatvervuiling beperken

Fosfaatvervuiling wordt beschouwd als een materieel onderwerp omdat het fosfaat dat dieren uitscheiden het oppervlaktewater vervuult. De EU heeft daarom voor alle lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Gezien de intensieve veehouderij in Nederland is het voor melkveehouders en varkensboeren een bijzondere uitdaging om binnen de toegestane fosfaatgrenzen te blijven. Te weinig fosfaat in het voer leidt tot minder productie door de dieren; teveel leidt tot meer uitstoot in het milieu.

In Nederland doet ForFarmers daarom mee met het programma KringloopWijzer, een voedingsstofmanagementsysteem voor alle melkveehouders in Nederland om het gebruik van fosfaat, stikstof en koolstof op hun bedrijf in kaart te brengen. ForFarmers heeft dan ook het fosfaatefficiëntiepercentage van melkvee- en varkensproductiesystemen in Nederland gekozen als KPI voor dit materiële onderwerp. Dit percentage wordt berekend op basis van een steekproef

onder boeren, waarbij de berekende fosfaatefficiëntiewaarde de hoeveelheid fosfaat aangeeft, die door het dier wordt gebruikt. De resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. De fosfaatefficiëntiewaarde geeft zowel de boer als de adviseur informatie over het fosfaatverbruik op het boerenland en daarmee ook over de fosfaatverliezen die de vervuiling veroorzaken. Hoe hoger het percentage, hoe beter het is. Voedingsstoffen als fosfaat zullen nooit voor 100% biologisch worden verbruikt. Het verbruik bij varkens en pluimvee is in het algemeen hoger dan bij rundvee (herkauwers). Fosfaatefficiëntie verbeterde in 2016 vergeleken met 2015. ForFarmers beïnvloedt fosfaatefficiëntie door voeroplossingen waarbij voortdurend aandacht wordt besteed aan een betere toepassing van voedingsstoffen en het gebruik van de meest recente generatie van fytase enzymen.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2016		2015 ¹	
		Aantal boerenbedrijven % in de steekproef		Aantal boerenbedrijven % in de steekproef
Melkveehouderij	37,2%	2347	36,1%	2587
Vleesvarkens	51,9%	251	50,4%	419
Zeugen	41,4%	95	40,8%	100
Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)	47,6%	79	47,2%	106

¹ Deze gegevens zijn aangepast vergeleken met wat in het 2016 jaarverslag is gepubliceerd

"We moeten grondstoffen en mineralen uiterst efficiënt benutten. Daarnaast is het belangrijk dat voer niet alleen verantwoord wordt geproduceerd, maar ook betaalbaar blijft. Daarmee helpt ForFarmers ons om binnen de ruimte die de milieuwetgeving ons biedt, een boterham te blijven verdienen", Piet Winkelmolen, melkveehouder in Heythuysen (NL).

Daarnaast heeft ForFarmers de parameter 'werkelijk fosfor' en een fosfaatcalculator geïntroduceerd om boeren te helpen de fosfaatproductie te meten en te verminderen bij een maximale melkproductie per koe.

2. Uitstoot van broeikasgassen beperken

De veehouderij is een belangrijke veroorzaker van de uitstoot van broeikasgassen en dus van klimaatverandering, die daarom is opgenomen als materieel onderwerp. ForFarmers erkent dat diervoer in belangrijke mate bijdraagt aan de impact die de veehouderij heeft op het milieu. Daarom wordt de uitstoot van broeikasgassen berekend (per ton geproduceerd voer en in totaal), te beginnen binnen haar eigen activiteiten (d.w.z. scope 1 (gebruik van gas en stookolie) en scope 2 (gebruik van elektriciteit)). Dit is een gebied waarop ForFarmers direct door haar eigen handelingen een verschil kan maken, hoewel de uitstoot van broeikasgassen binnen scope 1 en 2 minimaal is vergeleken bij de uitstoot geproduceerd in scope 3 (uitstoot geproduceerd in de bij ForFarmers inkomende logistieke keten en uitstoot op het boerenenerf).

Uitstoot van broeikasgassen (kg CO₂ per ton)

	Scope 1 2017			Scope 2 2017
	Gas	Kerosine	Stookolie	Elektriciteit
Nederland	4,11	-	-	16,30
Duitsland	4,10	-	-	11,95
België	2,24	-	-	4,85
VK	4,98	1,35	0,36	20,77
Totaal	4,25	1,35	0,36	16,36

Uitstoot van broeikasgassen (totaal tonnen CO₂)

	Scope 1 2017			Scope 2 2017
	Gas	Kerosine	Stookolie	Elektriciteit
Nederland	12.956	-	-	51.400
Duitsland	3.200	-	-	9.325
België	899	-	-	1.949
VK	9.289	2.515	669	38.701
Totaal	26.345	2.515	669	101.375

Voor 2017 zijn alleen de data voor productie meegenomen. De gegevens voor alle producten (mengvoer en grondstoffen) die gebruikt en gemaakt worden in alle mengvoerfabrieken van ForFarmers, voor verkoop in zakken of bulk, zijn meegenomen. Fabrieken voor blends in Duitsland (productie van huisdiervoer) zijn hier niet bij inbegrepen aangezien ze niet onder mengvoerfabrieken vallen.

Scope 1 CO₂-uitstoot wordt berekend aan de hand van coëfficiënten uit de 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk waar het AIC Climate Change Agreement als referentie wordt gehanteerd; dit is nauwkeuriger maar is niet in de andere landen beschikbaar.

Scope 2-uitstoot wordt berekend op basis van energieopwekking, ook weer met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk waar het AIC Climate Change Agreement wordt gehanteerd om de al eerdergenoemde reden.



Activiteiten in 2017

Met betrekking tot productie heeft ForFarmers zich ten doel gesteld om tegen 2020 het primaire energiegebruik (scope 1 en 2) per outputeenheid met 10% te verminderen ten opzichte van de referentiewaarde uit 2014. In 2017 werd een afname van 2,57% gerealiseerd ten opzichte van 2016. Dit was het gevolg van een combinatie van factoren, waaronder investeringen in energiezuinigere machines en installaties, een gunstige mix van ruwe grondstoffen en vooral in België een gunstige energie-mix.

Voor de productie gebruikt ForFarmers een energiebesparingsmatrix, die bestaat uit een lijst met projecten in de afzonderlijke landen die gericht zijn op het

verbeteren van de energie-efficiëntie. Op een aantal ForFarmers-locaties zijn inmiddels energiebesparende zonnepanelen geïnstalleerd. ForFarmers wordt in relatie tot deze doelstelling soms ook geconfronteerd met dilemma's; in de fabriek in Lochem zijn persmachines geplaatst, die meer energie verbruiken. Zij zorgen echter wel voor een betere kwaliteit voer met een betere voerefficiëntie, dat op zijn beurt uiteindelijk weer leidt tot een lager gebruik van grondstoffen en dus een lagere CO₂-afdruk.

ForFarmers neemt ook maatregelen om de efficiëntie van logistiek (transport) te verbeteren. De door het eigen wagenpark gebruikte hoeveelheid brandstof (in liters) per geleverde ton voer wordt gemeten en maandelijks geëvalueerd. De energie-efficiëntie wordt verbeterd door effectieve planning van de inzet van voertuigen, waardoor de bezettingsgraad wordt verhoogd.

ForFarmers blijft ook investeren in nieuwe bulkwagens met efficiëntere Euro 6-motoren. Daarnaast is er een innovatief blaassysteem voor vrachtwagens ontwikkeld. Per ultimo 2017 was 50% van de wagens uitgerust met een Euro 6-motor. In het hele bedrijf zijn er Logistics Academies geïntroduceerd o.a. om chauffeurs te leren hun rijstijl aan te passen zodat ze zuiniger rijden. In 2017 volgden alle chauffeurs een training bij een Logistics Academy. De prestaties van chauffeurs worden gemeten door het monitoren van het aantal kilometers per liter brandstof.

Het begin 2016 ingevoerde leaseautobeleid stimuleert medewerkers met een auto van de zaak om te kiezen voor een elektrische auto of een auto met een lage CO₂-uitstoot. In 2017 is de leasevloot uitgebreid met 7 elektrische/hybride wagens. Met het verder verbreden van het aanbod van elektrische auto's, streeft ForFarmers ernaar het aandeel hiervan in de leasevloot versneld uit te bouwen.

ForFarmers heeft in het Verenigd Koninkrijk in het nieuwe kantoor in Bury St Edmunds en de voerfabriek in Exeter energiebesparende ontwerpen opgenomen.

ForFarmers erkent dat haar activiteiten in productie en vervoer van grondstoffen en het verbruik van voer door haar klanten op het boerenland aanzienlijke uitstoot veroorzaken. Het blijft echter een uitdaging om deze uitstoot op een vergelijkbare en consequente manier te meten. Hiertoe is de Onderneming actief betrokken bij

Europese en internationale initiatieven die gericht zijn op het ontwikkelen van een geharmoniseerde methodologie voor het berekenen van de milieu-impact van voerproductie die op het boerenland geleverd wordt. Dit zijn onder andere de Product Environmental Footprint (PEF)-pilotonderzoeken die uitgevoerd worden namens de Europese Commissie en het Global Feed LCA Institute (GFLI), een onafhankelijk initiatief van de voerindustrie dat gericht is op het ontwikkelen van een gratis en vrij toegankelijke database van Feed Life Cycle Analysis (LCA) voedermiddelen en hulpmiddelen voor bedrijven in de voersector. Het doel van het GFLI is het steunen van zinvolle milieubeoordeling van dierlijke producten en het bevorderen van voortdurende verbetering van de milieuprestaties in de voerindustrie. Deze hulpmiddelen zullen hopelijk in de loop van 2018 beschikbaar worden gemaakt zodat ForFarmers in alle vier de landen waar zij actief is, kan beginnen met het zinvol en consistent berekenen, monitoren en managen van haar scope 3-uitstoot hoog in de keten.

Op het niveau van het boerenland houdt ForFarmers zich bezig met het ontwikkelen van producten en het adviseren van haar klanten om hen te helpen hun productie-efficiëntie te verhogen en daardoor hun uitstoot van broeikasgassen te verminderen, in lijn met het door hen gekozen productiesysteem. In 2017 heeft ForFarmers bijvoorbeeld het nieuwe zeugenconcept NOVA geïntroduceerd. Het NOVA-programma is ontwikkeld om te zorgen voor een uitzonderlijk goede ontwikkeling van jonge zeugen en uitstekende performance gedurende het hele leven van de dieren dankzij eenvoudige voederprogramma's die gemakkelijk door de klant zijn toe te passen. Een betere zeugproductiviteit leidt tot een efficiëntere productie, is winstgeverder voor de klant en verlaagt de uitstoot van broeikasgassen. Bovendien is NOVA gericht op een betere voederconversie.

“Verder terugdringen van de CO₂- en methaanuitstoot is een belangrijk doel voor de veehouderij. Met innovaties in het voer kan ForFarmers daar aan bijdragen”, Joost Ruijter, melkveehouder in Burgerbrug (NL).

3. Gebruik van land, water en energie minimaliseren

De milieu-impact die samenhangt met de productie van voedergrondstoffen is voor veel van onze belanghebbenden een zeer belangrijk thema en is daarom opgenomen als materieel onderwerp. De problemen betreffen grotendeels ontbossing en andere manieren van grondgebruik die samenhangt met het verbouwen van grondstoffen die naar de EU worden geëxporteerd, met name soja en palmolie.

ForFarmers zet als een van haar KPI's in op 100% duurzaam geproduceerd sojameel en palmolie tegen 2020. In 2017 voldeed 75,2% van het sojameel en 74,7% van de palmolie die door ForFarmers werd ingekocht aan de definitie van 'duurzaam geproduceerde grondstoffen' zoals deze door de Onderneming wordt gehanteerd.

% inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie

	Percentage inkoop duurzaam geproduceerde sojameel		Percentage inkoop duurzaam geproduceerde palmolie	
	2017	2016	2017	2016
Totaal	75,2%	72,7%	74,7%	52,3%

Het percentage van duurzaam geproduceerd sojameel nam toe als gevolg van vraag uit de keten. Een hoger aantal palmoliecertificaten werd in 2017 gekocht om voortgang te maken met de 2020 doelstelling.

De Onderneming is lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS) en de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie (RSPO) en was actief betrokken bij de ontwikkeling van de richtlijnen voor sojaproductie die in 2015 door de Europese koepelorganisatie voor voerproducenten FEFAC werden gepubliceerd. Samen met FEFAC onderhoudt ForFarmers contacten met partners hoog en laag in de supply chain om de richtlijnen onder de aandacht te brengen om zo de reguliere toevoer van duurzame sojaproducten naar Europa te faciliteren. ForFarmers zal haar streven om in te kopen volgens erkende sociale, ethische en milieunormen uitbreiden tot alle grondstoffen, door middel van een gestructureerde dialoog met leveranciers en in lijn met de in 2017 ingevoerde gedragscode voor leveranciers van Sedex (Supplier Ethical Data Exchange). Voor wat betreft het totaalbedrag aan product-gerelateerde inkopen heeft meer dan 70% van de leveranciers ofwel de Sedex code ondertekend ofwel een leveranciers code. Meer dan 30% van de leveranciers van niet product-gerelateerde inkopen

heeft een gedragscode ondertekend, wat meer dan 60% van het jaarlijkse totaalbedrag vertegenwoordigt.

Daarnaast doet ForFarmers voortdurend onderzoek naar alternatieve bronnen van eiwit om minder afhankelijk te worden van soja. Dit onderzoek betreft onder meer het gebruik van grotere hoeveelheden grondstoffen die in de EU worden geproduceerd zoals zonnebloem- en raapzaadschroot evenals nieuwere alternatieven zoals algen en eendenkroos. ForFarmers is eveneens betrokken bij een aantal projecten die gericht zijn op het gebruik van insecten als duurzame proteïnebron. Zo wordt in een vierjarig project met Wageningen University & Research en andere sectororganisaties onderzocht of insectenlarven een duurzame voedingsbron voor biggen en vleeskuikens kunnen zijn. Voor het eerst zal de volledige milieu-impact worden berekend, waarmee bepaald kan worden of het gebruik van insecten de gevolgen van veehouderij op het milieu zou kunnen verminderen. Tegelijkertijd zullen de mogelijke voordelen voor het welzijn van kippen en varkens worden onderzocht. Dit project werd onderscheiden met het ForFarmers duurzaamheidscertificaat voor het beste project van 2017.

ForFarmers monitort en beoordeelt tevens haar watergebruik per locatie en zet zich voortdurend in om het waterverbruik te verminderen.

4. Zorgen voor een goede en veilige werkomgeving

Zorgen voor een veilige werkomgeving voor alle medewerkers, ingehuurd personeel, aannemers en bezoekers heeft de hoogste prioriteit en is daarom opgenomen als materieel onderwerp.

ForFarmers registreert het aantal ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's) per regio en naar geslacht. Alle ongelukken met verzuim worden binnen 24 uur gemeld aan de Directie van ForFarmers en de opgedane ervaring wordt in de directievergadering besproken. Een LTI wordt gedefinieerd als “een onvoorziene gebeurtenis met persoonlijk letsel tot gevolg, waardoor de getroffen persoon niet in staat is om op de eerstvolgende ingeroosterde werkdag te werken, of volgens de definitie van de ForFarmers Groep”.

ForFarmers heeft als doelstelling voor 2020 om het aantal LTI's met 70% te verminderen ten opzichte van 2014 [54]. Naarmate steeds meer aandacht wordt besteed aan

gezondheid en veiligheid wordt de laatste jaren een stijgend aantal LTI's en bijna-ongelukken geregistreerd. Desalniettemin werd een lager aantal LTI's gerapporteerd in 2017 dan vergeleken met 2016.

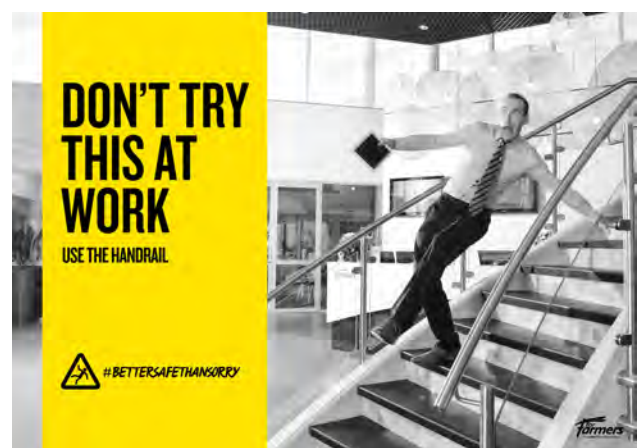
Aantal LTI's

	2017	2016
Nederland	19	17
Duitsland	6	14
België	1	2
Verenigd Koninkrijk	21	22
Totaal	47	55

Activiteiten in 2017

De aanpak van ForFarmers op het gebied van gezondheid en veiligheid draait om het vergroten van bewustzijn door trainingen voor medewerkers, het invoeren van duidelijke regels, het uitvoeren van dynamische risicobeoordelingen, het stimuleren van medewerkers om steeds vaker bijna-ongelukken te melden om daadwerkelijke ongelukken te voorkomen, en het zorgen voor verandering van gedrag en controles om toe te zien op correct beheer van alle kritieke risicogebieden.

In 2017 zijn er wederom trainingen gehouden en controles uitgevoerd op het gebied van gezondheid en veiligheid. Daarnaast werd er meer geïnvesteerd in de fabrieken en in kennis voor medewerkers. Het positieve resultaat is dat



dit nu al heeft geleid tot een toename van het aantal meldingen van bijna-ongelukken die gebruikt worden om ongelukken te voorkomen. De grootschalige interne communicatiecampagne 'Better Safe than Sorry' over arbo-procedures werd binnen de hele Groep voortgezet.

Ondanks alle maatregelen die worden genomen, kunnen ongelukken nog steeds voorkomen in uitzonderlijke omstandigheden. Aan het begin van 2018 verloor een

medewerker van ForFarmers helaas het leven door een noodlottig ongeval.

ForFarmers zet zich in om de veiligheid van mensen, processen en producten te waarborgen en streeft naar eerlijke en verantwoorde arbeidsomstandigheden in de gehele supply chain. In dit kader heeft ForFarmers in 2016 met de steun van Sedex een Supplier Code of Conduct opgesteld. Respect voor de mensenrechten en voor het milieu is onderdeel van de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers.

5. Voerbaarheid verbeteren

ForFarmers is onderdeel van de voedselvoorzieningsketen. Voerbaarheid zal om die reden altijd een prioriteit voor ons zijn en is daarom opgenomen als materieel onderwerp. Alle incidenten waarbij voer niet voldoet aan voorschriften en vrijwillige codes worden proactief gemonitord en beheerd.

Rapportage over voerbaarheid gebeurt door het melden van het totale aantal voerbaarheidsincidenten gedurende de rapportageperiode waarbij voer niet voldoet aan de voorschriften en vrijwillige codes met betrekking tot de impact van diensten en producten op de gezondheid en veiligheid, naar:

- aantal voerbaarheidsincidenten waarbij de regels niet werden nageleefd resulterend in een boete of sanctie;
- aantal voerbaarheidsincidenten waarbij de regels niet werden nageleefd resulterend in een waarschuwing;
- aantal voerbaarheidsincidenten waarbij van de vrijwillige codes werd afgeweken vastgesteld door middel van externe controles.

Een voerbaarheidsincident wordt gedefinieerd als elk incident waarbij geacht wordt dat voer dat geproduceerd, verwerkt, gemaakt of gedistribueerd is mogelijk een risico zou kunnen vormen voor de gezondheid van mens of dier en/of het voedsel verkregen uit voedselproducerende dieren ongeschikt voor menselijke consumptie zou kunnen maken.

Er wordt een One ForFarmers aanpak gehanteerd ten aanzien van HACCP (gevaaranalyse en essentiële controlepunten) waarbij voermiddelen en mengvoer doorlopend worden gemonitord om ongewenste stoffen op te sporen. Deze aanpak is gebaseerd op de eisen van de EU-wetgeving, GMP+, Ovocom, Feed Chain Alliance- en UFAS-regelgeving, het controleplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers.

Alle incidenten waarbij voer niet voldoet aan de voorschriften en vrijwillige codes worden proactief gemonitord en beheerd. In 2017 zijn er meer audits door retailers uitgevoerd als onderdeel van hun periodieke review cyclus. Dit is de reden voor een hoger aantal voerincidenten met betrekking tot niet-naleving van vrijwillige codes in 2017. Niet-naleving wordt bepaald door de relevante overheidsinstanties en externe certificatie-instellingen in de afzonderlijke landen door middel van inspecties en externe controles. De kwaliteitsmanagers in de landen beoordelen voortdurend of de productieprocessen worden uitgevoerd conform de gemaakte afspraken en ondernemen actie indien afwijkingen worden geconstateerd. Hierop houdt de Kwaliteitsmanager van de Groep toezicht. In het afgelopen jaar is de voerbaarheid niet in het geding geweest.

De omvang van de boetes was €941 (2016: €17.885).

Aantal voerincidenten

	Niet-naleving van regels resulterend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resulterend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nederland	0	2	4	4	5	4
Duitsland	6	2	3	1	1	1
België	0	0	1	3	0	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	0	6	2
Totaal	6	4	8	8	12	7

6. Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen

Uit alle contacten met externe belanghebbenden komt diergezondheid en dierenwelzijn als belangrijk aspect naar voren en is daarom opgenomen als materieel onderwerp. Het is de missie van ForFarmers om al haar klanten te helpen hun dieren goed te voeren en gezond te houden. Uitgangspunt hierbij is dat elk dier de juiste hoeveelheid voedingsstoffen binnenkrijgt om in zijn basisbehoeften te voorzien. Verder worden er specifieke concepten ontwikkeld om de impact voor klanten te verminderen van bepaalde wettelijke eisen zoals het verbod op snavelbehandeling bij legkippen of de castratie van varkens. Binnen de klantenkring van ForFarmers worden veel verschillende

productiesystemen gebruikt: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten, en grootschalig en kleinschalig. ForFarmers gebruikt haar kennis om grondstoffen optimaal te benutten en diergezondheid en dierenwelzijn in elk productiesysteem te optimaliseren.

Het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn is een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak van ForFarmers. Gezien de verschillende diersoorten en de breedte van het onderwerp is er nog geen aparte KPI voor dit onderwerp opgesteld.

In 2017 werd er onder andere gewerkt aan de volgende innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn:

Innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn

Rundvee	Pluimvee	Varkens
Diagnose van ruminale acidose aan de hand van melkmonsters	Ontwikkeling van optimale voederstrategieën voor langzaam groeiende vleeskuikens en andere alternatieve productiesystemen	Introductie van het NOVA-assortiment zeugvoer, dat zorgt voor een beter lactatieresultaat en daardoor een lager sterftecijfer onder nog niet gespeende biggen, een hoger speengewicht en minder geruimde dieren
Ontwikkeling van een knoflookbolus ter ondersteuning van droogstand bij melkvee	Ontwikkeling van voederstrategieën voor het bestrijden van verenpikken bij kippen met onbehandelde snavels	Optimalisatie van voedingsfactoren om de prevalentie van salmonella te verlagen
Implementatie van de VITALity Score, een hulpmiddel om de immuunstatus van kalveren te verbeteren	Optimale voeding om legkippen een langer leven te geven	Toepassing van Delta-Score, een monitoringsysteem voor vleesvarkens om hun gezondheid te testen en nutritionele oplossingen te bieden
	Verbeterde botgezondheid bij vleeskuikenouderdieren en vleeskuikens	Introductie van Aminopt, dat zorgt voor optimale aanvoer van aminozuren in de voeding van biggen met een suboptimale gezondheid
	Minder voetzoolbeschadigingen bij pluimvee	

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. ForFarmers zoekt naar nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen om de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verlagen. De afgelopen jaren is het gebruik van medicatie in voer teruggebracht of geëlimineerd naarmate het gebruik van antibiotica verder afneemt en alternatieven zoals watermedicatie worden

ontwikkeld. In Duitsland en Nederland wordt volgens sectorafspraken geen medicatie aan voer toegevoegd. In België wordt er alleen medicatie toegevoegd aan voer voor jonge biggen indien dat nodig is. In het Verenigd Koninkrijk worden er in het O'Neill-rapport van oktober 2017 reductiedoelstellingen voor de sector gesteld. In dit kader deelt ForFarmers proactief de ervaring die zij in Nederland heeft opgedaan met het afbouwen van antibioticagebruik. Zo zijn er een aantal workshops georganiseerd in samenwerking met de National Pig Association en de Agriculture and Horticulture

Development Board (AHDB) om boeren te helpen bij de aanpak van dit probleem. Verder heeft ForFarmers een directe link beschikbaar gesteld naar het elektronische medicijnenboek (e-MB-Pigs) dat door de sector is ontwikkeld om varkenshouders en veeartsen te helpen om de hoeveelheid gebruikte medicatie te monitoren en waar mogelijk te verminderen.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen is ForFarmers zich bewust van haar rol in de samenleving en in de agrarische sector. ForFarmers levert haar producten aan meer dan 25.000 boerenbedrijven en onderhoudt relaties met een groot aantal leveranciers. ForFarmers wil een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn en zorgen voor het milieu ter plaatse. De Onderneming draagt in dit kader bij aan de maatschappij door een aantal agrarische goede doelen te ondersteunen. Dit zijn onder andere The Farm Fresh Revolution, waarbij kinderen en hun ouders in het Engelse graafschap Staffordshire toegang krijgen tot verse producten met advies over voedingswaarde en bereiding, het Agriterra-project waarbij medewerkers de kans krijgen om mee te doen aan initiatieven om de ondernemersvaardigheden van boeren in ontwikkelingslanden te ontplooiën, en Run4Life, een door de EU gefinancierd project dat als doel heeft voedingsstoffen uit huishoudelijke afvalstromen te winnen om hiermee meststof te maken.

Dilemma's en uitdagingen

Omdat er rekening gehouden moet worden met veel verschillende belangen staat ForFarmers voor een aantal dilemma's bij het ontwikkelen van haar duurzaamheidsaanpak. Sommige van deze dilemma's zijn specifiek voor de Onderneming terwijl het bij andere gaat om maatschappelijke vraagstukken en vraagstukken voor de veehouderijsector in het algemeen. Hieronder een selectie.

Noodzaak van een coherente aanpak en beschikbaarheid van data

ForFarmers kan het fosfaatgebruik in varkens- en melkveeproductiesystemen in Nederland berekenen doordat klanten de hiervoor benodigde data registreren zoals vereist volgens de nationale regelgeving. Deze gegevens zijn nog niet alom beschikbaar in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk, wat betekent dat ForFarmers niet voor alle landen vergelijkbare data kan leveren.

De balans tussen diergezondheid en dierenwelzijn en de uitstoot van broeikasgassen

In Noordwest-Europa neemt de maatschappelijke druk op veeproductiesystemen toe. De maatschappij beslist uiteraard welke productiesystemen aanvaardbaar zijn, maar er moet worden erkend dat dit in sommige gevallen tot een hogere uitstoot van broeikasgassen zal leiden. Voorbeelden zijn onder andere de productie van langzaam groeiende vleeskuikens en verplichte weideperiodes voor melkkoeien. Er is hier geen eenduidige oplossing voor aangezien er altijd een balans gevonden zal moeten worden. Als voederdeskundige zal ForFarmers met haar klanten samenwerken om de productie-efficiëntie binnen het door hen gekozen productiesysteem te verbeteren.

Hoger energieverbruik bij de productie om de milieu-impact van klanten te verminderen

ForFarmers is begonnen met het berekenen en rapporteren van haar eigen uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2). Voor een onderneming met de omvang van ForFarmers is het een grote stap voorwaarts om dit voor de eigen productie- en transportactiviteiten te realiseren. ForFarmers erkent echter dat de milieu-impact van haar eigen activiteiten heel beperkt is vergeleken met die van de activiteiten hoger en lager in de keten. ForFarmers is begonnen met het berekenen van de uitstoot van de productie en het transport van grondstoffen in Nederland.

Het is op dit moment nog niet mogelijk om dit ook op betrouwbare wijze voor het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België te doen, maar de komende jaren zullen stappen worden genomen om dit wel mogelijk te maken, vooral naarmate sectordatabases beschikbaar worden gesteld. Hierdoor zal de Onderneming haar klanten kunnen voorzien van informatie over de milieu-impact van de producten die zij kopen en geleverd krijgen op het boerenerf. Deze informatie kunnen zij vervolgens gebruiken om hun eigen Life Cycle Assessment (LCA) te berekenen. Verder zal ForFarmers hierdoor kunnen nadenken over wat de juiste balans is tussen energieverbruik bij de productie en het gebruik van grondstoffen. Er zou bijvoorbeeld geïnvesteerd kunnen worden in verwerkingsapparatuur die wellicht een hogere broeikasgasuitstoot heeft (zoals extruders) maar de uitstoot van klanten verlaagt dankzij een hogere voerefficiëntie.

EU proteïnebronnen – duurzaamheid of voederzekerheid?

Er bestaan diverse initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het volume aan voederstoffen dat in Europa geproduceerd wordt. Deze initiatieven worden ingegeven door bezorgdheid over de mate waarin de veehouderij afhankelijk is van de invoer van eiwitrijke stoffen zoals soja. Van de soja die in de EU wordt gebruikt (ongeveer 30 miljoen ton per jaar wordt gebruikt in veevoer) wordt 95% geïmporteerd, voornamelijk uit de VS, Brazilië en Argentinië. ForFarmers erkent deze zorgen en is bezig alternatieven te ontwikkelen. Alle nu beschikbare opties betekenen echter hogere kosten voor de boer om dezelfde performance te bereiken en dus een hogere prijs voor de consument. Daarnaast neemt bij gebruik van veel van deze alternatieven de milieu-impact van de veeteelt juist toe in plaats van af. Bijvoorbeeld de in Duitsland regionaal geteelde soja: doordat de groeiomstandigheden in Europa minder goed zijn dan dicht bij de evenaar leidt dit tot minder goede kwaliteit van de soja, meer water- en energiegebruik voor de regionale groei en een hogere CO₂-voetafdruk, en dit ondanks de kleinere transportafstanden.

ForFarmers blijft een actieve rol spelen in de nationale en Europese brancheorganisaties voor de voedersector en proactief contact onderhouden met alle stakeholders over dit belangrijke onderwerp.

Verantwoorde soja en palm: klant-gedreven vraag of verantwoordelijkheid van de onderneming?

Een van de doelen van ForFarmers is om in 2020 100% verantwoord geproduceerd sojameel en palmolie in te kopen. Er zijn momenteel echter aanzienlijke verschillen in de vraag op de vier markten waar ForFarmers actief is. In België en Nederland bestaan sinds 2015 sectoroverschrijdende afspraken om 100% duurzaam sojameel in te kopen. Daarnaast zijn er diverse sectorvereisten voor specifieke certificeringsregelingen; zo heeft de Nederlandse zuivelsector zich verplicht om certificaten te kopen volgens de normen van de internationale Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS). In België zijn er concepten ontwikkeld voor rundvleesproductie waarbij lokale grondstoffen worden gebruikt. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn er geen sectorafspraken ten aanzien van duurzame soja. Verwacht wordt dat de markt op den duur veranderingen zal afdwingen.

Het dilemma waarvoor ForFarmers staat, is dat zij ook in die markten waar het geen verplichting is om verantwoord geproduceerd soja te gebruiken, het correct vindt om dit wel te doen. Hiermee wordt een product wel duurder en andere spelers in de markt zijn niet verplicht dit verantwoorde gebruik van grondstoffen te volgen.

In het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn er sinds 2015 sectorafspraken om 100% duurzame palmolie in te kopen. In Duitsland en België zijn er momenteel geen sectorovereenkomsten ten aanzien van duurzame palmolie.

Balans tussen gezondheid en veiligheid en klantrelaties

ForFarmers heeft niet alleen een zorgplicht ten aanzien van haar medewerkers maar ook van al haar andere belanghebbenden. Waar het gaat om veiligheid op het boerenerf zal ForFarmers eventueel gesignaleerde risico's met de klant bespreken en adviseren welke herstelmaatregelen genomen moeten worden. Dit is duidelijk een gevoelig onderwerp dat met de klant besproken wordt en in de meeste gevallen wordt de benodigde actie ondernomen. Als de klant niet binnen de afgesproken termijn reageert, zet ForFarmers de voederleveringen stop. Dit zet de balans tussen gezondheid en veiligheid enerzijds en behoud van de klant anderzijds onder druk.

Verskillende maatschappelijke opvattingen ten aanzien van diergezondheid en dierenwelzijn en de noodzaak van een One ForFarmers-aanpak

Een van de gevolgen van actief zijn in verschillende landen is dat er verschillende consumentenopvattingen, regelgeving en gedragscodes bestaan ten aanzien van diergezondheid en dierenwelzijn. In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld wordt bijna 50% van de fokvarkens buiten gehouden. De opvattingen ten aanzien van het castreren van biggen en de intensieve productie van vleeskuikens verschillen ook. Hierdoor kan het moeilijk zijn voor ForFarmers om producten en advies over alle markten heen te standaardiseren.

Bestuur duurzaamheidsactiviteiten

ForFarmers bestuurt haar duurzaamheidsactiviteiten via twee commissies: de Adviesraad Duurzaamheid en de Taakgroep Duurzaamheid. De Adviesraad Duurzaamheid komt twee keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers. De functie van de raad is het

geven van advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en vraagstukken waar rekening mee moet worden gehouden. De Adviesraad Duurzaamheid bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden die allemaal belangrijke spelers zijn in de supply chain van ForFarmers, in de academische wereld of bij NGO's. De Taakgroep Duurzaamheid, bestaande uit twee Directieleden en acht senior managers, is verantwoordelijk voor de implementatie van de duurzaamheidsaanpak van ForFarmers. De Taakgroep is verantwoordelijk voor de coördinatie van verbeteracties met betrekking tot de gestelde KPI's en rapporteert hierover aan de Directie en de Raad van Commissarissen.

Adviesraad Duurzaamheid			Task force Duurzaamheid	
Voorzitter Yoram Knoop, CEO			Voorzitter Nick Major	
	Director Strategy & Organisation	COO	Director Strategy & Organisation	Director Investor Relations
	Stijn Steendijk	Steven Read	Stijn Steendijk	Caroline Vogelzang
	Corporate Affairs Director	Lid Raad van Commissarissen	COO	Director Business Control
	Nick Major	Erwin Wunnekink	Steven Read	Daniëlle van der Sluijs
 Leveranciers Prof. Leo den Hartog			Business owners	
 Boeren	Werner Schwarz		Continuous Improvement	Nutritional Innovation
	Frank van Ooyen		Noel Cornforth	Leon Marchal
 Voedingsmiddelen industrie	Martin Roberts		Quality Group	Formulations & Lab
 Academia	Barney Kay		Manfred Hessing	Wilco Engberts
 Retail	Sijas Akkerman		Raw Materials	
NGO			Falko Weinberg	

Innovatie en onderzoek

Het Nutrition Innovation Centre (NIC) is verantwoordelijk voor innovatie en onderzoek, dat een kernelement vormt van de Horizon 2020-strategie. Innovatie is noodzakelijk om specifiek en duurzaam voer en advies te kunnen blijven leveren aan boeren, wat hen helpt een beter rendement op het boerenerv te behalen met gezonde dieren.

Het NIC is centraal georganiseerd en bestaat uit dierspecifieke voerdeskundigen en innovatiemanagers. De NIC teamleden zijn niet alleen verantwoordelijk voor het onderzoeks- en innovatieprogramma van ForFarmers, maar ook voor de technische prestatie van de producten die aan de klanten worden geleverd. Zij werken nauw samen met de sectorteam in elk land en met de strategische partners van ForFarmers, zoals Nutreco, waarmee gezamenlijke innovatieprojecten worden ondernomen. Per jaar voert het NIC gemiddeld zo'n 40-50 onderzoeksprojecten uit.



ForFarmers gebruikt haar uitgebreide netwerk, waartoe veel van Europa's leidende onderzoeksinstituten en universiteiten behoren, om bij te dragen aan zowel de aanzet tot onderzoek als de totstandkoming van producten en diensten voor boeren. Voorbeelden hiervan zijn het topsectorinitiatief 'Feed4Foodure' in Nederland en CIEL (Centre for Innovation Excellence in Livestock) in het Verenigd Koninkrijk.

ForFarmers werkt aan het voortdurend verbeteren van de prestaties van haar producten door het verbeteren van onder andere de voerefficiëntie. Maar maatschappelijke kwesties, zoals diergezondheid en dierenwelzijn, de vermindering van medicijngebruik, de impact van de veehouderij op het milieu (bijv. in de zin van stikstof- en fosfaatefficiëntie) en de benutting van grondstoffen zijn ook belangrijke onderzoeksthema's.

Al het voer van ForFarmers is samengesteld met behulp van een zelf ontwikkeld voerwaarderingssysteem. Dit systeem bepaalt de nutritionele parameters van elke grondstof en de geschiktheid (verteerbaarheid) voor elk diersoort. Het houdt ook rekening met onder meer de leeftijd van het dier. Het geproduceerde voer heeft de juiste nutritionele waarde voor de groei en gezondheid van het dier. Omdat genetica, gezondheid en managementsystemen voortdurend veranderen, verandert het voerwaarderingssysteem mee.

Rapportagekaders

Dit verslag is opgesteld volgens de GRI G4 (core)-richtlijnen voor het kalenderjaar 2017. Hoewel erkend wordt dat deze richtlijnen inmiddels zijn vervangen door de GRI Sustainability Reporting Standards is het ondernemingen toegestaan om voor verslagen die voor mei 2018 worden gepubliceerd nog de GRI G4-richtlijnen aan te houden. In dit verslag geven wij een update over de door ForFarmers gekozen materiële onderwerpen evenals over de contacten met stakeholders en het proces voor het samenstellen van de bijgewerkte materialiteitsmatrix.

De reikwijdte van de rapportage is opgenomen in de beschrijvingen van de respectievelijke materialiteitsthema's. In 2017 zijn er geen wijzigingen geweest in de duurzaamheidsaanpak, materiële onderwerpen of KPI's van ForFarmers.

De [GRI-index 2017](#) staat op de website van de Onderneming.

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

INDEX

Corporate Governance

Risicomanagement

Bestuursverklaring

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. ('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](#) ('de Code')¹. Het Bestuur en de Raad zijn van mening dat, mede omwille van historische redenen, de afwijkingen of nuancerings van enkele individuele bepalingen van de Code door ForFarmers gerechtvaardigd zijn. Deze afwijkingen of nuancerings worden hieronder toegelicht.

ForFarmers heeft haar [Verklaring inzake Corporate Governance](#)² openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag en als apart document op haar website. In de Verklaring inzake Corporate Governance wordt uitgelegd op welke wijze de Code door de Vennootschap 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.

Afwijkingen van de Code

Hieronder worden afwijkingen van de Code en de hoofdlijnen van de corporate governance van ForFarmers N.V. uiteengezet.

2.1.7 en 2.1.8	Onafhankelijkheid van Commissarissen De Raad beschouwt leden van de Raad die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten de heren Eggink en Hulshof, niet als onafhankelijk. In verband hiermee is in artikel 4.4 f van het Reglement van de Raad van Commissarissen opgenomen dat per aandeelhouder of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan 10% van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, maximaal twee commissarissen kunnen gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in artikel 4.5 onderdelen f. en g. van het Reglement. Een en ander wordt nader toegelicht in het verslag van de Raad.
2.1.9	Onafhankelijkheid voorzitter Raad van Commissarissen De huidige voorzitter van de Raad is tevens lid van het bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. en zal uiterlijk per de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018 aftreden. De voorzitter van de Raad wordt door de houder van het prioriteitsaandeel benoemd na overleg met de Raad, dan wel door de Raad na overleg met de prioriteitsaandeelhouder, een en ander zoals is bepaald in artikel 22.2 van de Statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen Zoals aangegeven tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017, wijkt de Vennootschap af van deze bepaling voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de Raad; voor die personen blijft gelden dat zij na een periode van tweemaal vier jaar nog eenmaal kunnen worden herbenoemd voor een periode van vier jaar. Voorts geldt hetgeen hierover in het Reglement van de Raad van Commissarissen is opgenomen. Voor personen die na genoemde datum zijn of worden herbenoemd zal deze bepaling van de Code worden toegepast.
2.3.4	Samenstelling commissies 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 van deze bepaling afgeweken voor wat betreft de Selectie- en benoemingscommissie. Deze commissie bestaat voor 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 gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en evenmin een steminstructie door Coöperatie FromFarmers U.A. is gegeven conform het bepaalde in artikel 8 van de administratievoorwaarden, zal de Stichting de wijze van uitoefening van het aan die aandelen verbonden stemrecht naar eigen goeddunken bepalen, met dien verstande dat de Stichting zich daarbij primair zal laten leiden door de belangen van de certificaa houders en rekening zal houden met het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

4.4.8 Stemvolmachten

Uitsluitend certificaa houders die tevens medewerker bij ForFarmers of lid van Coöperatie FromFarmers U.A. zijn, kunnen stemrecht opvragen zoals is bepaald in de administratievoorwaarden van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers. Overige certificaa houders kunnen geen stemrecht opvragen. Uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. kan een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor houdt (en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd). Certificaa houders kunnen geen bindende steminstructie geven. Voorts gelden de beperkingen zoals die zijn opgenomen in genoemde administratievoorwaarden.

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 de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Conform haar [Reglement](#), heeft het Bestuur een visie ontwikkeld op lange-termijn waardecreatie van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en heeft – 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 (inclusief het Bestuur) uit zeven leden. Voor de leden van het Bestuur geldt sinds de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016 het volgende rooster van aftreden.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2014	2018
Traas, A.E. (CFO)	2016*	2020
Potijk, J.N. (COO)	2016*	2019

*betreft wijziging benoemingstermijn

Herbenoeming van leden van het Bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar.

Gedurende het verslagjaar heeft het Bestuur de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen systematisch beoordeeld. De effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen is besproken met de [Auditcommissie](#), de Raad en de externe accountant. ForFarmers heeft sinds 1 januari 2017 een interne auditor aangesteld. In het verslagjaar heeft het Bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd als collectief en 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 de Vennootschap.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het Bestuur en de Raad dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Vennootschap heeft, ingevolge best practice bepaling 4.2.2 van de Code een [Beleid geformuleerd inzake bilaterale contacten met aandeelhouders van de Vennootschap](#). Zoals aangegeven

in genoemd beleid, is de relatie tussen de Vennootschap en Coöperatie FromFarmers U.A., mede omwille van historische redenen, zodanig dat in die relatie aanvullende afspraken gerechtvaardigd zijn. Deze afspraken zijn vastgelegd in een [Relatieovereenkomst](#).

Het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap 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 de Vennootschap. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. is houder van het prioriteitsaandeel, zoals in de paragraaf Prioriteitsaandeelhouder nader wordt toegelicht.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (Stichting Beheer) opereert onafhankelijk van de Vennootschap. Stichting Beheer 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 aangegeven kan uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. 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 Coöperatie FromFarmers aangehouden participatierekening in het kader van conversie, (iii) een werknemer in het kader van een participatieplan, (iv)

Coöperatie FromFarmers of (v) een door genoemde Coöperatie aan te wijzen partij.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aangezien Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2018, 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- en Administratiekantoor gehouden aandelen, geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A. 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

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.

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 één van de drie kernwaarden van ForFarmers naast ambitie en partnerschap. 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 die regelmatig worden gehouden. Nieuwe medewerkers volgen een e-learning 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 tien (vermoedens van) incidenten gemeld. In deze gevallen werd steeds een hoge mate van vertrouwelijkheid in acht genomen en is de procedure 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.commissiecorporategovernance.nl. Een overzicht van ForFarmers N.V. met betrekking tot de implementatie van de Code 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

Risicobereidheid ten aanzien van de belangrijkste risico's

De Directie heeft bepaald dat ForFarmers in het algemeen streeft naar een laag risicoprofiel. Dit vormt de leidraad voor het beoordelen en aangaan van risico's bij het realiseren van de strategische doelstellingen. Het risicoprofiel en de risicobereidheid wordt jaarlijks geëvalueerd door de Directie en de risicomangers en zo nodig aangepast aan veranderende marktomstandigheden of een aanscherping van de strategie.

Dit, zodat de Onderneming een optimale afweging kan maken tussen het omgaan met beslissingen en commerciële of strategische mogelijkheden en de daarbij behorende risico's/kansen.

ForFarmers heeft, in de vier kern-categorieën, de 21 belangrijkste risico's gegroepeerd, waarvoor beheersmaatregelen zijn bepaald en geïmplementeerd. De gewenste en vastgestelde risicobereidheid kan per (sub)categorie verschillen, zoals hieronder weergegeven:

Samenvatting risicobereidheid

Risicobereidheid	Ze ^{er} laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Ze ^{er} hoog
Risicocategorie					
Strategische doelstellingen					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					

Strategische doelstellingen

Om aan de groei-doelstelling – zowel autonoom als door middel van acquisities – van de strategie te kunnen voldoen, zullen (substantiële) investeringen worden gedaan. ForFarmers heeft hiervoor een gemiddelde tot hoge risicobereidheid.

Er zijn echter twee specifieke gebieden waar ForFarmers een zeer lage tot lage risicobereidheid heeft:

- **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, leveranciers en de samenleving hebben in ForFarmers.
- **Duurzaamheid:** ForFarmers hecht grote waarde aan duurzame grondstoffen, het milieu, energie en vermindering van afval, diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Bij het beheer van deze risico's wordt 'economische duurzaamheid' als uitgangspunt genomen. Dit betekent dat elk initiatief ten aanzien van duurzaamheid commercieel levensvatbaar moet zijn voor betrokkenen.

Operationele doelstellingen

Een inherent onderdeel van de bedrijfsvoering is het

inkopen van grondstoffen, waarvan de prijzen substantieel kunnen schommelen. Door de omvang van het bedrijf en het navenante volume aan benodigde grondstoffen voor de productie van voer, is de Onderneming onderhevig aan risico's met betrekking tot deze inkoop. Voor het inkoopbeleid geldt daarom een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau en voor de kwaliteit van de ingekochte producten een zeer laag risico-acceptatieniveau. Om zulke inkooprisico's te beheersen zijn de risicogrenzen gedefinieerd op basis van het 'value at risk' principe die voor de organisatie als geheel gelden, vertaald naar de verschillende business units.

Financiële doelstellingen

ForFarmers heeft een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau voor risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op zijn financiële resultaten en de betrouwbaarheid van zijn (financiële) informatie. Valutapositionen met betrekking tot grondstoffen of andere aankopen voor de operationele activiteiten worden afgedekt. Valutarisico's op bezittingen buiten de Eurozone worden deels afgedekt door financiering in dezelfde

valuta. Valutarisico's met betrekking tot het jaarlijkse resultaat en niet-uitgekeerde dividenden worden niet afgedekt.

ForFarmers is gedeeltelijk gefinancierd met rentedragende schulden, wat een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwkeurig gevolgd en waar dit noodzakelijk is, worden deze risico's afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten. ForFarmers zorgt er met een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie voor dat de financiële verplichtingen van de Onderneming altijd kunnen worden nagekomen.

Compliance

ForFarmers heeft een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van het naleven van wet- en regelgeving. De Onderneming heeft een [Code of Conduct](#) en een [Klokkenluidersregeling](#). De Code of Conduct geeft de bedrijfsprincipes, waarden en gedragsregels aan die gelden voor alle medewerkers. Alle ForFarmers medewerkers dienen bekend te zijn met de Code of Conduct en zich bewust te zijn van de implicaties ervan. Nieuwe medewerkers ontvangen de Code of Conduct in de eigen taal, worden met behulp van cases getest op de toepassing, en worden gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven. Daarnaast wordt de Code regelmatig intern besproken en onder de aandacht gebracht. Er is een 'Zero Tolerance' beleid ten aanzien van schendingen van de Code of Conduct van ForFarmers. Zowel de Code of Conduct als de Klokkenluidersregeling zijn beheersmaatregelen voor de bestrijding van omkoping en corruptie.

Methodologie van de interne risicomanagement- en controlesystemen

Om de strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren, moet ForFarmers kansen benutten en risico's lopen. Het is daarom van belang de risico's op een juiste wijze te identificeren, af te wegen en te managen; de primaire doelstelling van adequaat risicomanagement. De Directie erkent het belang van goed werkende interne risicobeheersings- en controlesystemen, en beoogt door een actief monitoringssysteem van risicomanagement een hoge mate van bewustzijn in de organisatie te creëren. Dit systeem is verankerd in de organisatie: van Directie -

onder toezicht van de Raad van Commissarissen ('de Raad') - tot en met alle operationele en financiële afdelingen. De toon aan de top, de harde en de zachte beheersmaatregelen zijn hierbij van belang. Het team corporate governance & compliance verzorgt risk en compliance workshops en faciliteert self-assessments voor de relevante business units en processen. Voor alle belangrijke risico's zijn sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomangers) aangewezen die vanuit hun rol direct belast zijn met het beheersen van de risico's.

De methodologie die ForFarmers hanteert voor het beheersen en managen van de verschillende risico's is gebaseerd op het model van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ('COSO') en in lijn met ISO31000. In juni 2017 heeft COSO een nieuwe publicatie uitgevaardigd genaamd 'Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance'. ForFarmers is deze publicatie aan het bestuderen.

Management, Monitoring en Rapportage

Alle aspecten van risicomanagement (uitvoering, monitoring en rapportage) worden gedaan onder verantwoordelijkheid van het Bestuur, dat daarvoor een Risk Advisory Board (RAB) heeft aangesteld. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De RAB bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Tax & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.

Op basis van de periodieke rapportage monitort de RAB de beheersing van de belangrijkste risico's. Deze rapportage dient, onder meer, om de risicobereidheid ten opzichte van het daadwerkelijke risico te meten en indien noodzakelijk aanvullende controlemaatregelen te nemen.

De directie van de business units dient twee keer per jaar een 'Letter of Representation' (LOR) te tekenen, om te verklaren dat zij voldoen aan zowel de (lokale) wet- en regelgeving als aan de intern opgestelde controle regels, waaronder de Code of Conduct. Naast de Klokkenluidersregeling biedt de LOR eveneens de mogelijkheid fraude en incidenten te melden.

Risicomanagement in 2017

De risico-eigenaren hebben in 2017 additionele trainingen

gevolgd met betrekking tot het uitvoeren van self-assessments van risico's. De belangrijkste 21 risico's zijn door hen op die wijze twee keer beoordeeld, inclusief een analyse van het totale gewenste risicoprofiel ten opzichte van het huidige risicoprofiel. Het team corporate governance & compliance heeft de uitkomsten hiervan met de risico-eigenaren besproken en daar waar nodig zijn actieplannen opgesteld ter verbetering van de beheersing van de risico's.

Vanuit het risicogebied compliance zal het project 'privacy wetgeving' worden vervolgd. Dit project beoogt het gebruik van privacy-gevoelige onderwerpen en de daarmee gepaard gaande risico's verder te beheersen binnen de kaders van de wet- en regelgeving. In 2017 is besloten een Privacy Officer te benoemen die, met behulp van een externe deskundige, een risico-inventarisatie zal maken.

In 2017 heeft de RAB vier keer overleg gehad over de status en rapportage van het risicomanagementsysteem.

In het algemeen zijn de profielen van de risico's in 2017 gelijk gebleven of gedaald; het risicoprofiel 'Omvang veestapel en dierziekten' nam enigszins toe. De melkveestapel in Nederland kromp met circa 10% als gevolg van de fosfaatmaatregelen die daar werden geïmplementeerd. Het risico op verlies aan afzet van Total Feed-oplossingen is beperkt gebleven door nieuwe tools (hulpmiddelen) in de sector te introduceren, en door de intensieve begeleiding van klanten door ForFarmers adviseurs.

De fipronil-affaire in de legpluimveesector heeft vooral in Nederland voor individuele legpluimveehouders tot

financiële schade geleid. Gezien de spreiding van activiteiten heeft deze affaire op ForFarmers een zeer beperkte impact gehad.

Het risicoprofiel 'Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen' nam in 2017 af. Dit kwam door de verbeterde financiële positie van een groot deel van de klanten als gevolg van, over het algemeen, gestegen prijzen voor vooral melk en varkens. In 2017 is een beperkt deel van de achterstallige vorderingen proactief in leningen omgezet met zoveel mogelijk zekerheden en duidelijke afspraken over rente. Klanten met een kredietlimiet van meer dan €250.000 worden door de Directie besproken in de maandelijkse directievergaderingen. Het grootste deel van de vorderingen is verzekerd.

Ook het pensioenrisico daalde in 2017. Na een overeenkomst met de trustee van het pensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk, is in januari 2017 een extra storting gedaan in het Britse pensioenfonds. Dit hangt samen met een aanpassing van de inflatiedefinitie; van RPI (Retail Price Index) naar de lagere CPI (Consumer Price Index).

In het afgelopen jaar is ook stilgestaan bij de risico's verbonden aan fusies en overnames ('M&A'). Een van de pilaren van de Horizon 2020 strategie is groei door middel van M&A. Voor een succesvolle overname is het van belang om een goed bedrijfsplan op te stellen om tot een goede beoordeling van een waardering te komen. Daarnaast is een goede implementatie van het integratieplan van belang. Het management is zich bewust van de risico's van M&A transacties en implementeert risico-mitigerende maatregelen.

De top risico's en getroffen beheersmaatregelen

Strategische doelstellingen		Operationele doelstellingen		Financiële doelstellingen		Compliance	
Prijzontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen	■	Veiligheid	■	Valuta- en renterisico's	■	Verandering in wet- en regelgeving	■
Omvang veestapel en dierziekten	▲	Kwaliteitsrisico's	■	Krediet- en liquiditeitsrisico	▼		
Klimaatrisico's	▲	Cyber security en Disaster recovery	▲	Pensioenrisico's	▼		

■ Risico is beoordeeld als gelijk gebleven ▲ Risico is beoordeeld als toegenomen ▼ Risico is beoordeeld als afgenomen

De belangrijkste risico's met de daarbij getroffen beheersmaatregelen

Onderstaand zijn de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen zoals door de Directie van ForFarmers gedefinieerd.

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregel
Strategische risico's		
Prijsonwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen	ForFarmers maakt gebruik van grondstoffen (tarwe, mais, sojaschroot, gerst e.d.). De prijzen hiervan worden beïnvloed door, o.a., de kwaliteit en omvang van de oogsten, de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en de speculatieve handel, en zijn dus (zeer) volatiel. Wijzigingen in grondstofprijzen zijn van invloed op de voerprijzen en worden doorberekend aan klanten. ForFarmers neemt posities in om de beschikbaarheid van grondstoffen voor leveringen te waarborgen, omdat het grootste deel van de afzet niet op verkoopcontractbasis plaatsvindt. Deze posities kunnen van invloed zijn op het resultaat van de Onderneming.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen intensief. Om het risico op grondstofposities te beperken is een afzonderlijk risicomangement-systeem ingevoerd, staat beschreven wie – en tot welke omvang – bevoegd is tot het innemen van posities en wat de termijnen zijn waarop contracten mogen worden afgesloten. Langere termijn inkoopcontracten voor klanten (pre-sales contracten) worden direct voor 85% ingedekt. Per business unit zijn de autorisatiegrenzen gedefinieerd.
Omvang veestapel en dierziekten	De omvang van de veestapel kan veranderen, onder andere door wetgeving of dierziekten. Daardoor kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat van invloed kan zijn op de resultaten van ForFarmers. De uitbraak van een dierziekte kan leiden tot vervoersbeperkingen die van overheidswege worden opgelegd, wat kan leiden tot minder afzet van voer.	ForFarmers beperkt deze risico's door de activiteiten zowel geografisch als per diersoort te spreiden. In geval van een uitbraak van dierziekte volgt een (internationaal aangestuurd) crisis- team nauwgezet de ontwikkelingen en instrueert de betrokken business onderdelen over te nemen acties en te volgen protocollen. Het crisis- team staat in dergelijke gevallen in nauw contact met de nationale autoriteiten.
Prijsonwikkeling energie- en brandstofprijzen	Veranderingen in de prijzen van energie- en brandstofkosten beïnvloeden de productie- en transportkosten van ForFarmers. Kostenveranderingen kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden.	ForFarmers heeft een energie-inkoopbeleid. Prijsrisico's worden zo nodig via financiële instrumenten en commodity-contracten afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt bewaakt. De ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden intensief gevolgd.
Operationele Doelstellingen		
Veiligheid	Het veiligheidsbeleid (waaronder procedures, training, fysieke veiligheidsmaatregelen, persoonlijk veiligheidsbewustzijn) wordt op lokaal niveau uitgevoerd. Daarom is er een risico van onvoldoende systematische bedrijfsbrede bewaking op de uitvoering van veiligheidsaspecten. Dit stelt ForFarmers bloot aan een onacceptabel niveau van incidenten, verminderde motivatie van werknemers, claims en reputatieschade.	Voor alle locaties van ForFarmers zijn gedetailleerde veiligheidsplannen opgesteld. Daarnaast besteedt de Onderneming veel aandacht aan het creëren van verhoogd bewustzijn, het trainen van alle werknemers (dit betreft ook logistieke veiligheid), het uitvoeren van inventarisaties in alle fabrieken ten aanzien van veiligheidsaspecten en het rapporteren over de status van eventuele tekortkomingen en acties om deze op te lossen.
Kwaliteitsrisico's	De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang bij de productie van veilig en betrouwbaar mengvoer. Er bestaat een risico dat door contaminatie van producten of door kruisbesmettingen tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast claimrisico's en de kosten van mogelijke terugroepacties bestaat er ook een risico van klantenverlies.	ForFarmers werkt in de verschillende landen in verschillende samenwerkingsverbanden aan de maximale borging van voedselveiligheid. ForFarmers onderschrijft de Sedex code en verlangt van zijn leveranciers dat zij dit ook doen. Kennis wordt gebundeld op het gebied van onder meer monitoring, kwaliteitsbeheersing, tracking & tracing en crisismangement. Daarnaast zijn concrete afspraken gemaakt over de keuze van grondstoffen en leveranciers. Gedegen en objectieve risicoanalyse vindt plaats vanaf de herkomst van een grondstof tot aan de levering. ForFarmers hanteert procedures en maakt gebruik van applicaties om een eventuele verontreiniging in een vroegtijdig stadium te signaleren en vervolgens adequate maatregelen te nemen. Analyses worden uitgevoerd in de eigen laboratoria en door externe partijen.

Risico	Beschrijving	Beheersmaatregel
Financiële Doelstellingen		
Valuta- en renterisico's	De aankoop van grondstoffen en het afsluiten van verkoopcontracten kunnen valutarisico's met zich meebrengen. Indien grondstoffen worden aangekocht in vreemde valuta dan bestaat het risico dat door koersschommelingen grondstofprijzen geen gelijke trend houden met grondstofprijzen in lokale valuta. De mogelijke verschillen die hieruit ontstaan kunnen niet worden doorberekend in de verkoopprijzen en om die reden zijn die van invloed op de brutowinst.	In beginsel worden grondstofposities ingekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in vreemde valuta dan worden deze direct afgedekt door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten. Het team governance, risk en compliance volgt de naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het inkooprisicomanagementbeleid, nauwgezet. De beschikbaarheid van grondstoffen wordt continu gemonitord.
Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen	Kredietrisico's doen zich voor als contractpartijen van ForFarmers, zoals leveranciers of afnemers, hun contractuele verplichtingen niet nakomen. Het niet nakomen van contractuele verplichtingen kan een directe invloed hebben op het resultaat van ForFarmers. Indien afnemers hun verplichting (mogelijk) niet meer kunnen voldoen leidt dit tot een afboeking of voorziening van de openstaande vordering. Indien leveranciers hun verplichting niet nakomen kan dat leiden tot bijvoorbeeld inefficiënties in productieprocessen.	Contractpartijen worden op een aantal criteria beoordeeld. Desgewenst worden aanvullende afspraken gemaakt, waaronder het vastleggen van aanvullende zekerheden. Indien nodig en mogelijk worden risico's verzekerd. De correcte afwikkeling van de verplichtingen en de ontwikkelingen bij contractpartijen worden nauwgezet gevolgd. ForFarmers werkt in alle business units met een systeem dat erop toeziet dat openstaande vorderingen tijdig worden geïnd. Daarnaast bestaan er strikte afspraken over de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betaaltermijnen die gehanteerd moeten worden. In voorkomende gevallen treedt ForFarmers vroegtijdig in contact met contractpartijen waar de krediet- en liquiditeitsrisico's toenemen.
Liquiditeitsrisico's	ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. In 2014 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas zonder dat zekerheden zijn verstrekt. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten vastgesteld waaraan ForFarmers moet voldoen.	ForFarmers bewaakt de liquiditeitspositie en bankconvenanten door middel van periodieke rapportages.
Pensioenrisico's	De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse deelnemingen zijn toegezegde-bijdrageregelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen, waarvoor alleen de overeengekomen premie moet worden betaald. Bij de Duitse deelnemingen bestaat voor een beperkt aantal personen een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. In België is sprake van een toegezegd pensioenregeling als gevolg van de aanpassing van de lokale wetgeving in 2015. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de hoogte van de door ForFarmers op te nemen voorziening. In het Verenigd Koninkrijk had de rechtsvoorganger van ForFarmers UK een toegezegd-pensioenregeling (defined benefit), die is omgezet (2006) naar een gesloten regeling waarvan het risico bij ForFarmers ligt. Veranderingen in de actuariële aannames kunnen een negatief effect hebben op de vermogenspositie van het pensioenfonds en zouden ertoe kunnen leiden dat ForFarmers UK aanvullende betalingen moet doen. Per 2006 is een nieuwe regeling ingevoerd op basis van toegezegde bijdrage (toegezegde contributie), welke is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij, waardoor er voor deze regeling geen risico voor ForFarmers bestaat.	Het risicomanagement-model van de beleggingen voor de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek beoordeeld. De uitvoering van het beleggingsbeleid vindt plaats door een fiduciair manager.
Compliance		
Veranderingen in wet- en regelgeving	Wijzigingen in wet- en regelgeving op Europees, nationaal of lokaal niveau kunnen invloed hebben op de activiteiten van ForFarmers of zijn contractpartijen. Dit betreft onder meer wetgeving op het gebied van milieu, voedselveiligheid en productieprocessen.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van relevante wet- en regelgeving voor zowel de Onderneming als zijn contractpartijen op de voet en indien nodig worden aanpassingen als gevolg van de gewijzigde wetgeving doorgevoerd. De naleving van wetgeving binnen ForFarmers wordt onder andere via periodieke reviews vastgesteld.

Naast de reguliere onderwerpen op de agenda van de RAB werd in 2017 ook aandacht besteed aan de volgende onderwerpen die tot aanvullende beheersmaatregelen hebben geleid:

Klimaatrisico's

Eén van de meest belangrijke risico's waarmee ondernemingen worden geconfronteerd is klimaatverandering. Zowel in het productie- als in het logistieke proces van ForFarmers worden broeikasgassen uitgestoten. Deze dragen bij aan een mogelijke verdere opwarming van de aarde en dit zou schadelijke economische en sociale consequenties tot gevolg kunnen hebben. Wanneer en in welke mate deze risico's zich zouden kunnen openbaren is moeilijk in te schatten. De hoogte van de waterstanden in de rivieren kan van invloed zijn op de logistieke aanvoerkosten van ForFarmers. Er bestaat een kans dat een fabriek van ForFarmers door hoog water onder water kan komen te staan en daardoor niet beschikbaar is. ForFarmers heeft in zijn duurzaamheidsdoelstellingen het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen opgenomen. Ieder kwartaal wordt aan de Directie gerapporteerd over de voortgang van de verschillende daarvoor opgenomen parameters en worden, zo nodig, additionele actiepunten bepaald. In 2018 zal worden verdergegaan met het aanscherpen van dit proces.

Informatie Technologie (IT) / cyber security

In toenemende mate worden organisaties geconfronteerd met cybercriminaliteit. In 2017 zijn verschillende testen uitgevoerd om het bewustzijn van IT-risico's bij medewerkers te vergroten.

De uitkomsten van de testen hebben geleid tot een verdere aanscherping van het beleid. In 2018 wordt hier nog meer aandacht aan besteed.

Voerfraude

Bij de productie van voer is ForFarmers onder meer afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van de grondstoffen en ingrediënten die worden toegevoegd aan het voer. Er bestaat een risico dat ingekochte grondstoffen en/of ingrediënten bewust niet aan wettelijke eisen voldoen, of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan zij zijn ingekocht met als doel een door de

wederpartij te behalen economisch voordeel. Deze grondstoffen zouden in voer kunnen worden verwerkt, waardoor een risico op voedselveiligheid zou kunnen ontstaan. Het risico op voerfraude, en de daarop te nemen maatregelen, staat naast de kwaliteitsrisico's die ForFarmers kan lopen door mogelijke contaminatie van producten of door kruisbesmettingen tijdens het productieproces.

In 2018 worden de bestaande beheersmaatregelen voor kwaliteitsrisico's uitgebreid om mogelijke voerfraude eerder te ontdekken.

AMR (Anti Microbial Resistance)

Indien antibiotica op te grote schaal en te frequent wordt gebruikt, kunnen sommige bacteriën resistent worden. Er bestaat een grote maatschappelijke zorg over het feit dat sommige bacteriën niet meer gevoelig zijn voor antibiotica die worden voorgeschreven voor mensen. In verschillende landen wordt in de agrarische sector preventief nog antibiotica aan voer toegevoegd. In Nederland en Duitsland zijn sectorovereenkomsten gesloten om het preventieve gebruik van antibiotica in voer uit te sluiten. ForFarmers stelt zich in België en het Verenigd Koninkrijk proactief op om het gebruik van antibiotica uit te sluiten of te verminderen. De specialisten van ForFarmers zijn er op getraind alternatieven met klanten te bespreken en aan te dragen. Hier zal ook in 2018 voortdurend aandacht aan worden besteed.

M&A

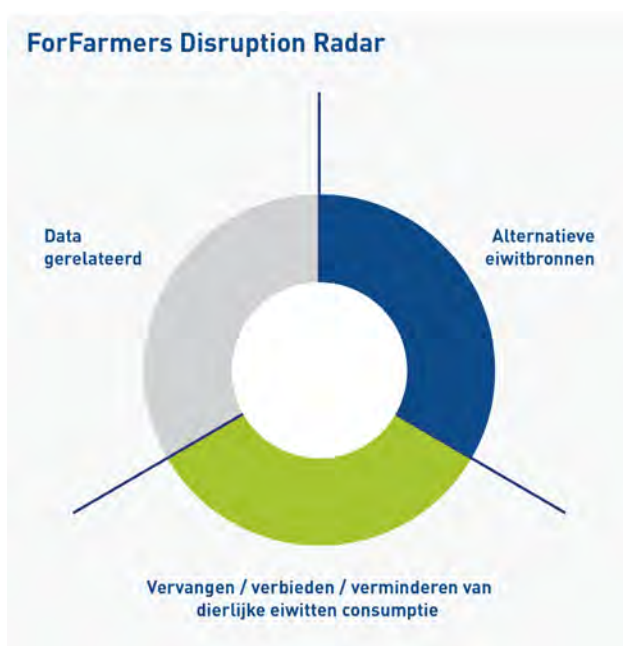
ForFarmers heeft een groei-doelstelling die moet worden bereikt door zowel autonome groei als door groei door overnames. Bij het doen van overnames zijn er inherente risico's, onder meer op het gebied van due diligence, waardering, risicomanagement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Al deze factoren kunnen een negatieve impact hebben op de resultaten van ForFarmers. ForFarmers heeft een team voor Fusies en Overnames dat op dit onderwerp nauw samenwerkt met de Directieleden en de managers van de clusters. Deze beheersmaatregelen worden regelmatig in de vergaderingen van de Directie en van de Raad besproken en daar waar nodig aangescherpt.

Beschikbaarheid van biologische grondstoffen

ForFarmers heeft onder de naam Reudink een sterke marktpositie in de biologische veevoersector. Er is sprake van een toenemende aandacht voor dierenwelzijn en verantwoorde voeding. De hele keten – van grondstof tot aan uiteindelijk product – moet aan specifieke voorwaarden voldoen om het stempel ‘biologisch’ te kunnen verantwoorden. Het risico bestaat dat er een tekort aan biologische grondstoffen of productiecapaciteit is. Dit zou de marktpositie van Reudink kunnen schaden. De RAB heeft dit besproken en maatregelen getroffen om de beschikbaarheid van biologische grondstoffen goed te kunnen monitoren.

Strategie en disruptieve ontwikkelingen

Zowel de consolidatie die plaatsvindt in de waardeketen als de toenemende rol van het gebruik van (big) data kunnen van invloed zijn op de lange-termijn waardecreatie van ForFarmers en daarmee op de resultaten van de Onderneming. ForFarmers volgt actief de veranderingen die in de markt plaatsvinden en neemt actief deel aan verschillende initiatieven om zodoende in te kunnen spelen op de ontwikkelingen. Om zowel de kansen als de risico's die zich daarbij voordoen goed te kunnen afwegen is een toegewijd 'Disruptor team' ingesteld. Er zijn enkele specifieke aandachtspunten bepaald waarop in 2018 stappen worden ondernomen. Het Disruptor Team rapporteert periodiek aan de Directie over de bevindingen.



Impact van de aankondiging van het Verenigd Koninkrijk tot uittreding uit de EU

Op 29 maart 2017 heeft de Britse regering een beroep gedaan op artikel 50 van het Verdrag van Lissabon en de Europese Raad in kennis gesteld van haar voornemen om uit de EU te treden. Er is een initiële tweejarige termijn voor het Verenigd Koninkrijk en de EU om een akkoord te bereiken over de uittreding en de toekomstige relatie tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU, hoewel deze termijn kan worden verlengd. In dit stadium is er een belangrijke mate van onzekerheid over het uittredingsproces, het tijdschema en de uitkomst van de onderhandelingen over de toekomstige afspraken tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU.

Als gevolg hiervan is er 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 ten opzicht van de euro (verder) zal dalen. Dit heeft een impact op de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat veehouders, vooral in de varkens- en rundveesector, hun bedrijven zullen opschalen waardoor de zelfvoorzieningsgraad toeneemt. Dit vereist investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker. ForFarmers blijft de ontwikkelingen nauwgezet volgen.

Belastingbeleid ForFarmers

ForFarmers is actief in vier verschillende landen met verschillende belastingstelsels. Het risico bestaat dat door de complexiteit van de verschillende belastingstelsels en -wetgeving het beleid van de Onderneming niet aan alle lokale vereisten voldoet. Het belastingbeleid van ForFarmers is gebaseerd op de principiële houding dat belasting betalen onderdeel is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, en derhalve wet- en regelgeving op het gebied van belastingen naleeft. De risicobereidheid van ForFarmers met betrekking tot belastingen is laag.

ForFarmers voldoet aan haar belastingverplichtingen en betaalt belasting die verschuldigd is op tijd. Ook monitort ForFarmers mogelijke veranderingen in wet- en regelgeving op zowel groepsniveau als lokaal niveau en anticipeert hierop. ForFarmers onderhoudt in dit kader een open communicatielijn met de belastingautoriteiten.

Gedurende het jaar vinden verschillende besprekingen met de belastingautoriteiten plaats in de verschillende landen.

De ForFarmers medewerkers worden actief ondersteund om hun kennis bij te houden op het gebied van de regelgeving. De huidige procedures en processen faciliteren de samenwerking tussen de Groep en de lokale medewerkers in de verschillende belastinggebieden.

Conclusie

In het boekjaar zijn er geen belangrijke tekortkomingen in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen geconstateerd en/of significante wijzigingen in die systemen aangebracht. De verbeteringen die ten aanzien van deze systemen zijn voorzien, zijn hiervoor aangegeven. Het Bestuur heeft de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de [Auditcommissie](#) en de Raad besproken.

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 2017 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 2017 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2017 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, 12 maart 2018

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Arnout Traas, CFO

Jan Potijk, COO

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

INDEX

Bericht voorzitter Raad
van Commissarissen

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Samenstelling Raad
van Commissarissen

Commissies van de Raad
van Commissarissen

Remuneratierapport

Bericht voorzitter Raad van Commissarissen

Terugkijkend op 2017 is het verheugend te constateren dat de marktomstandigheden in de agrarische sector in Europa beter waren dan in 2016. Door de veelal hogere prijzen voor agrarische producten in 2017 was de financiële situatie van onze klanten in het algemeen beter dan in 2016. Onder meer daardoor werden er vooral in Nederland, België en Duitsland meer hoogwaardige voeders afgenomen om de prestatie op het boeren erf te vergroten. In het Verenigd Koninkrijk bleef de onzekerheid over de gevolgen van de Brexit voor de agrarische sector echter een rol spelen, waardoor veel veehouders nog niet bereid bleken meer te investeren voor uitbreiding van hun veestapel op het boerenbedrijf. Helaas werd de legpluimvee sector gedurende het verslagjaar primair in Nederland getroffen door de Fipronil-affaire, een bijzonder droevige situatie voor de betrokken individuele legpluimvee houders.

De leden van de Raad van Commissarissen (de 'Raad') hebben zich tijdens de vergaderingen met de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') van ForFarmers laten informeren over de marktontwikkelingen en de prestaties van ForFarmers. De Raad heeft vooral stil gestaan bij de oorzaken van de achterblijvende resultaten in het Verenigd Koninkrijk. De Raad is, samen met het Bestuur, van mening dat ook in 2018 extra aandacht vanuit directieniveau voor het Verenigd Koninkrijk nodig blijft, gezien de lokale markt- en interne organisatieontwikkelingen.

In het verslagjaar heeft ForFarmers zich in het kader van de missie 'For the Future of Farming', opnieuw ingezet om door samenwerking met klanten, medewerkers, partners en leveranciers het rendement op het boeren erf te verbeteren. De Raad is verheugd dat deze aanpak consequent wordt gevolgd in alle landen waar ForFarmers actief is. Ook met de implementatie van de strategie Horizon 2020 is verdere vooruitgang geboekt. De Raad is dan ook tevreden met het behaalde groepsresultaat in 2017.

Horizon 2020

De Raad sprak in het afgelopen jaar regelmatig met de Directie over de verdere invulling van de strategische koers Horizon 2020. In het bijzonder kwamen daarbij aan de orde de verschuiving van volume denken naar toegevoegde waarde denken, en de mogelijke ontwikkelingen in de markt of sector die van invloed kunnen zijn op de strategie voor de langere termijn. In dat kader werd in mei een speciale strategiedag gehouden en werd, onder andere, gesproken over het belang van 'big-data' in de agrarische sector. Ook werden stappen gezet ten aanzien van de prioriteit en monitoring van strategische projecten om succesvolle implementatie te bevorderen.

Eén van de duurzaamheidsdoelstellingen met hoge prioriteit betreft veilige werkomstandigheden. Het aantal incidenten met verzuim (Lost Time Incidents of LTI's) is nog niet gedaald naar het gewenste niveau. Het aantal LTI's met betrekking tot de eigen medewerkers van ForFarmers op fabriekslocaties is afgenomen. Helaas hebben zich in het verslagjaar enkele LTI's voorgedaan waarbij externe medewerkers waren betrokken op het boeren erf en in het verkeer. Een dieptepunt aan het begin van 2018 was het verlies van een medewerker van ForFarmers door een noodlottig ongeval. De Raad ondersteunt de initiatieven van ForFarmers op het gebied van veiligheid en in het bijzonder het project om de veiligheid op het boeren erf te verbeteren. De Raad hoopt dat al deze initiatieven zullen leiden tot een vermindering van het aantal LTI's en een bedrijfscultuur waarbij veiligheid in het DNA zit.

Samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Op 26 april 2017 is Cees de Jong benoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. Hij is met zijn achtergrond en ervaring een waardevolle aanvulling voor de samenstelling van de Raad.

Iain Gardner is als COO van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk per 31 december 2017 afgetreden. Hij is opgevolgd door Steven Read, die op basis van zijn vorige functies zowel goed bekend is met de Britse organisatie en markt als met Supply Chain activiteiten van ForFarmers. Iain Gardner heeft een belangrijke rol gespeeld bij de implementatie van de ForFarmers strategie in het Verenigd Koninkrijk. De Raad is hem daarvoor bijzonder dankbaar en wenst hem alle goeds voor de toekomst.

Afscheid

In de komende aandeelhoudersvergadering neem ik afscheid als commissaris. Met gepaste trots kijk ik terug op de stappen die de Onderneming in de afgelopen jaren heeft genomen. Het verheugt mij bijzonder dat het belang van klanten daarbij steeds voorop is blijven staan. Vooruitlopend op mijn afscheid in april wil ik hierbij mijn mede-commissarissen, alle medewerkers en directieleden van harte danken voor de prettige samenwerking en spreek ik de wens uit dat ForFarmers nog veel waardevolle bijdragen zal leveren aan de 'Future of Farming'.

Dankwoord

Mede namens de andere leden van de Raad wil ik alle medewerkers danken voor een jaar waarin zij wederom door hun betrokkenheid, toewijding en samenwerking hebben bijgedragen aan het behaalde resultaat. Een positieve inzet en goede werksfeer zijn nodig voor de invulling van de strategie Horizon 2020. Namens de Raad van Commissarissen wil ik daarom de Directie en de medewerkers bijzonder danken voor hun bijdrage in 2017. Tenslotte wens ik mijn opvolger alle goeds bij deze mooie organisatie.

Jan Eggink

Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers

Verslag van de Raad van Commissarissen

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen (de 'Raad') toezicht gehouden op de stappen die de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') heeft gemaakt met de implementatie van de strategie Horizon 2020. Daarbij werden onder andere de ontwikkelingen in de agrarische sector in ogenschouw genomen. In het bijzonder werd stilgestaan bij de prestaties en ontwikkelingen van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk. De Raad is van mening dat ForFarmers met haar missie 'For the Future of Farming' de juiste accenten legt. De initiatieven in dat kader zijn gericht op een efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering van klanten en deze dragen bij aan lange-termijn waardecreatie voor alle belanghebbenden van ForFarmers.

ForFarmers heeft in 2017 opnieuw een resultaatverbetering laten zien in Nederland, België en Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk wordt gewerkt aan de transformatie en efficiëntieverbetering van de supply chain. De voortgang van de implementatie van de strategie Horizon 2020 in het Verenigd Koninkrijk ligt nog niet helemaal op het gewenste schema. De primaire focus lag aanvankelijk op het verbeteren van de betrouwbaarheid van de dienstverlening, wat ondertussen goed is gelukt. Daardoor liep het transformatieproject enige vertraging op in het derde kwartaal. De Raad zal ook in 2018 deze ontwikkelingen blijven volgen. Naast de specifieke aandacht voor de situatie in het Verenigd Koninkrijk heeft de Raad in het afgelopen jaar in diverse vergaderingen onder meer stilgestaan bij de acquisitiestrategie en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

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 één van de commissies of een vergadering van de Raad zonder aanwezigheid van het Bestuur of de Directie.

Strategie Horizon 2020

De Raad is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de strategie Horizon 2020 voor lange-termijn waardecreatie en heeft daaraan haar goedkeuring verleend. De strategie Horizon 2020 werd in 2014 geïntroduceerd en de Raad heeft in het verslagjaar regelmatig gesproken over de implementatie en de uitvoering daarvan alsmede over de daarmee samenhangende risico's.

De Raad heeft in iedere reguliere vergadering met de Directie stilgestaan bij de prestaties van ForFarmers in de verschillende landen. In mei heeft de Raad met de Directie een hele dag gewijd aan de strategie. Die dag werd ingeleid door een externe spreker die inging op het belang van 'big-data' in de agrarische sector. Daarna heeft de Raad, tegen deze achtergrond, met het Bestuur van gedachten gewisseld over diverse relevante strategische onderwerpen en mogelijke ontwikkelingen die daarbij verstoring kunnen werken. Tevens werd ingegaan op de invloed van alternatieve eiwitbronnen.

In het kader van de Horizon 2020-strategie en de activiteiten heeft de Raad ook gesproken over de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van ForFarmers. 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. 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 interne audit functie.

Strategische samenwerkingen

De resultaten van de diverse strategische en productie-samenwerkingen die ForFarmers in voorgaande jaren is aangegaan hebben geleid tot, onder meer, het op de markt brengen van hoogwaardige nutritionele producten en de bundeling van inkoopkracht en kennis. De beslissing om strategische partnerschappen aan te gaan is effectief gebleken. In 2017 werd een samenwerking met Chr. Hansen tot stand gebracht op het gebied van

inkuultoevoegingen die tot positieve resultaten heeft geleid.

Acquisities

In 2017 vond de integratie van VleutenSteijnVoeders ('Vleuten-Steijn') plaats. Vleuten-Steijn heeft gedurende het verslagjaar een positieve bijdrage geleverd aan de resultaten van ForFarmers in Nederland en Duitsland. Verder werd in mei 2017 Wilde Agriculture in het Verenigd Koninkrijk overgenomen. De Raad heeft stil gestaan bij de vraag of de integratie van deze onderneming op efficiënte wijze kon plaatsvinden. Van belang was onder andere dat Wilde Agriculture een kleine dealer betrof waarmee ForFarmers al zaken deed. Tijdens iedere vergadering van de Raad werden de ontwikkelingen op het gebied van acquisities besproken. Daarbij heeft de Raad met het Bestuur onder meer van gedachten gewisseld over potentiële acquisities in de vier kernlanden waarin ForFarmers actief is, alsmede in andere landen binnen de regio Europa en omstreken (Europa+). De Raad vindt het van belang dat het Bestuur voldoende stil staat bij de vraag of een potentiële acquisitie past bij de organisatiecultuur en strategie van ForFarmers. De Raad is verder van mening dat (potentiële) acquisities mede moeten worden beoordeeld in het licht van de ontwikkeling van de interne organisatie. Zo werd in dit kader besproken wat de organisatie op dit moment aan kan qua werkdruk naast de extra aandacht die uitgaat naar de activiteiten van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk. Bij de projectplanning wordt steeds aangegeven op welke wijze voldoende mensen beschikbaar kunnen worden gemaakt om het project te laten slagen. Het uitgangspunt bij de acquisitiestrategie blijft dat de Onderneming streeft naar een regionale nummer één of twee positie om daarmee schaalvoordelen te kunnen optimaliseren.

Organisatie

Tijdens iedere vergadering is de Raad door het Bestuur geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior management - en andere relevante posities.

Raad van Bestuur en Directie

In het kader van het plan voor opvolging is stilgestaan bij het aanwezige managementpotentieel op senior managementniveau. Mede in het licht van het

diversiteitsbeleid ondersteunt de Raad de inspanningen van ForFarmers om meer evenwicht te brengen in de man/vrouw verhouding. Tegelijkertijd begrijpt de Raad dat binnen de agrarische sector veel mannen actief zijn en dat het lastig kan zijn om voldoende geschikte vrouwelijke kandidaten te vinden voor sommige functies. De Raad is gedurende het jaar op de hoogte gehouden van de diverse Management Development Programma's.

Per 1 januari 2018 heeft Steven Read de taken en verantwoordelijkheden van Iain Gardner, COO ForFarmers Verenigd Koninkrijk, overgenomen. Als gevolg daarvan bestaat het Directieteam vanaf genoemde datum uit Yoram Knoop, Arnout Traas, Jan Potijk, Stijn Steendijk, Steven Read en Adrie van der Ven. Er wordt nog gezocht naar een opvolger die de taken van Steven Read als Directeur Supply Chain op zich zal nemen. Het Bestuur, bestaande uit Yoram Knoop, Arnout Traas en Jan Potijk, maakt deel uit van de Directie.

In 2017 heeft de Raad 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 respectievelijk aan het betreffende Directielid. De Raad is van mening dat de Directie onder leiding van Yoram Knoop als CEO, goed functioneert.

Een lid van het Bestuur bekleedt niet meer dan twee commissariaten en is geen voorzitter 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.

Medewerkers

ForFarmers heeft in 2016 een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid onder medewerkers. Naar aanleiding van dit onderzoek werden acties geformuleerd en in het verslagjaar werd de voortgang gepeild. De uitkomsten van de peiling zijn met de Raad besproken. Daarbij werd onder meer ingegaan op gedrag, cultuur en de kernwaarden binnen de organisatie. De Raad is verheugd met de vooruitgang die is geboekt en ondersteunt het initiatief van het Bestuur om verdere verbeteracties te formuleren 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. Het ligt in de planning om in 2019 opnieuw een uitgebreid onderzoek naar de tevredenheid onder medewerkers te doen.

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). De heer Hajé Nordbeck is 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 hiertoe door de ForFarmers Europese Ondernemingsraad geen verzoek werd gedaan, conform het reglement van de Raad.

Managementconferenties

In juni en december heeft ForFarmers conferenties voor het senior management gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten is in aanwezigheid van enkele leden van de Raad onder meer aandacht besteed aan de voortgang en implementatie van de strategie Horizon 2020.

Remuneratie

De Raad heeft op advies van de [Remuneratiecommissie](#) het [remuneratiebeleid](#) voor het Bestuur opgesteld. Het remuneratiebeleid werd vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') van 26 april 2017. Het remuneratierapport van de Raad bevat een verslag van de wijze waarop het remuneratiebeleid in het afgelopen boekjaar is uitgevoerd.

Financiële rapportage

De Raad heeft de interne financiële rapportages ontvangen en deze zijn in de vergaderingen door het Bestuur toegelicht en besproken. 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 van zowel de groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen. De Raad heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd en het

halfjaarbericht 2017 en de trading updates beoordeeld. Voorts werd het werkplan van de interne auditor goedgekeurd. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2016, corporate governance en het financiële verslaggevingsproces van de Vennootschap aan de orde. De Raad heeft de management letter van de externe accountant besproken met het Bestuur. Het merendeel van de daaruit voortvloeiende actiepunten is inmiddels door ForFarmers geïmplementeerd. Er zijn vooral verbeteringen doorgevoerd op het gebied van IT beheersmaatregelen, versterking van de finance functie en de aanscherping van het debiteurenbeleid. Vervolgens was een aandachtspunt de waardering van goodwill. In haar vergadering van december heeft de Raad goedkeuring verleend aan de begroting voor 2018 met een recente versie van de lange-termijnplannen en de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, het beheers- en controlesysteem van de Vennootschap en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving.

De Raad heeft de jaarrekening 2017 besproken met het Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 12 maart 2018 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de AvA aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Op 26 april 2018 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd evenals het voorgestelde dividend over 2017.

Governance en cultuur

Mede in het licht van de herziene [Nederlandse Corporate Governance Code 2016 \(de 'Code'\)](#), heeft de Raad de corporate governance van de Vennootschap 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 zijn onderdeel van de missie 'For the Future of Farming'. De Raad ondersteunt de initiatieven van het Bestuur om, onder meer, de veiligheid te verbeteren. Verder werden onder andere de reglementen van de Raad en haar commissies opnieuw vastgesteld. ForFarmers onderschrijft de meeste best practice bepalingen van de Code. In het hoofdstuk corporate governance wordt gemotiveerd aangegeven van welke bepalingen ForFarmers afwijkt. De Raad zal zich blijven inzetten voor

een goede balans tussen de belangen van alle belanghebbenden, waaronder in ieder geval de klanten, medewerkers, leveranciers en aandeelhouders van ForFarmers worden gerekend.

Duurzaamheid

De Raad wordt door het Bestuur op de hoogte gehouden van de gesprekken met de Adviesraad Duurzaamheid. In het licht van de missie 'For the Future of Farming' worden doorlopend initiatieven genomen door ForFarmers op het gebied van duurzaamheid. De Raad ondersteunt deze initiatieven en is van mening dat deze bijdragen aan lange-termijn waardecreatie voor belanghebbenden. Bijvoorbeeld het besluit van ForFarmers om te investeren in de bouw van een biomassaafabriek in Lochem. ForFarmers zal met deze investering een aanzienlijke CO₂ reductie bereiken terwijl de extra capaciteit niet direct noodzakelijk is. De Raad heeft hierover uitgebreid gesproken met het Bestuur waarbij duurzaamheidsargumenten uiteindelijk de doorslag gaven om de investering goed te keuren.

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 voortgang te maken met Integrated Reporting.

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 en aanwezigheid

De Raad kwam in 2017 acht maal bijeen in reguliere vergaderingen. Deze vergaderingen van de Raad werden steeds in aanwezigheid van het Bestuur gehouden. De leden van de Directie waren aanwezig (of vertegenwoordigd ingeval van verhindering met goedkeuring van de CEO) bij de vergaderingen van de Raad voor zover de onderwerpen betrekking hadden op de strategie en/of de begroting. Voorts werden, tijdens de

vergadering 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. Er zijn verder vier telefonische vergaderingen geweest. Drie van deze vergaderingen betroffen de goedkeuring van de jaarrekening aan de vooravond van publicatie hiervan, alsmede de bespreking van de Trading Update van mei en november 2017.

De Raad heeft daarnaast drie maal zonder (vertegenwoordigers van) het Bestuur en de Directie 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. Tevens heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, het functioneren van haar afzonderlijke commissies en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies van de Raad. De commissies hebben van hun vergaderingen en bevindingen verslag uitgebracht aan de Raad.

De Raad is niet in alle vergaderingen voltallig aanwezig geweest. Leden die niet aanwezig konden zijn, hebben steeds vooraf kennisgenomen van de onderwerpen op de agenda en hebben hun standpunt voorafgaand aan de vergadering kenbaar gemaakt aan de Voorzitter van de Raad. Het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de acht reguliere vergaderingen van de Raad en van de commissies is weergegeven in het volgende overzicht.

Commissaris	% aanwezig bij vergaderingen Raad	% aanwezig bij vergaderingen Commissies
J.W. Eggink	100%	N.v.t.
J.W. Addink-Berendsen	100%	100%
V.A.M. Hulshof	87,5%	100%
C. de Jong*	87,5%	100%
C.J.M. van Rijn	100%	100%
W.M. Wunnekink	100%	100%

(*) vanaf zijn benoeming op 26 april 2017

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 2017 heeft gehouden en de medewerkersparticipatieplannen voor 2017. Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de Voorzitter, de andere leden van de Raad en de Directie over diverse onderwerpen. Verder heeft een aantal commissarissen een bedrijfsbezoek gebracht aan twee locaties van ForFarmers in Duitsland (Langförden en Hamburg).

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 2017 zelfstandig 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 over 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, het gewenste profiel en de samenstelling, competenties en deskundigheid van de Raad. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge 1 op 1 gesprekken. De Raad streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen, leeftijd en achtergrond inzake opleiding en ervaring. De Raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, naar behoren 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 zelfevaluatie werd voorbereid door de [Selectie- en benoemingscommissie](#) van de Raad en de conclusies hiervan zijn gebruikt om de

werkwijze van de Raad verder te verbeteren. Een van deze verbeteringen betreft de gezamenlijke voorbereiding op reguliere vergaderingen in een voorafgaande vergadering zonder aanwezigheid van leden van het Bestuur of de Directie.

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 werd de samenstelling van de Raad gewijzigd. Tijdens de AvA van 26 april 2017 is de heer Cees de Jong benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Cees de Jong is vervolgens benoemd tot lid van de Remuneratiecommissie van ForFarmers. Het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan wordt toegelicht in de corporate governance verklaring 2017.

Educatie

In het kader van permanente educatie van de gehele Raad, heeft de Raad een workshop gevolgd op het gebied van Enterprise Risk Management. Verder volgen verschillende leden van de Raad relevante cursussen bij diverse organisaties.

Tot slot

ForFarmers heeft onder leiding van de Directie en overige leidinggevenden en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers in 2017 opnieuw voortgang kunnen boeken als gevolg van strategische initiatieven in het kader van Horizon 2020. Wij danken de Directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor hun inzet en betrokkenheid en hebben er alle vertrouwen in dat de resultaten hiervan ook in 2018 zullen doorwerken.

Lochem, 12 maart 2018

De Raad van Commissarissen

Samenstelling Raad van Commissarissen



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

Gedurende het boekjaar bestond de Raad van Commissarissen (hierna: de Raad) uit zes leden. In verband met het aftreden van de heer Henk Mulder werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 de heer Cees de Jong benoemd op voordracht van de Raad. De Raad is nu als volgt samengesteld:

Jan Eggink, Voorzitter

(1959, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2002 lid van de Raad, eerst van (een voorganger van) Coöperatie FromFarmers en sinds 2007 van ForFarmers. De heer Eggink werd in mei 2014 benoemd tot voorzitter van de Raad. Hij is in 2018 aftredend en niet herbenoembaar. De heer Eggink is melkveehouder en bestuurder (in het verslagjaar als voorzitter) van Coöperatie FromFarmers U.A.

Als melkveehouder brengt de heer Eggink waardevolle kennis en expertise in op het gebied van de agrarische sector in het algemeen en zijn jarenlange ervaring als bestuurder bij diverse organisaties en in de melkveesector in het bijzonder.

De heer Eggink houdt per 31 december 2017, geen aandelen, 7.179 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 12.799 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

(1973, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2010 lid van de Raad en herbenoembaar in 2018. Binnen de Raad heeft zij de functie van vicevoorzitter en is zij voorzitter van de Auditcommissie. 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. Aan het begin van 2017 is zij benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Alfa Accountants. Verder is Mevrouw Addink - Berendsen penningmeester van de Stichting Hessenheemfonds.

Mevrouw Addink - Berendsen brengt kennis en expertise in vanuit haar positie als melkveehoudster. Haar ervaring als accountant is eveneens van grote waarde voor de Raad naast haar andere bestuurlijke competenties.

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2017, geen aandelen, 9.640 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 12.294 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Vincent Hulshof

(1962, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2014 lid van de Raad en herbenoembaar in 2018.

Binnen de Raad is hij lid van de Selectie- en benoemingscommissie. De heer Hulshof is varkenshouder en daarnaast bestuurslid en vicevoorzitter van Coöperatie FromFarmers U.A. In december 2017 trad de heer Hulshof af als bestuurslid van Coöperatie Topigs en was niet herbenoembaar.

Als varkenshouder, en bestuurder in verschillende organisaties, brengt de heer Hulshof waardevolle kennis en ervaring in op het gebied van de agrarische sector in het algemeen en de varkenssector in het bijzonder.

De heer Hulshof houdt per 31 december 2017, geen aandelen, geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 8.640 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Cees de Jong

(1961, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2017 lid van de Raad en herbenoembaar in 2021.

Binnen de Raad is hij lid van de Renumeratiecommissie. De heer De Jong is President en CEO van het Deense beursgenoteerde biosciencebedrijf Chr. Hansen tot 1 juni 2018.

De heer De Jong heeft een medische en bedrijfskundige opleiding en ruime internationale ervaring als, onder meer, CEO van Chr. Hansen, een biowetenschappelijke onderneming actief in de voedingsindustrie. Zijn aanzienlijke managementervaring bij verschillende (beursgenoteerde) ondernemingen is van grote waarde voor de Raad.

De heer De Jong houdt per 31 december 2017 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Cees van Rijn

(1947, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2012 lid van de Raad en herbenoembaar in 2020.

Binnen de Raad is hij voorzitter van de Remuneratiecommissie en lid van de Auditcommissie. De heer Van Rijn is commissaris bij Detailresult Groep, Plukon Food Group, PwC Nederland en Erasmus QI.

Als voormalig CFO van Nutreco heeft de heer Van Rijn zowel uitgebreide financiële ervaring bij een (toentertijd) beursgenoteerde onderneming als ervaring in de diervoer-industrie. Daarnaast heeft de heer Van Rijn ruime ervaring als commissaris vanuit zijn verschillende commissariaten.

De heer van Rijn houdt per 31 december 2017 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Erwin Wunnekink

(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 lid van de Raad en herbenoembaar in 2019.

Binnen de Raad is hij voorzitter van de Selectie- en benoemingscommissie. 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.

Als melkveehouder brengt de heer Wunnekink waardevolle kennis en ervaring in op het gebied van de agrarische sector in het algemeen en de melkveesector in het bijzonder. Dit naast zijn ervaring als bestuurder bij andere organisaties.

De heer Wunnekink houdt per 31 december 2017 geen aandelen, geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met geen aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door genoemde coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

De Raad heeft in haar vergadering van 26 april 2017 het Rooster van aftreden als volgt aangepast en opnieuw vastgesteld:

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in	Aftredend uiterlijk in
J.W. Eggink	2014		2018
J.W. Addink-Berendsen	2014	2018	2022
V.A.M. Hulshof	2014	2018	2026
C. de Jong	2017	2021	2029
C.J.M. van Rijn	2016	2020	2024
W.M. Wunnekink	2015	2019	2027

ForFarmers wijkt af van best practice bepaling 2.2.2 van de [Nederlandse Corporate Governance Code \(hierna: de Code\)](#) 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 Coöperatie FromFarmers U.A., te weten: de heren V.A.M. Hulshof en J.W. Eggink, 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 is lid van meer dan vijf raden van commissarissen (waaronder begrepen een positie als niet uitvoerende bestuurder in een one tier board) van rechtspersonen (inclusief de Vennootschap) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek.

De Raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstremeling tussen de Vennootschap en leden van de Raad, dan wel tussen de Vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen (of certificaten daarvan) in de Vennootschap houden.

De volgende leden van de Raad hebben gedurende het boekjaar voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap gelden: mevrouw Addink-Berendsen en de heren Eggink, 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.

In de [corporate governance verklaring](#) worden het [diversiteitsbeleid](#) en de uitvoering daarvan toegelicht.

Commissies van de Raad van Commissarissen

Zoals vermeld in het reglement van de Raad van Commissarissen (hierna: de Raad), heeft de Raad de volgende drie commissies: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie. Deze commissies zijn door de Raad uit haar midden ingesteld. De Raad blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook al zijn deze voorbereid door één van haar commissies. De Raad heeft voor iedere commissie een reglement opgesteld. De Raad heeft gedurende het verslagjaar 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

In 2017 bestond de Auditcommissie uit mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter) en de heer Cees van Rijn (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 heeft in 2017 vijf keer vergaderd. De externe accountant was bij al die vergaderingen aanwezig. Voorts waren de CFO, de interne auditor en de corporate secretary bij alle vergaderingen aanwezig. De CEO en de director Reporting, Tax & Risk Management waren ieder bij 1 vergadering afwezig. De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) het Bestuur en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2016, het bestuursverslag 2016, de halfjaarcijfers 2017, de operationele voortgangsrapportages en de persberichten hierover, de Management Letter en het interne en externe auditplan 2017 besproken. Voorts kwamen – onder andere

– de opvolging van aanbevelingen van de interne auditor en de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, de bezetting van de finance afdeling, de uitvoering van het debiteurenbeleid, informatie- en communicatietechnologie (inclusief risico's op het gebied van cybersecurity en bescherming van persoonsgegevens), de belastingplanning en status van de belastingaangiftes in de betreffende landen aan de orde en werd ingegaan op de voortgang van de implementatie van de nieuwe IFRS richtlijnen. Op het gebied van informatie- en communicatietechnologie heeft de Auditcommissie stilgestaan bij de vraag wat een passend beveiligingsniveau voor ForFarmers is. Ten aanzien van de bezetting van de finance afdeling werd door de commissie aandacht gevraagd voor een goede balans tussen de werkdruk en beheersing van kosten. Gedurende het jaar zijn diverse leden van het senior managementteam uitgenodigd om een nadere toelichting te geven op diverse onderwerpen. Met de agenda werd aan de leden van de Auditcommissie ook 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 Accountants N.V. als accountant voor het boekjaar 2018 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 [Nederlandse Corporate Governance Code \(hierna: de Code\)](#) met het Bestuur besproken en heeft vastgesteld dat de risico's die gerelateerd zijn aan de strategie van de Vennootschap in beeld zijn gebracht en dat de beheersmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en

verslaggevingsrisico's, zijn geïmplementeerd. De Auditcommissie heeft aan de Raad verslag uitgebracht over de onderwerpen als bedoeld in best practice bepaling 1.5.3 van de Code en is betrokken geweest bij het werkplan dat is opgesteld door de interne auditor. Daarnaast heeft een evaluatiegesprek met de interne auditor plaatsgevonden.

Selectie- en benoemingscommissie

Sinds 26 april 2017 wordt de Selectie- en benoemingscommissie gevormd door de heer Erwin Wunnekink (voorzitter) en de heer Vincent Hulshof (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 Selectie- en benoemingscommissie heeft in 2017 drie keer vergaderd. De commissie heeft een individuele profielschets opgesteld voor de vacature die in 2018 ontstaat in verband met het aftreden van de heer Jan Eggink. Deze profielschets is door de Raad goedgekeurd en vastgesteld in haar informele vergadering op 6 juli 2017. In verband met de opvolging van de heer Jan Eggink, heeft de benoemingscommissie in 2017 de nodige voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd. Bij de voorbereidingen werd zoveel mogelijk rekening gehouden met het diversiteitsbeleid en het aanbevelingsrecht dat Coöperatie FromFarmers U.A. heeft als prioriteitsaandeelhouder. Aan de Raad is op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers U.A. de heer Roger Gerritzen voorgesteld vanwege zijn kennis van de agrarische sector en zijn financieel-organisatorische ervaring. De commissie is van mening dat daarmee aan de individuele profielschets wordt voldaan. Verder heeft de benoemingscommissie de herbenoeming als commissaris van mevrouw Sandra Addink-Berendsen en de heer Vincent Hulshof voorbereid waarbij de gesprekken in dat kader met de heer Vincent Hulshof werden gevoerd door de commissievoorzitter samen met de heer Jan Eggink. Voorgesteld is om beiden ter herbenoeming voor te dragen. De Raad heeft vervolgens de heer Roger Gerritzen voorgedragen ter benoeming – en mevrouw Sandra Addink-Berendsen en de heer Vincent Hulshof ter

herbenoeming tot lid van de Raad door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 26 april 2018 gehouden zal worden. Tevens is de heer Yoram Knoop – op voorstel van de benoemingscommissie – door de Raad voorgedragen ter herbenoeming als lid van het Bestuur voor een termijn van vier jaar. De heer Yoram Knoop zal bij herbenoeming de functie van CEO blijven vervullen. Tenslotte heeft de commissie, zonder begeleiding van een externe adviseur, beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad en heeft zij de Raad geadviseerd ten aanzien van 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.

Remuneratiecommissie

De heer Cees van Rijn (voorzitter) en de heer Cees de Jong vormen sinds 26 april 2017 de Remuneratiecommissie. 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. Door de Algemene Vergadering 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 Remuneratiecommissie heeft in 2017 vier keer vergaderd. De CEO was steeds bij deze vergaderingen aanwezig. De commissie heeft voorbereidende werkzaamheden verricht onder andere bij het opstellen van het remuneratiebeleid voor het Bestuur, het remuneratierapport en de overeenkomst van opdracht voor de heer Yoram Knoop (CEO). Voorts heeft de Remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de variabele bonusdoelstellingen voor de Directie voor 2017. Dit geldt ook voor de lange termijn variabele bonusdoelstellingen voor de Directie (LTI 2017-2019). De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. 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 in 2016 overeengekomen doelstellingen voor de Directie besproken en de variabele beloning (STI en LTI 2015-2017) werd bepaald. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van de 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.

Mede in het kader van de voorbereiding van het remuneratierapport werden ook de voortgang van de realisatie van de korte- en lange-termijn doelstellingen en de beloningsverhoudingen binnen de Vennootschap besproken. Verder zijn de medewerkersparticipatieplannen 2017 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 de Vennootschap. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017 is de beloning van de Raad vastgesteld voor een periode van drie jaar.

Naam	Auditcommissie	Benoemingscommissie	Remuneratiecommissie
J.W. Eggink		Voorzitter (tot 26 april 2017)	
J.W. Addink-Berendsen	Voorzitter		
V.A.M. Hulshof		Lid (vanaf 26 april 2017)	
C. de Jong			Lid (vanaf 26 april 2017)
H. Mulder		Lid (tot 26 april 2017)	
C.J.M. van Rijn	Lid		Voorzitter
W.M. Wunnekink		Voorzitter (vanaf 26 april 2017)	Lid (tot 26 april 2017)

Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen (de 'Raad') bevat een overzicht van de uitvoering van het [remuneratiebeleid](#). Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld op 26 april 2017.

Remuneratie 2017

In de maand februari van 2017 werd het remuneratiepakket van de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') door een externe adviseur vergeleken met dat van een aantal ondernemingen met vergelijkbare omvang, complexiteit, belang 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 ASxS (small-cap index) stonden. De uitkomsten van de vergelijking zijn gebruikt voor het bepalen van de totale directe remuneratie (vast salaris, korte- en lange-termijnbonus) van de leden van het Bestuur vanaf 1 januari 2017. Voorts zijn de uitkomsten gebruikt voor de totale directe remuneratie van de heer Yoram Knoop (CEO) vanaf 1 januari 2018, zulks mede in het licht van zijn nominatie ter herbenoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') op 26 april 2018.

Voorafgaand aan 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 kennis genomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

Jaarsalaris leden van de Raad van Bestuur

De vaste salarissen van de leden van het Bestuur werden per 1 januari 2017 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 1 januari 2017 bedroegen:

Yoram Knoop: €450.192 per jaar (+ 0,4% tov. 2016)
Arnout Traas: €367.210 per jaar (+ 3,5% tov. 2016)
Jan Potijk: €382.345 per jaar (+ 1,7% tov. 2016)

Korte-termijn performance bonus van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijn performance bonus voor 2017 waren voor 70% financieel – en voor 30% kwalitatief bepaald. Daarnaast ontvangt de CEO een vaste korte-termijn bonus van €100.000 per jaar gedurende de looptijd van zijn huidige contract (tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018). Deze bonus moet worden aangewend voor deelname aan het medewerkersparticipatieplan voor Directie en senior management.

De realisatie van de vooraf vastgestelde korte-termijn performance bonusdoelstellingen voor 2017 werd begin 2018 beoordeeld. Onderstaande tabel geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per bestuurslid zien, waarbij zowel het maximum – als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

	Financieel		Kwalitatief		Totaal		Korte-termijn bonus % van maximum doelstelling ⁽¹⁾
	Max	Werkelijk	Max	Werkelijk	Max	Werkelijk	
Yoram Knoop	50,4%	50,4%	21,6%	17,6%	72,0%	68,0%	94,4%
Arnout Traas	33,6%	33,6%	14,4%	13,0%	48,0%	46,6%	97,0%
Jan Potijk	33,6%	33,6%	14,4%	13,0%	48,0%	46,6%	97,0%

(1) Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

De financiële doelstellingen waren in het boekjaar gerelateerd aan de nettowinst van ForFarmers en voor de COO van ForFarmers Nederland ook het bedrijfsresultaat van deze cluster, exclusief (vooraf) vastgestelde incidentele kosten en/of opbrengsten. De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op debiteurenbeheer en specifieke strategische projecten voor 2017 zoals het creëren van 'world class teams', het invullen van de M&A portfolio en het verhogen van efficiëntie in de supply chain. Afhankelijk van het betreffende lid van het Bestuur, weegt een project mee voor een aandeel tussen 5% en 20% van de doelstelling. Als de prestaties onder de 90% van een afgesproken doelstelling blijven, zal voor die doelstelling geen bonus worden uitbetaald. De maximum bonus wordt uitgekeerd wanneer tenminste 110% van de doelstelling is behaald.

Lange-termijn performance bonus van het Bestuur

De doelstellingen voor de lange-termijn performance bonus waren voor 60% financieel – en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn performance bonus werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2015-2017.

De realisatie van de begin 2015 vastgestelde lange-termijn performance bonusdoelstellingen voor de jaren 2015-2017 werd eveneens begin 2018 beoordeeld. Onderstaande tabel geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per bestuurslid zien, waarbij zowel het maximum – als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

	Financieel		Kwalitatief		Totaal		Behaalde lange termijn bonus % ⁽¹⁾
	Max	Werkelijk	Max	Werkelijk	Max	Werkelijk	
Yoram Knoop	43,2%	43,2%	28,8%	25,9%	72,0%	69,1%	96,0%
Arnout Traas	28,8%	28,8%	19,2%	17,3%	48,0%	46,1%	96,0%
Jan Potijk	28,8%	28,8%	19,2%	17,3%	48,0%	46,1%	96,0%

(1) Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

Voor de lange-termijn performance bonus 2015-2017 waren de (cumulatief) financiële doelstellingen de realisatie van de nettowinst-groei over drie jaar, zowel autonoom als door acquisities. De kwalitatieve doelstellingen hadden betrekking op duurzaamheid, de implementatie van Horizon 2020 en uitvoering van de openbare beursnotering. Met betrekking tot de lange-termijn performance bonus 2016-2018 zijn de doelstellingen gelijk aan die van 2015-2017; de openbare beursnotering is echter vervangen door een werknemerstevredenheidsdoelstelling.

Voor de lange-termijn performancebonus 2017-2019 zijn de financiële doelstellingen de ontwikkeling van de winst per aandeel na belasting (EPS), (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen), de totale waardeontwikkeling van het aandeel en rendement op het gemiddeld geïnvesteerd kapitaal ('ROACE'). De onderdelen waarop de kwalitatieve doelstellingen voor 2017-2019 betrekking hebben, zijn gelijk aan die van 2016-2018. Als de prestatie voor een onderdeel onder de 90% van de afgesproken doelstelling blijft, zal voor dat onderdeel geen bonus worden uitbetaald. De maximum bonus wordt uitgekeerd wanneer

tenminste 110% van de doelstelling is behaald. Voor de doelstelling met betrekking tot ROACE gelden de percentages 80% en 120%.

De Raad heeft in verband met de doelstelling voor Total Shareholder Return (TSR) (2017-2019) vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Daarbij is als uitgangspunt genomen de tien ondernemingen die per 1 oktober 2016 op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) staan plus de tien ondernemingen die per die datum op de nummers 1 tot 10 van de ASX (small-cap index) voorkomen. Het percentage bonus 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

Het onderstaande overzicht geeft de bonuspercentages weer die voor 2017 en voor de periode 2015-2017 zijn behaald door ieder individueel lid van de Raad van Bestuur.

	Behaalde korte termijn bonus % ⁽¹⁾	Maximum korte termijn Bonus %	Behaalde lange termijn bonus % ⁽¹⁾	Maximum lange termijn bonus %
Yoram Knoop	94,4%	72,0%	96,0%	72,0%
Arnout Traas	97,0%	48,0%	96,0%	48,0%
Jan Potijk	97,0%	48,0%	96,0%	48,0%

(1) Percentage ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris

Door de leden van het Bestuur is (een deel van) de korte-termijn performance bonus en de vaste korte-termijn bonus aangewend voor deelname aan de medewerkersparticipatieregeling voor senior management. Yoram Knoop heeft met 61.034 certificaten van aandelen deelgenomen, Arnout Traas met 9.094 en Jan Potijk met 26.048. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling in 2017 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 2017 werden door de leden van het Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

	Certificaten in lock-up van 3 jaar met vrijval in 2018	Certificaten in lock-up van 3 jaar met vrijval in 2019	Certificaten in lock-up van 5 jaar met vrijval in 2022	Certificaten/Aandelen (niet in lock-up)
Yoram Knoop	63.011	58.305	61.034	101.651
Arnout Traas	14.757	15.024	9.094	70.454
Jan Potijk	21.007	20.347	26.048	535.191
Totaal	98.775	93.676	96.176	707.296

In het remuneratiebeleid is een streven vastgelegd ten aanzien van aandelenbezit door het Bestuur. De leden van het Bestuur houden (certificaten van) aandelen in de Vennootschap voor een bedrag dat tenminste gelijk is aan tweemaal hun bruto vaste jaarsalaris.

Conform het remuneratiebeleid heeft de Vennootschap 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.

Het schematisch overzicht van de kosten die ForFarmers N.V. (de Vennootschap) in het boekjaar 2017 heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van leden van het Bestuur geeft een samenvatting van de remuneratie van de individuele leden van het Bestuur. Aan de leden van het Bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in het overzicht weergegeven. Tevens wordt verwezen naar Noot 36 van de Jaarrekening.

2017

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
In duizenden euro	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
Raad van Bestuur							
Y.M. Knoop	461	406	48	90	309	71	1.385
A.E. Traas	378	172	64	15	163	22	814
J.N. Potijk	394	178	70	15	165	33	855
Totaal	1.233	756	182	120	637	126	3.054

(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.

De Raad heeft in het boekjaar 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 boekjaar werden aan (voormalig) leden van het Bestuur geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald.

Beloningsverhoudingen

Voor de bepaling van de beloningsverhoudingen binnen de Vennootschap 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.

Het gemiddelde van de totale directe beloning van alle ForFarmers medewerkers (met uitzondering van de leden van het Bestuur) bedroeg in 2017 €45.903 bruto (versus €45.714 bruto in 2016). Dit bedrag is berekend op basis van de fictie dat alle medewerkers full time werken. Het feitelijk gemiddelde ligt dus lager. Dit bedrag, afgezet tegen de totale directe beloning die de heer Knoop (CEO) in 2017 heeft ontvangen, zijnde een bedrag van €1.104.148, geeft een beloningsverhouding van 1:24,1. Voor de heren Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) is de beloningsverhouding ten opzichte van de heer Yoram Knoop (CEO) respectievelijk 1:1,7 en 1:1,6.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad bedroeg, conform de vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2017, €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige leden van de Raad, 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. De leden van de Raad ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van €500. In 2017 zijn de volgende beloningen verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

2017

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink	60,0	2,5	2,6	65,1
J.W. Addink-Berendsen	45,0	10,0	1,5	56,5
V.A.M. Hulshof	43,0	4,0	1,3	48,3
C. de Jong ⁽²⁾	28,7	4,0	2,2	34,9
H. Mulder ⁽³⁾	15,3	2,0	3,7	21,0
C.J.M. van Rijn	43,0	14,5	3,3	60,8
W.M. Wunnekink	43,0	7,0	1,0	51,0
Totaal	278,0	44,0	15,5	337,5

⁽¹⁾ Inclusief sociale lasten

⁽²⁾ Benoemd per 26 april 2017

⁽³⁾ Afgetreden per 26 april 2017

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

Per 31 december 2017 werden door de leden van de Raad de volgende (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en/of een saldo op de participatierekening van FromFarmers U.A. gehouden:

	Certificaten/Aandelen	Participatierekeningen ⁽¹⁾	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.799	19.978
J.W. Addink-Berendsen	9.640	12.294	21.934
V.A.M. Hulshof		8.640	8.640
C. de Jong	-	-	-
C.J.M. van Rijn			-
W.M. Wunnekink			-
Totaal	16.819	33.733	50.552

⁽¹⁾ Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

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

Lochem, 12 maart 2018

Raad van Commissarissen

JAARREKENING 2017

Geconsolideerde jaarrekening	110
Geconsolideerde balans	110
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	111
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	112
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	113
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	114
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	115
1. ForFarmers N.V.	115
2. Toegepaste accounting standaarden	115
3. Functionele valuta en presentatie valuta	116
4. Gebruik van schattingen en oordelen	116
5. Operationele segmenten	119
6. Bedrijfscombinaties	121
7. Desinvesteringen	122
8. Omzet	123
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	123
10. Overige bedrijfsopbrengsten	123
11. Bedrijfslasten	124
12. Netto financieringslasten	125
13. Winst per aandeel	125
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	126
15. Personeelsbeloningen	128
16. Winstbelastingen	135
17. Materiële vaste activa	140
18. Immateriële activa en goodwill	142
19. Vastgoedbeleggingen	145
20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	146
21. Handels- en overige vorderingen	148
22. Voorraden	149
23. Biologische activa	149
24. Geldmiddelen en kasequivalenten	151
25. Activa aangehouden voor verkoop	151
26. Eigen vermogen	152
27. Kapitaalmanagement	156
28. Leningen en overige financieringsverplichtingen	158
29. Voorzieningen	161
30. Handelsschulden en overige verplichtingen	162
31. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	163

32. Lijst met belangrijkste deelnemingen	172
33. Minderheidsbelangen	173
34. Operationele leaseovereenkomsten	175
35. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	175
36. Verbonden partijen	176
37. Gebeurtenissen na balansdatum	179
38. Basis voor waardering	181
39. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	181
40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	197
Enkelvoudige jaarrekening	197
Enkelvoudige balans	197
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	197
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	199
41. Algemeen	199
42. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	199
43. Investerings in deelnemingen	199
44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	200
45. Financiële instrumenten	200
46. Belastingen en premies sociale verzekeringen	200
47. Eigen vermogen	201
Voorstel tot resultaatbestemming	204
48. Voorzieningen	205
49. Kredietfaciliteiten	205
50. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	205
51. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	206
Overige gegevens	207
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	207
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	209
Nevenvestigingen	210
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	211
Meerjarenoverzicht	221

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2017	31 december 2016
Activa			
Materiële vaste activa	17	205.904	194.749
Immateriële activa en goodwill	18	96.229	102.181
Vastgoedbeleggingen	19	830	830
Handels- en overige vorderingen	21	9.298	10.952
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	24.018	21.653
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2.998	3.230
Vaste activa		339.277	333.595
Voorraden	22	72.010	70.024
Biologische activa	23	4.714	5.117
Handels- en overige vorderingen	21	208.170	213.736
Actuele belastingvorderingen		86	943
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	161.297	152.854
Activa aangehouden voor verkoop	25	1.737	-
Vlottende activa		448.014	442.674
Totaal activa		787.291	776.269
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-55	-1
Reserve omrekeningsverschillen		-5.692	-3.609
Reserve kasstroomafdekkingen		-	27
Overige reserves en ingehouden winsten		207.878	229.816
Onverdeeld resultaat		58.554	53.260
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	26	405.302	424.110
Minderheidsbelangen	33	4.629	4.880
Totaal eigen vermogen		409.931	428.990
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	44.508	45.652
Personeelsbeloningen	15	46.910	65.328
Voorzieningen	29	2.249	3.295
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	8.255	7.660
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	9.939	9.875
Langlopende verplichtingen		111.861	131.810
Bankschulden	24	49.690	45.535
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	28	126
Voorzieningen	29	1.132	2.050
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	206.982	161.326
Actuele belastingverplichtingen		7.667	6.432
Kortlopende verplichtingen		265.499	215.469
Totaal verplichtingen		377.360	347.279
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		787.291	776.269

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 51 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2017	2016
Omzet	8	2.218.660	2.108.962
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-1.798.820	-1.701.590
Brutowinst		419.840	407.372
Overige bedrijfsopbrengsten	10	961	3.949
Bedrijfsopbrengsten		420.801	411.321
Personeelskosten	15	-151.429	-150.542
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	17, 18	-27.627	-26.044
Overige bedrijfskosten	11	-167.723	-166.902
Bedrijfslasten	11	-346.779	-343.488
Bedrijfsresultaat		74.022	67.833
Financieringsbaten		1.396	1.664
Financieringslasten		-3.770	-5.192
Netto financieringslasten	12	-2.374	-3.528
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	3.884	3.816
Winst vóór belastingen		75.532	68.121
Winstbelastingen	16	-16.229	-14.344
Winst over het boekjaar		59.303	53.777
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		58.554	53.260
Minderheidsbelangen	33	749	517
Winst over het boekjaar		59.303	53.777
Winst per aandeel in euro⁽¹⁾			
Gewone winst per aandeel	13	0,56	0,50
Verwaterde winst per aandeel	13	0,56	0,50
Onderliggende EBITDA	27	101.446	93.609

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

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 51 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In duizenden euro	noot	2017	2016
Winst over het boekjaar		59.303	53.777
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15, 16	5.158	-527
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	20, 26	5	-1
Gerelateerde belastingen	16	-990	317
		4.173	-211
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		-2.373	-9.495
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		8	657
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-44	-621
Gerelateerde belastingen	16	299	1.372
		-2.110	-8.087
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		2.063	-8.298
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		61.366	45.479
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		60.617	44.962
Minderheidsbelangen	33	749	517
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		61.366	45.479

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 51 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2017

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap										Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
In duizenden euro	noot	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal		
Stand op 1 januari 2017		1.063	143.554	-1	-3.609	27	229.816	53.260	424.110	4.880	428.990
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	53.260	-53.260	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	58.554	58.554	749	59.303
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-2.083	-27	4.173	-	2.063	-	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-2.083	-27	4.173	58.554	60.617	749	61.366
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-25.716	-	-25.716	-1.000	-26.716
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-54	-	-	-53.700	-	-53.754	-	-53.754
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	45	-	45	-	45
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-54	-	-	-79.371	-	-79.425	-1.000	-80.425
Stand op 31 december 2017		1.063	143.554	-55	-5.692	-	207.878	58.554	405.302	4.629	409.931

2016

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap										Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
In duizenden euro	noot	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal		
Stand op 1 januari 2016		106.261	38.356	-399	4.505	-	203.081	50.707	402.511	4.643	407.154
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	50.707	-50.707	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Winst		-	-	-	-	-	-	53.260	53.260	517	53.777
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-	-8.114	27	-211	-	-8.298	-	-8.298
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-8.114	27	-211	53.260	44.962	517	45.479
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-24.734	-	-24.734	-280	-25.014
Inkoop/Verkoop eigen aandelen	26	-	-	84	-	-	916	-	1.000	-	1.000
Aanpassing nominale waarde aandelen	26	-105.198	105.198	314	-	-	-314	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	371	-	371	-	371
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-105.198	105.198	398	-	-	-23.761	-	-23.363	-280	-23.643
Stand op 31 december 2016		1.063	143.554	-1	-3.609	27	229.816	53.260	424.110	4.880	428.990

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 51 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	noot	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		59.303	53.777
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	17	19.360	20.378
Amortisatie	18	6.332	5.666
Bijzondere waardevermindingsverlies op vaste activa	17	1.935	-
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)		-5	49
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen	31	-1.596	899
Netto financieringslasten		2.374	3.528
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		-3.884	-3.816
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		-517	-780
Resultaat op verkoop van belangen in deelnemingen		-	-786
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop		-	-900
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten		556	371
Winstbelastingen		16.229	14.344
		100.087	92.730
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		-2.064	11.955
Handels- en overige vorderingen		5.478	13.160
Handelsschulden en overige verplichtingen		44.482	-14.776
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-14.013	-3.061
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		133.970	100.008
Betaalde rente		-1.462	-2.628
Betaalde winstbelastingen		-15.924	-15.957
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		116.584	81.423
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.085	1.664
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode		2.431	2.766
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		1.669	2.266
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		-	968
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop		-	5.575
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen		-537	-19.133
Verwerving van materiële vaste activa	17	-36.560	-31.617
Verwerving van immateriële activa	18	-1.403	-2.049
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-33.315	-39.560
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	28	-53.558	1.471
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	28	2.335	2.115
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	28	-3.151	-2.683
Betaling van financial lease	28	-130	-141
Betaald dividend	26, 28	-25.672	-24.734
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-80.176	-23.972
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾		107.319	86.500
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		1.195	2.928
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	24	111.607	107.319

(1) Na aftrek van bankschulden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 51 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 2017 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture.

Per 31 december 2017 is het kapitaalbelang in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2017	31 december 2016
Eigen bezit ForFarmers	5,15%	0,07%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	17,41%	20,80%
Participatierekening bij Leden (Indirect)	31,80%	32,43%
Coöperatie FromFarmers U.A.	49,21%	53,23%
Certificaten bij leden	5,25%	6,06%
Certificaten in lock up	1,36%	1,32%
Overige certificatahouders ⁽¹⁾	1,10%	4,68%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	7,71%	12,06%
Aandeelhouders (derden)	37,93%	34,64%
Totaal gewone aandelen in omloop	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 voeronderneming 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 12 maart 2018. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2018.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2017

Er zijn geen nieuwe standaarden of wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving effectief vanaf 1 januari 2017 die een materieel effect hebben op de Groep. Voor de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 40.

Vergelijkende cijfers

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

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Informatie over de door de Groep gehanteerde grondslagen die het meeste van invloed zijn op de jaarrekening is opgenomen in noot 38 en 39.

3. Functionele valuta en presentatie valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Vennootschap. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro en het Britse pond. 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 =
2015	£0.7340
2016	£0.8562
2017	£0.8872
Gemiddelde koers	€1.00 =
2016	£0.8195
2017	£0.8767

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 daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden continu beoordeeld. Deze oordelen, veronderstellingen en schattingen zijn gemaakt, rekening houdend met de meningen en de adviezen van (externe) specialisten. Herziening van 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 32);

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 17 en 18);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 18);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 21); en
- 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 29).

C. Bepaling van de reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen van de Groep vereisen 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 noten.

Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)

Voor wat betreft de aan medewerkers toegekende certificaten van aandelen is de reële waarde gebaseerd op de marktprijs zoals van toepassing op de openbare beurs (tot 24 mei 2016: het multilaterale handelsplatform dat wordt geëxploiteerd door Captin Equity Management Services) en indien noodzakelijk gecorrigeerd voor de voorwaarden waaronder de certificaten zijn toegekend.

Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 17 en 19)

De reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen verkregen in het kader van bedrijfscombinaties is de geschatte waarde waartegen het actief zou kunnen worden verhandeld tussen een goed geïnformeerde koper en verkoper in een zakelijke transactie tussen derde partijen. De reële waarde van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen is gebaseerd op de marktbenadering en kostprijs benadering, waarbij gebruik wordt gemaakt van bekende marktprijzen voor vergelijkbare activa indien beschikbaar en vervangingskosten wanneer van toepassing. De vervangingswaarde houdt rekening met aanpassingen voor slijtage en functionele en economische veroudering.

Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 18)

De reële waarde van patenten en merknamen verkregen in een bedrijfscombinatie is gebaseerd op de contante waarde van de geschatte royalty betalingen die naar verwachting kunnen worden vermeden als gevolg van het verkrijgen van deze patenten en merknamen. De reële waarde van de cliëntenportefeuille verkregen in een bedrijfscombinatie wordt vastgesteld gebruik makend van de 'multi-period excess earnings'-methode. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen die met het gebruik en uiteindelijke verkoop van de desbetreffende activa zullen worden gerealiseerd.

Voorraden (noot 22)

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.

Biologische activa (noot 23)

Indien er een markt is voor de desbetreffende biologische activa, wordt de marktprijs gezien als de juiste grondslag voor vaststelling van de waarde van deze activa. Indien er geen sprake is van een actieve markt, worden een of meer van de volgende methoden gebruikt om de reële waarde te schatten:

- de prijs gehanteerd bij de meest recente transactie (er van uitgaande dat er geen significante wijziging heeft plaatsgevonden in economische omstandigheden tussen de datum van de transactie en de balansdatum);
- marktprijzen voor vergelijkbare activa waarbij wordt gecorrigeerd voor aanwezige verschillen tussen de desbetreffende activa.

Bij het vaststellen van de reële waarde van biologische activa zijn de inschattingen van het management nodig om de reële waarde vast te stellen. Deze schattingen en beoordelingen hebben betrekking op het gemiddelde gewicht van een dier, sterftcijfers en de actuele levensfase van het dier.

Derivaten (noot 31)

De reële waarde van derivaten wordt bepaald op basis van beschikbare marktinformatie of schattingsmethoden. In het geval van schattingsmethoden, wordt de reële waarde geschat:

- door af te leiden van de reële waarde van de componenten of van een vergelijkbaar financieel instrument, indien een betrouwbare reële waarde kan worden aangetoond voor de componenten of een vergelijkbaar financieel instrument; of
- gebruik makend van algemeen aanvaarde waarderingsmodellen en waarderingstechnieken.

Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 31)

De reële waarde bij de eerste opname van handels- en overige vorderingen, handelsschulden en overige te betalen posten met een looptijd langer dan een jaar wordt bepaald op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de marktrente op balansdatum (geamortiseerde kostprijs), rekening houdende met eventuele bijzondere waardeverminderingen en het risico van oninbaarheid (van toepassing indien het een actief betreft). Bij het bepalen van het effectieve rentepercentage wordt rekening gehouden met opslagen of kortingen, en transactiekosten op het moment van de acquisitie.

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

De Groep onderscheidt de volgende drie strategische clusters, welke haar operationele en te rapporteren segmenten vormen:

- Nederland
- Duitsland / België
- Verenigd Koninkrijk

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 van voer, logistieke diensten en het aanbieden van Total Feed oplossingen gebaseerd op nutritionele know how.

De clusters bieden soortgelijke producten en diensten aan en kennen vergelijkbare productieprocessen en distributiemethoden. Omdat echter de operationele segmenten afzonderlijk worden bestuurd en sprake is van verschillende valuta (Verenigd Koninkrijk cluster versus de overige clusters) worden operationele segmenten niet geïntegreerd.

Deze opdeling in segmenten is consistent met de organisatiestructuur en de interne managementrapportage en representeert tevens de geografische regio's waarin de Groep actief is. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Lochem, Nederland.

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

Er bestaan verschillende niveaus van integratie tussen de segmenten. Deze integratie betreft ook onderlinge leveringen van producten en gezamenlijke logistieke dienstverlening. De vaststelling van de prijzen van deze leveranties tussen segmenten vindt plaats op basis van zakelijke afspraken zoals die tussen onafhankelijke partijen zouden zijn gemaakt.

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is hierna gepresenteerd. Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten per segment betreft het resultaat voor rente en belastingen en wordt gebruikt voor het beoordelen en meten van de prestaties omdat dit volgens de Directie de belangrijkste maatstaf is bij evaluatie van de resultaten van de segmenten in vergelijking met andere ondernemingen actief in dezelfde bedrijfstak.

Te rapporteren segmenten

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	1.052.338	543.906	622.398	18	2.218.660
Omzet uit transacties tussen segmenten	64.774	2.636	-	-67.410	-
Omzet	1.117.112	546.542	622.398	-67.392	2.218.660
Brutowinst	221.714	75.919	121.301	906	419.840
Overige bedrijfsopbrengsten	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten	-154.106	-63.919	-116.290	-12.464	-346.779
Bedrijfsresultaat	68.020	12.211	5.349	-11.558	74.022
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	7.491	3.279	13.475	3.382	27.627
EBITDA	75.511	15.490	18.824	-8.176	101.649
Materiële vaste activa	82.860	36.288	82.572	4.184	205.904
Immateriële activa en goodwill	43.309	4.772	43.351	4.797	96.229
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	24.018	-	-	24.018
Overige vaste activa	2.378	7.424	98	3.226	13.126
Vaste activa	128.547	72.502	126.021	12.207	339.277
Vlottende activa	191.384	167.072	101.787	-12.229	448.014
Totaal activa	319.931	239.574	227.808	-22	787.291
Eigen vermogen	-180.419	-78.753	-38.226	-112.533	-409.931
Verplichtingen	-139.512	-160.821	-189.582	112.555	-377.360
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-319.931	-239.574	-227.808	22	-787.291
Investerings ⁽¹⁾	13.762	4.288	17.739	3.231	39.020
Werkkapitaal	14.403	24.131	41.270	- 10.635	69.169
Onderliggende EBITDA ⁽²⁾	75.396	15.647	18.579	-8.176	101.446
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	34,0%	20,6%	15,3%		24,2%

2016

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	958.523	519.543	630.704	192	2.108.962
Omzet uit transacties tussen segmenten	60.549	2.742	-	-63.291	-
Omzet	1.019.072	522.285	630.704	-63.099	2.108.962
Brutowinst	201.555	69.901	134.654	1.262	407.372
Overige bedrijfsopbrengsten	1.557	1.017	1.271	104	3.949
Bedrijfslasten	-144.762	-60.471	-121.165	-17.090	-343.488
Bedrijfsresultaat	58.350	10.447	14.760	-15.724	67.833
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	8.550	4.035	10.712	2.747	26.044
EBITDA	66.900	14.482	25.472	-12.977	93.877
Materiële vaste activa	77.330	35.691	78.551	3.177	194.749
Immateriële activa en goodwill	44.780	4.817	46.615	5.969	102.181
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	21.653	-	-	21.653
Overige vaste activa	2.908	10.056	7.361	-5.313	15.012
Vaste activa	125.018	72.217	132.527	3.833	333.595
Vlottende activa	187.634	144.571	105.818	4.651	442.674
Totaal activa	312.652	216.788	238.345	8.484	776.269
Eigen vermogen	-147.448	-70.351	-33.373	-177.818	-428.990
Verplichtingen	-165.204	-146.437	-204.972	169.334	-347.279
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-312.652	-216.788	-238.345	-8.484	-776.269
Investerings ⁽¹⁾	7.956	5.524	17.339	2.848	33.667
Werkkapitaal	35.730	41.822	50.295	- 7.961	119.886
Onderliggende EBITDA ⁽²⁾	65.897	14.482	26.207	-12.977	93.609
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	32,7%	20,7%	19,5%		23,0%

(1) Heeft betrekking op immateriële activa en materiële vaste activa

(2) Onderliggende EBITDA* betekent EBITDA exclusief incidentele posten.

De kolom Groep / eliminaties bevat zowel bedragen als gevolg van activiteiten voor de Groep als eliminaties in het kader van de consolidatie.

Onder overige vaste activa wordt in dit verband verstaan vastgoedbeleggingen, langlopende handels- en overige vorderingen en uitgestelde belastingvorderingen.

Het werkkapitaal bestaat uit de voorraden, biologische activa, kortlopende handels- en overige vorderingen minus de kortlopende verplichtingen.

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 het winst voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

In duizenden euro	noot	2017	2016
Bedrijfsresultaat segmenten		74.022	67.833
Financieringsbatens	12	1.396	1.664
Financieringskosten	12	-3.770	-5.192
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	20	3.884	3.816
Winst voor belastingen		75.532	68.121

De daling van de financieringskosten van €1,4 miljoen wordt met name veroorzaakt door de aanvullende contributie die begin 2017 is gedaan aan het BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) pensioenplan. Zie noot 15A voor meer informatie over de pensioenplannen.

6. Bedrijfscombinaties

Acquisitie Wilde Agriculture Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Op 25 mei 2017 heeft de Groep de volledige zeggenschap verworven over Wilde Agriculture Ltd. De overnamesom bedroeg €2,0 miljoen waarvan €0,5 miljoen voorwaardelijk. De voorlopige reële waarde van de verkregen activa is vastgesteld op €2,1 miljoen, inclusief €0,9 miljoen geacquireerde liquide middelen. De voorlopige reële waarde van verkregen passiva bedraagt €0,6 miljoen. De ontstane goodwill van €0,5 miljoen is voornamelijk toe te rekenen aan de synergievoordelen die

naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Wilde Agriculture Ltd. binnen het cluster Verenigd Koninkrijk. Derhalve is de goodwill gealloceerd aan dit cluster. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3.

Acquisities 2016

Acquisitie VleutenSteijnVoeders B.V. (Nederland)

Op 22 juli 2016 heeft ForFarmers de overname van VleutenSteijnVoeders B.V. ('Vleuten-Steijn') aangekondigd. Goedkeuring voor deze transactie werd eind september 2016 verkregen, waarna ForFarmers alle aandelen van Vleuten-Steijn heeft overgenomen. Vleuten-Steijn is een veevoederonderneming gericht op de varkenssector in voornamelijk Zuidoost-Nederland en Duitsland. De onderneming genereerde in 2015 een omzet van circa €91 miljoen door de verkoop van circa 295.000 ton voeders aan veelal grotere bedrijven in met name het zeugen- en biggensegment. Vleuten-Steijn heeft de productie van diervoeders aan derden uitbesteed. De bedrijfsactiviteiten van Vleuten-Steijn worden geïntegreerd in ForFarmers Nederland.

Vleuten-Steijn wordt vanaf 1 oktober 2016 geconsolideerd in de resultaten van ForFarmers. In 2016 droeg vanaf de datum van acquisitie Vleuten-Steijn €21,9 miljoen bij aan de omzet en €0,9 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van Vleuten-Steijn had plaatsgevonden per begin boekjaar zou de bijdrage in 2016 aan de omzet €85,1 miljoen en de bijdrage aan het resultaat voor belastingen €3,1 miljoen hebben bedragen. Hiermee zou per begin boekjaar 2016 de omzet van de Groep €2.172 miljoen hebben bedragen en het resultaat voor belastingen van de Groep €70,4 miljoen.

De verkrijgingsprijs samenhangend met de acquisitie bedroeg €30,5 miljoen. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op €15,6 miljoen. De goodwill is de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het cluster Nederland.

Zoals overeengekomen in de koopovereenkomst is 70% van de transactiesom in 2016 betaald (€20,5 miljoen). Het restant wordt betaald na 3 jaar, afhankelijk van het

behalen van een aantal reeds bepaalde criteria. De Groep heeft hiervoor €7.638 duizend als voorwaardelijke vergoeding opgenomen, zijnde de reële waarde op de overnamedatum (1 oktober 2016). Op 31 december 2017 was de waarde van de voorwaardelijke vergoeding gestegen tot €7.748 duizend (zie noot 30).

De reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Vleuten-Steijn aangekocht in 2016 per de datum van acquisitie zijn niet veranderd en definitief geworden in 2017:

In duizenden euro	Vleuten Steijn
Materiële vaste activa	39
Immateriële activa (klantenportefeuille)	9.039
Voorraden	57
Handels- en overige vorderingen	10.665
Actuele belastingvorderingen	122
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.348
Activa	21.270
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.260
Handelsschulden en overige verplichtingen	3.891
Actuele belastingverplichtingen	163
Verplichtingen	6.314
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	14.956
Goodwill gerelateerd aan de overname	15.569
Verkrijgingsprijs	30.525

Vaststelling reële waarden

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

7. Desinvesteringen

Gedurende 2017 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

Desinvesteringen 2016

In 2016 heeft de Groep zijn belang in Leaffield Feeds Ltd. aan SugaRich verkocht voor €1,3 miljoen, resulterend in een winst van €0,8 miljoen welke geclassificeerd is als overige bedrijfsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening.

Tevens heeft de Groep in 2016 de indirecte transportactiviteiten van Wheyfeed Ltd. (Verenigd Koninkrijk) verkocht aan de voormalige aandeelhouder van Wheyfeed Ltd.. De boekwinst van €0,4 miljoen heeft betrekking op de afgestoten transportmiddelen en is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten, zie noot 10.

8. Omzet

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

In duizenden euro	2017	2016
Nederland	924.699	856.911
Duitsland	504.830	461.478
België	141.704	136.837
Verenigd Koninkrijk	622.059	630.668
Overige landen binnen EU	24.878	22.534
Overige landen buiten EU	490	534
Totaal	2.218.660	2.108.962

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

In duizenden euro	2017	2016
Mengvoer	1.765.297	1.712.056
Overige omzet	453.363	396.906
Totaal	2.218.660	2.108.962

De toename van de omzet van €109,7 miljoen is inclusief een negatief valuta-effect van €40,7 miljoen, waarbij het netto effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €61,8 miljoen. Dit resulteert in een toename van de autonome omzet met €88,6 miljoen. Deze toename wordt verklaard door een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijzen van grondstoffen en energie.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening (deze categorieën zijn individueel allen immaterieel voor separate presentatie).

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De stijging van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt verklaard door een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijs van de grondstoffen, gecompenseerd door een negatief valuta-effect.

In 2017 is op voorraden een bedrag van €40 duizend voorzien (2016: €35 duizend), wat is verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2017

De overige bedrijfsopbrengsten in 2017 bestaan met name uit een ontvangen nabetaling van €0,3 miljoen inzake de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk) en de verkoop van overige vaste bedrijfsmiddelen in Nederland ter hoogte van €0,2 miljoen.

2016

De overige bedrijfsopbrengsten bevatten in 2016 onder meer bedragen voor de desinvestering in Leafield Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk), €0,8 miljoen, de verkoop van transportmiddelen van Wheyfeed Ltd. (Verenigd Koninkrijk), €0,4 miljoen, de verkoop van de bedrijfshal in Doetinchem (Nederland), €0,1 miljoen, en de verkoop van grond in Oss (Nederland), €0,9 miljoen. Deze laatste werd eerder geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Voor nadere informatie zie noot 7 en 25.

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €3,3 miljoen, ondanks een daling van €7,7 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €0,7 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €10,3 miljoen.

A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2017	2016
Energie, transport en onderhoudskosten	116.822	112.162
Verkoopkosten	5.805	9.813
Overige	45.096	44.927
Totaal	167.723	166.902

De overige bedrijfskosten stijgen met €0,8 miljoen, ondanks een daling van €3,5 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen is nihil. De autonome stijging van de overige bedrijfskosten komt daarmee op €4,3 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor energie/brandstof, transport en onderhoudskosten. De verkoopkosten zijn met name lager door een netto vrijval van de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handelsvorderingen ter hoogte van €1,6 miljoen (2016: netto toevoeging van €0,9 miljoen). De overige bedrijfskosten in 2016 bevatten ook eenmalige kosten met betrekking tot de beursnotering (€1,5 miljoen). Verder waren de automatiseringskosten hoger in 2017 en waren de kosten voor tijdelijk personeel hoger in 2017.

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2017 €5,6 miljoen (2016: €4,8 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
2017			
Onderzoek van de jaarrekening	569	347	916
Andere controleopdrachten	30	38	68
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	599	385	984
2016			
Onderzoek van de jaarrekening	569	371	940
Andere controleopdrachten	22	36	58
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	591	407	998

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 en bankconvenanten. Daarnaast zijn diverse subsidieverklaringen afgegeven door KPMG.

12. Netto financieringslasten

In duizenden euro	2017	2016
Overige rentebaten	1.396	1.664
Totaal financieringsbaten	1.396	1.664
Lasten inzake omrekening vreemde valuta	-180	-444
Rentelasten pensioen	-1.083	-2.098
Overige rentelasten	-1.195	-1.506
Overige financiële lasten	-1.312	-1.144
Totaal financieringslasten	-3.770	-5.192
Netto financieringslasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-2.374	-3.528

Als gevolg van de daling van het Britse pond is zowel in 2017 als in 2016 een verlies geleden inzake omrekening van vreemde valuta.

De overige rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende vorderingen (leningen) en banktegoeden. De overige rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

De toename van de overige financiële lasten wordt met name veroorzaakt door de oprenting van de voorwaardelijke vergoeding met betrekking tot de overname van Vleuten-Steijn in 2016, zie noot 6 voor meer informatie. Daarnaast bevatten de overige financiële lasten een afschrijving van €0,4 miljoen (2016: €0,4 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor een in 2014 afgesloten financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 28.

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	2017	2016
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	58.554	53.260

Gewogen gemiddeld aantal aandelen

	2017	2016
Gewone aandelen in omloop per 1 januari	106.261.041	106.261.041
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)	-2.183.545	-110.881
Gewogen gemiddeld aantal aandelen per 31 december	104.077.496	106.150.160

Gewone winst per aandeel

In euro	2017	2016
Gewone winst per aandeel	0,56	0,50

Voor het aantal uitstaande aandelen per 31 december wordt verwezen naar noot 26.

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 2016 en 2017 geen nieuwe aandelen zijn uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 26.

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 voor 2014, 2015, 2016 en 2017) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk voor 2015, 2016 en 2017). 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 op alle actieve participatieplannen bedraagt 24,2% (2016: 22,4%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

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

Participatieplannen 2017

Op 27 april 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 tussen 13,5% en 20,0% 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 die voor de Directie en senior management zijn aangepast naar 5 jaar ten opzichte van de 3 jaar die geldt voor de plannen van 2015 en 2016.

In 2017 namen 35 medewerkers (van wie 7 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 297 medewerkers (van wie 59 medewerkers werkzaam buiten Nederland) 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 2017 zijn hiervan in totaal 133 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2016 en 2015

In 2016 en 2015 heeft de Groep twee participatieplannen aangeboden aan de werknemers. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor alle plannen moeten de deelnemers gedurende de 36 opeenvolgende maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerker heeft het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20,0% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

In 2016 namen 34 medewerkers (van wie 8 buitenlandse medewerkers) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 319 medewerkers (van wie 61 buitenlandse medewerkers) aan het participatieplan voor overige medewerkers. Het totaal aantal deelnemers bedroeg 15% van het totale aantal medewerkers van de Groep. De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2016 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	227.020	24.615
Overige medewerkers	171.337	32.692

In 2017 zijn hiervan in totaal 750 toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding. In 2016 hebben geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

In 2015 namen 33 medewerkers (van wie 9 buitenlandse medewerkers) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 428 medewerkers (van wie 103 buitenlandse medewerkers) aan het participatieplan voor overige medewerkers. De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2015 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	239.049	34.529
Overige medewerkers	297.327	73.025

In 2017 zijn hiervan in totaal 1.448 (2016: 4.825) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding. In 2015 hebben geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

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. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in respectievelijk 2017, 2016 en 2015.
- 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 buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers 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.

Participatieplan 2014

Het participatieplan 2014 is gedurende 2017 volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

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.

Participatieplannen 2016

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 het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 19 tot en met 25 april 2016. Deze waarde bedroeg €6,24.

Participatieplannen 2015

(i) Leden van de Directie en senior management

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 20 tot en met 24 april 2015. Deze waarde bedroeg €5,04.

(ii) Overige medewerkers

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 1 tot en met 5 juni 2015 en bedroeg €5,18.

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 2017 respectievelijk 2016, 2015 en 2014. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €565 duizend (2016: €569 duizend), waarvan €382 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2016: €319 duizend als kortlopend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €233 duizend (2016: €187 duizend).

15. Personeelsbeloningen

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

In duizenden euro	noot	31 december 2017	31 december 2016
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	41.686	60.959
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	5.224	4.369
Totaal		46.910	65.328

Voor meer informatie over de personeelskosten, zie noot 15F.

A. Pensioenplannen en financiering

De Groep draagt bij aan de volgende pensioenplannen welke per cluster zijn beschreven.

Nederland

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een nieuw 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. Vanaf die datum worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. 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.

Samen met het nieuwe pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €52.763. Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2017 €13.097 duizend (31 december 2016: €14.437 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de stijging van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten.

Duitsland / België

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 2017 €5.149 duizend (31 december 2016: €5.509 duizend).

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 2017 €138 duizend (31 december 2016: €185 duizend).

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht.

Een netto toegezegd-pensioenverplichting is verantwoord in de geconsolideerde balans voor de verplichtingen van beide plannen. De fondsbeleggingen zijn gewaardeerd op reële waarde. De verplichtingen 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 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. Vanaf die datum is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

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.

Eind 2016 werd overeengekomen dat het pensioenfonds van BOCM PAULS Ltd. CPI zal toepassen als de inflatie referentie voor alle pensioenverhogingen bij uitbetaling (inclusief het gegarandeerd minimumpensioen (GMP) en het aanvullend pensioen boven GMP) en de herwaardering bij uitstel van uitbetaling (exclusief GMP). Voorheen werd RPI gebruikt als de inflatiereferentie voor pensioenverhogingen bij uitbetaling en herwaardering bij uitstel voor aanvullende pensioenen boven GMP. Deze wijziging heeft geleid tot een verlaging van de netto verplichting met ongeveer €17 miljoen op 31 december 2016, die in het eigen vermogen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten als gevolg van aanpassing in financiële veronderstellingen. Verder heeft de Groep in januari 2017 een aanvullende contributie gedaan van £10,0 miljoen (€11,7 miljoen) om een deel van het tekort bij het BOCM PAULS Ltd. pensioenplan aan te vullen en waardoor de netto pensioenverplichting is afgenomen.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2017 €23.302 duizend (31 december 2016: €40.828 duizend). De daling van deze verplichting wordt voornamelijk veroorzaakt door de hierboven genoemde aanvullende contributie, het wisselkoerseffect als gevolg van de daling van het Britse pond en het rendement op de fondsbeleggingen.

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.

2017

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	292.605	-237.155	55.450	5.509	60.959

Opgenomen in resultaat

Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	281	-	281	14	295
Administratieve kosten	-	641	641	-	641
Rentelasten (baten)	7.005	-6.002	1.003	80	1.083
	7.286	-5.361	1.925	94	2.019

Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.222	-	-2.222	-	-2.222
financiële veronderstellingen	-774	-	-774	-143	-917
aanpassingen op grond van ervaringen	1	-	1	-7	-6
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-2.013	-2.013	-	-2.013
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-2.995	-2.013	-5.008	-150	-5.158
Effect wisselkoerswijzigingen	-6.976	5.742	-1.234	-	-1.234
	-9.971	3.729	-6.242	-150	-6.392

Overig

Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-14.596	-14.596	-	-14.596
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-304	-304
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10.053	10.053	-	-	-
	-10.053	-4.543	-14.596	-304	-14.900
Stand op 31 december	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686

2016

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	279.520	-217.610	61.910	5.306	67.216

Opgenomen in resultaat

Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	260	-	260	14	274
Administratieve kosten	-	650	650	-	650
Rentelasten (baten)	9.013	-7.028	1.985	113	2.098
	9.273	-6.378	2.895	127	3.022

Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:	-340	-	-340	-	-340
demografische veronderstellingen	35.582	-	35.582	414	35.996
financiële veronderstellingen	5.696	-	5.696	-34	5.662
aanpassingen op grond van ervaringen	-	-40.791	-40.791	-	-40.791
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-	-	-	-
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	40.938	-40.791	147	380	527
Effect wisselkoerswijzigingen	-30.528	23.466	-7.062	-	-7.062
	10.410	-17.325	-6.915	380	-6.535

Overig

Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-2.440	-2.440	-	-2.440
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-304	-304
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-6.598	6.598	-	-	-
	-6.598	4.158	-2.440	-304	-2.744
Stand op 31 december	292.605	-237.155	55.450	5.509	60.959

De winst in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €5.158 duizend (2016: verlies €527 duizend) bedraagt na belastingen €4.168 duizend (2016: verlies €210 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van 2016, is voornamelijk het gevolg van de stijging van de disconteringsvoet in 2017 (in 2016 was sprake van een daling van de disconteringsvoet) en het rendement op de fondsbeleggingen. Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de brutoverplichting.

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 2017	31 december 2016
Aandelen	40.317	43.155
Vastgoed	506	7.649
Obligaties	107.484	108.374
Liquide middelen en overige activa	18.743	853
Overig (verzekeringscontracten)	76.280	77.124
Totaal	243.330	237.155

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

De toegezegd-pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's, zoals het langlevensrisico, valutarisico's, renterisico's en markt (investerings) risico.

Actuariële aannames

De belangrijkste actuariële aannames per de balansdatum kunnen als volgt worden weergegeven (uitgedrukt als gewogen gemiddelden):

Actuariële veronderstellingen

Gewogen gemiddelde veronderstellingen om de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenrechten te bepalen

	2017	2016
Disconteringsvoet	1,50% - 2,55%	1,40% - 2,70%
Toekomstige salariscroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,95%	1,50% - 3,10%
Inflatie	1,50% - 3,10%	1,50% - 3,15%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	1,00%	1,00%

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

Disconteringsvoet	1,40 % - 2,70%	2,00% - 3,90%
Toekomstige salariscroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 3,10%	1,50% - 2,90%
Inflatie	1,50% - 3,15%	1,50% - 3,00%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	1,00%	1,00%

(1) Alleen van toepassing voor België

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2016
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2005G
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2016'

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

	2017	2016
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	20,0	20,2
Vrouwen	23,0	24,0

Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	22,6	22,7
Vrouwen	25,3	25,7

Op 31 december 2017 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,0 jaar (31 december 2016: 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 €285 miljoen (31 december 2016: €298 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

	31 december 2017	31 december 2016
In duizenden euro		
Daling rekenrente met 0,25%	13.075	14.286
Stijging rekenrente met 0,25%	-12.317	-13.382
Daling inflatie met 0,25%	-7.604	-7.386
Stijging inflatie met 0,25%	7.990	7.766
Stijging levensverwachting met 1 jaar	8.802	9.220

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €3,4 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2018 (verwachting voor 2017 was: €15,7 miljoen). Deze daling ten opzichte van vorig jaar is het gevolg van de eenmalige contributie van €10,0 miljoen van ForFarmers in januari 2017 om een deel van het tekort bij het BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) pensioenplan aan te vullen (zie noot 15A).

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben 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	2017	2016
Lonen en salarissen		122.546	123.241
Sociale lasten		15.769	15.460
Pensioenkosten		10.618	9.476
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen	15E	1.940	1.917
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	556	371
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in geldmiddelen	14	-	77
Totaal		151.429	150.542

De personeelskosten stijgen met €0,9 miljoen, hierin is begrepen een daling van €2,8 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een daling van €0,7 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €4,4 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt door de stijging van het aantal medewerkers, deels gecompenseerd door lagere toevoegingen aan de herstructureringsvoorziening.

De kosten met betrekking tot de via het eigen vermogen verantwoorde op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de verstrekte (certificaten van) aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplan in 2017, 2016 en 2015 zoals nader is toegelicht onder noot 14.

Door de aanpassing van de lock-up periode van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen is geen sprake meer van op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in geldmiddelen, zie voor meer informatie noot 14A.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2017	2016
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	295	274
Administratieve kosten	15B	641	650
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		936	924
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		9.682	8.552
Pensioenkosten		10.618	9.476

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €1.083 duizend (2016: €2.098 duizend) zijn verantwoord onder de financieringslasten.

Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2017

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie	223	379	602
Logistiek	153	515	668
Marketing en Sales	283	324	607
Inkoop	19	12	31
Administratie	54	65	119
Management	36	18	54
Overig	123	121	244
Stand op 31 december	891	1.434	2.325

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2016

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie	217	361	578
Logistiek	159	506	665
Marketing en Sales	267	320	587
Inkoop	17	18	35
Administratie	49	62	111
Management	35	22	57
Overig	113	127	240
Stand op 31 december	857	1.416	2.273

Verloop aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden	2017	2016
Stand op 1 januari	2.273	2.370
Acquisities	3	4
Desinvesteringen	-	-43
Indiensttredingen	340	263
Uitdiensttredingen	-291	-321
Stand op 31 december	2.325	2.273

De toename van 52 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van het verder versterken van de organisatie en gerelateerd aan het gestegen verkochte volume (in 2016: toename 4; als gevolg van de acquisitie van Vleuten-Steijn in Nederland).

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	2017	2016
Actuele belastinglast		
Actuele belastinglast huidig boekjaar	18.076	15.191
Aanpassing voorgaande boekjaren	-939	318
Totaal	17.137	15.509
Uitgestelde belasting		
Uitgestelde belasting huidig boekjaar	-162	-15
Wijziging belastingtarief	116	-306
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-444	-99
Aanpassing voorgaande boekjaren	-418	-745
Totaal	-908	-1.165
Totale belastinglast	16.229	14.344

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €907 duizend (2016: €889 duizend), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 16G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro	2017			2016		
	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	5.158	-990	4.168	-527	317	-210
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	5	-	5	-1	-	-1
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	-2.373	290	-2.083	-9.495	1.381	-8.114
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	8	-2	6	657	-164	493
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-44	11	-33	-621	155	-466
Totaal	2.754	-691	2.063	-9.987	1.689	-8.298
Actuele belastingbate (-last)		290			1.381	
Uitgestelde belastingbate (-last)		-981			308	
Totaal		-691			1.689	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. Twee van de leningen in het Verenigd Koninkrijk 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 deze valuta-omrekeningsverschillen 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 2017 bedroeg dit bedrag €290 duizend positief (2016: €1.381 duizend positief).

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	2017		2016	
Winst vóór belastingen		75.532		68.121
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-3.884		-3.816
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		71.648		64.305
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief	25,0%	17.912	25,0%	16.076
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	0,9%	611	0,0%	-17
Wijziging in belastingtarief	0,2%	116	-0,5%	-306
Belastingeffect van:				
Niet-aftrekbare kosten	0,8%	625	1,1%	698
Fiscale subsidies	-1,7%	-1.234	-2,5%	-1.581
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-0,6%	-444	-0,1%	-99
Aanpassingen van vorige jaren	-1,9%	-1.357	-0,7%	-427
Totaal	22,7%	16.229	22,3%	14.344

D. Mutaties in uitgestelde belastingaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2017

Balans op 31 december

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	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-14.289	963	-	-	180	-13.146	1.311	-14.457
Immateriële activa	-4.936	443	-	-96	165	-4.424	2.827	-7.251
Voorraden en biologische activa	120	74	-	-	-	194	240	-46
Vorderingen en andere activa	-825	324	-	-	182	-319	113	-432
Derivaten	-9	-	9	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	11.441	-912	-990	-	200	9.739	9.739	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	196	-	-	-164	32	49	-17
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	265	-222	-	-	-690	-647	147	-794
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.588	42	-	-	-	1.630	1.630	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-13.058	13.058
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.645	908	-981	-96	-127	-6.941	2.998	-9.939

(1) Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden.

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2016

Balans op 31 december

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	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-15.047	432	-	-	326	-14.289	700	-14.989
Immateriële activa	-3.816	468	-	-2.260	672	-4.936	2.573	-7.509
Voorraden en biologische activa	7	6	-	-	107	120	120	-
Vorderingen en andere activa	-265	-468	-	-	-92	-825	137	-962
Derivaten	-	-	-9	-	-	-9	-	-9
Personeelsbeloningen	13.005	309	317	-	-2.190	11.441	11.441	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-699	715	-	-	249	265	1.130	-865
Fiscale verliezen en fiscale winsten	960	-297	-	-	925	1.588	2.158	-570
Saldering	-	-	-	-	-	-	-15.029	15.029
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-5.855	1.165	308	-2.260	-3	-6.645	3.230	-9.875

(1) Dit betreft met name omrekenverschillen op balansposten in Britse ponden.

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

Uitgestelde belastingvorderingen zijn niet volledig opgenomen voor zover het de compensabele verliezen betreft in Duitsland, omdat de Directie niet zeker is dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd. De niet gewaardeerde belastingvorderingen zijn opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale verliezen voor een bedrag van €3,2 miljoen per 31 december 2017 (31 december 2016: €3,9 miljoen), met een belastingeffect van €0,9 miljoen (31 december 2016: €1,1 miljoen). De

compensabele verliezen zijn onbeperkt voorwaarts verrekenbaar, maar de Directie hanteert een periode van 10 jaar om vast te stellen of fiscale verliezen gecompenseerd kunnen worden.

Daarnaast zijn uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk niet opgenomen. Het betreft een bedrag per 31 december 2017 ter grootte van €2,7 miljoen (31 december 2016: €3,2 miljoen), met een belastingeffect van €0,5 miljoen (31 december 2016: €0,6 miljoen). Deze compensabele verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed. Omdat de Directie niet voornemens is over te gaan tot verkoop van onroerend goed, is aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

In 2017 wordt in Nederland een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor onroerende zaken waarbij de fiscale waarde per einde boekjaar hoger is dan de commerciële waarde en waarbij geen voornemen tot verkoop of sloop bestaat. Dit betreft een bedrag per 31 december 2017 ter grootte van €2,8 miljoen (31 december 2016: €2,9 miljoen), met een belastingeffect van €0,7 miljoen (31 december 2016: €0,7 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. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. 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. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel. Per 1 januari 2018 is de Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Organschaft' voor 'Körperschaftsteuer' en 'Gewerbsteuer'). Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

De vennootschappen in het Verenigd Koninkrijk vormen een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Group Relief') en BTW. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

Belastingtarieven

	2017	2016
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	28,38%	28,90%
België	33,99%	33,99%
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	19,25%	20,00%

Belastingdruk

	2017	2016
Belastingdruk		
Nederland	22,04%	23,27%
Duitsland	25,19%	24,49%
België	36,19%	27,94%
Verenigd Koninkrijk	1,60%	15,80%

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

Nederland

De effectieve belastingdruk is lager vanwege innovatie box voordelen en het waarderen van de uitgestelde belastingvorderingen voor onroerende zaken waarbij de fiscale waarde hoger is dan de commerciële waarde per einde boekjaar. Deze uitgestelde belastingvorderingen waren in het verleden niet gewaardeerd.

Duitsland

De effectieve belastingdruk is lager vanwege het waarderen van de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot de netto operationele verliezen.

België

De effectieve belastingdruk is hoger vanwege niet aftrekbare kosten en de herwaardering van de uitgestelde belastingvorderingen als gevolg van een wijziging in het belastingtarief.

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk is lager vanwege een aanpassing met betrekking tot voorgaande jaren. Deze aanpassing heeft met name betrekking op het waarden van de uitgestelde belastingvordering in relatie tot activa die voor fiscale aftrek in aanmerking komen.

G. Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers Langförden, 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 2017 €907 duizend (2016: €889 duizend).

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

Activa

17. Materiële vaste activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2016	153.721	203.570	55.050	8.013	420.354
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	104	-	104
Desinvesteringen	-121	-905	-	-143	-1.169
Verworven	513	3.818	7.348	19.938	31.617
Herclassificatie activa in uitvoering	154	14.750	354	-15.258	-
Herclassificatie	-	-21.111	21.111	-	-
Afgestoten	-	-3.767	-3.134	-139	-7.040
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-9.356	-13.986	-1.024	-1.028	-25.394
Stand op 31 december 2016	144.911	182.369	79.809	11.383	418.472
Stand op 1 januari 2017	144.911	182.369	79.809	11.383	418.472
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	35	-	35
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Verworven	4.848	6.826	6.301	20.253	38.228
Herclassificatie	27.849	5.360	-19.121	-14.088	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	413	-	413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-901	-1.461	-	-	-2.362
Afgestoten	-675	-3.722	-2.618	-141	-7.156
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-1.036	-1.334	-1.040	-334	-3.744
Stand op 31 december 2017	174.996	188.038	63.779	17.073	443.886

Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen

Stand op 1 januari 2016	-62.623	-123.046	-36.954	-	-222.623
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-65	-	-65
Desinvesteringen	73	528	-	-	601
Afschrijvingen	-3.688	-9.754	-6.936	-	-20.378
Herclassificatie	-	5.735	-5.735	-	-
Afgestoten	-	3.585	1.969	-	5.554
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	5.576	4.924	2.688	-	13.188
Stand op 31 december 2016	-60.662	-118.028	-45.033	-	-223.723
Stand op 1 januari 2017	-60.662	-118.028	-45.033	-	-223.723
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.791	-9.279	-5.290	-	-19.360
Bijzonder waardevermindervingsverlies	-576	-1.359	-	-	-1.935
Herclassificatie	-17.729	1.032	16.697	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	-279	-	-279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	181	771	-	-	952
Afgestoten	270	3.424	1.749	-	5.443
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	204	193	523	-	920
Stand op 31 december 2017	-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982

Boekwaarden

Op 1 januari 2016	91.098	80.524	18.096	8.013	197.731
Op 31 december 2016	84.249	64.341	34.776	11.383	194.749
Op 31 december 2017	91.893	64.792	32.146	17.073	205.904

Als onderdeel van de periodieke herbeoordeling van de verwachte resterende economische levensduur van de materiele vaste activa zijn, met ingang van 1 januari 2017, de afschrijvingstermijnen en indien van toepassing de restwaarde van de materiele vaste activa herzien. Dit heeft over het algemeen geresulteerd in een verlenging van de afschrijvingstermijn waarbij afschrijvingslasten op basis van deze herziene afschrijvingstermijnen €2,4 miljoen lager zijn ten opzichte van de voorheen gehanteerde afschrijvingstermijnen. In Nederland, Duitsland en België heeft dit tot lagere afschrijvingskosten geleid, terwijl de afschrijvingskosten in het Verenigd Koninkrijk zijn toegenomen.

Tevens zijn als gevolg van de periodieke herbeoordeling van de materiële vaste activa items die onjuist gerubriceerd stonden gecorrigeerd, wat heeft geleid tot een herclassificatie binnen de materiële vaste activa en tussen materiële vaste activa en immateriële vaste activa.

In het Verenigd Koninkrijk is gestart met de bouw van een nieuwe productiefaciliteit (Exeter). Hiermee is een investering gemoeid van £10,4 miljoen (tegen koers van 31 december 2017 omgerekend €11,3 miljoen), waarvan de fabriek (£9,5 miljoen) reeds in gebruik is genomen en het restant is verantwoord als activa in uitvoering. Tevens is in het Verenigd Koninkrijk gedurende 2017 een nieuw centraal kantoor (Bury St. Edmunds) in gebruik genomen, wat tot een totale investering van £3,8 miljoen (tegen koers van 31 december 2017 omgerekend €4,5 miljoen) heeft geleid. De overige investeringen in 2017 bestaan met name uit een nieuw proces beheersingssysteem (€3,1 miljoen), de renovatie van bulksilo's (€2,2 miljoen), vrachtwagens (€7,4 miljoen), en de vervanging van een maal-menglijn (€1,0 miljoen).

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop ter hoogte van €1,4 miljoen heeft betrekking op de eind 2017 aangekondigde verkoop van vrachtwagens aan Baks en de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV. Zie noot 25 en 37 voor meer informatie.

Van de in 2017 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €38,2 miljoen is per jaareinde €36,6 miljoen betaald en het restant is als verplichting in de balans opgenomen.

B. Bijzondere waardeverminderingen

Als gevolg van het supply chain optimalisatieplan in het Verenigd Koninkrijk heeft een bijzondere waardevermindering van een fabriek plaatsgevonden ter hoogte van €1,9 miljoen. In 2016 zijn er geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa.

C. Lease van andere vaste bedrijfsmiddelen

De Groep leest activa via een aantal financiële leasecontracten. De daarbij behorende leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de leningen en overige financieringsverplichtingen. Per 31 december 2017 bedroeg de netto boekwaarde van de geleasede activa €101 duizend (2016: €236 duizend). De daling van de boekwaarde komt doordat geleasede activa vervangen worden door gekochte activa.

18. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Goodwill	Klantenportefeuilles	Handels- en merkenamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2016	52.862	38.039	878	11.244	-	103.023
Verworven via bedrijfscombinaties	15.569	9.039	-	-	-	24.608
Verworven	-	500	-	586	963	2.049
Afgestoten	-	-	-	-30	-	-30
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-3.948	-5.124	-	-1.401	-	-10.473
Stand op 31 december 2016	64.483	42.454	878	10.399	963	119.177
Stand op 1 januari 2017	64.483	42.454	878	10.399	963	119.177
Verworven via bedrijfscombinaties	510	546	-	-	-	1.056
Verworven	-	-	-	1.403	-	1.403
Herclassificatie (naar materiële vaste activa)	-	-	-	550	-963	-413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-228	-252	-9	-	-	-489
Afgestoten	-	-	-	-78	-	-78
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-836	-1.093	-	-299	-	-2.228
Stand op 31 december 2017	63.929	41.655	869	11.975	-	118.428

Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

Stand op 1 januari 2016	-	-7.247	-878	-5.696	-	-13.821
Amortisatie	-	-3.356	-	-2.310	-	-5.666
Afgestoten	-	-	-	24	-	24
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	1.056	-	1.411	-	2.467
Stand op 31 december 2016	-	-9.547	-878	-6.571	-	-16.996
Stand op 1 januari 2017	-	-9.547	-878	-6.571	-	-16.996
Amortisatie	-	-3.902	-	-2.430	-	-6.332
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-	-	-	279	-	279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-	153	9	-	-	162
Afgestoten	-	-	-	74	-	74
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	324	-	290	-	614
Stand op 31 december 2017	-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199

Boekwaarden

Op 1 januari 2016	52.862	30.792	-	5.548	-	89.202
Op 31 december 2016	64.483	32.907	-	3.828	963	102.181
Op 31 december 2017	63.929	28.683	-	3.617	-	96.229

De goodwill en overige mutaties 'verworven via bedrijfscombinaties' van €1.056 duizend hebben betrekking op de acquisitie van Wilde Agriculture Ltd. (2016: in totaal €24.608 duizend verkregen immateriële activa en goodwill met betrekking tot de acquisitie van Vleuten-Steijn), zie noot 6.

De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op software die onjuist gerubriceerd stond, zie ook noot 17.

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop heeft betrekking op de eind 2017 aangekondigde verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV. Zie noot 25 en 37 voor meer informatie.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €6.332 duizend (2016: €5.666 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 de goodwill impairment test in het derde kwartaal uitgevoerd. Tevens wordt de test op een ander moment uitgevoerd indien sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de clusters. De Groep evalueert, onder andere, de verhouding tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde, bij de evaluatie van indicatoren voor eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Nederland	34.653	34.881
Duitsland/België	4.017	4.017
Verenigd Koninkrijk	25.259	25.585
Totaal	63.929	64.483

De afname van de goodwill in Nederland is het gevolg van een herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop door de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV in 2018, zie tevens noot 25. De mutatie in de goodwill van het Verenigd Koninkrijk is het gevolg een gewijzigde wisselkoers, deels gecompenseerd door de acquisitie van Wilde Agriculture Ltd.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door contantmaking van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. De bepaling van de reële waarde is ingedeeld

als reële waarde van niveau 3, op basis van de input gebruikt bij de waarderingstechnieken (zie noot 4).

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2017 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	9,53%	1,05%	3,97%
Duitsland/België	11,22%	1,05%	8,71%
Verenigd Koninkrijk	9,64%	1,38%	7,25%

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2016 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	10,41%	0,75%	2,90%
Duitsland/België	12,24%	0,75%	8,16%
Verenigd Koninkrijk	9,74%	1,87%	8,07%

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.

De gemiddelde groeipercentages van de EBITDA zijn afgeleid van de geprognostiseerde brutowinsten welke zijn geschat rekening houdend met de gemiddelde groei van de laatste jaren en de geschatte verkoopvolumes in tonnen. Om tot de geprognostiseerde brutowinst te komen is in eerste instantie een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton, niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen, echter worden deze doorbelast aan de klanten. Bij het

bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met het volume, de inflatie en besparingen. Het gemiddelde groeipercentage in het Verenigd Koninkrijk is gedaald ten opzichte van 2016 door een gewijzigde inschatting van de marktomstandigheden als gevolg van onder andere de mogelijke Brexit effecten.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2017 (2016: budget 2016) en de meerjarenplannen tot en met 2020. Voor de periode na 2020 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de eindwaarde groeivoet, zoals in de markt gebruikelijk is.

Uitkomst van de goodwill impairment test en gevoeligheidsanalyse

De uitkomst van de goodwill impairment test laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden overstijgen, waardoor geen noodzaak bestaat tot het verantwoorden van een bijzonder waardevermindingsverlies (2016: idem).

Voor de kasstroomgenererende eenheden Nederland en Duitsland/België overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde ruimschoots. Voor de kasstroomgenererende eenheid Verenigd Koninkrijk bedraagt het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde €7,8 miljoen (£7,1 miljoen) op basis van de aanvullende goodwill impairment test die is uitgevoerd als gevolg van een impairment trigger per jaareinde 2017. Dit beperkte verschil wordt met name veroorzaakt door een gewijzigde inschatting van de marktomstandigheden als gevolg van onder andere de mogelijke Brexit effecten in combinatie met een toename van de boekwaarde als gevolg van investeringen in vaste activa.

Een redelijke aanpassing van de aannames 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 van het Verenigd Koninkrijk en de veranderingen die individueel kunnen leiden tot een realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Gehanteerde aannames	9,64%	1,38%	7,25%
Aanpassing	0,37%	-0,49%	-0,54%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,01%	0,89%	6,71%

In 2016 leidde een redelijke aanpassing van de aannames niet tot realiseerbare waarden lager dan de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden.

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

Zowel in 2017 als in 2016 heeft de Groep geen afwaardering verantwoord op andere immateriële activa dan goodwill.

19. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2017	2016
Stand op 1 januari	830	822
Herclassificatie naar activa aangehouden voor de verkoop	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	-
Overige mutaties	-	8
Stand op 31 december	830	830
Kostprijs	3.735	3.735
Cumulatieve afschrijvingen	-2.905	-2.905
Boekwaarde op 31 december	830	830

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar zijn aan de activiteiten van de Groep.

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 €2,1 miljoen (31 december 2016: €2,1 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties.

Onderstaande tabel geeft de waarderingstechnieken weer die zijn gebruikt in vaststelling van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Waarderingstechniek

Type	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:		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	• Conditie van de vastgoedbelegging	• De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn
	• Vergelijkbaarheid van locatie	• De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd
	• Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	• De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

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

In duizenden euro	2017	2016
Belang in joint venture	24.018	21.653

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

In duizenden euro	2017	2016
Joint venture	3.884	3.816
	3.884	3.816

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 Langförden, 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 2017 €907 duizend (2016: €889 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

In onderstaande tabel wordt de financiële informatie van HaBeMa weergegeven die is verwerkt in haar jaarrekening en aangepast voor verschillen in waarderingsgrondslagen. De tabel laat ook de aansluiting zien tussen de samengevatte financiële informatie en de boekwaarde van het belang van de Groep in HaBeMa.

In duizenden euro		31 december 2017	31 december 2016
Percentage eigendomsbelang		50%	50%
Vaste activa		45.838	40.546
Geldmiddelen en kasequivalenten		203	2.376
Overige vlottende activa		26.302	21.207
Vlottende activa		26.505	23.583
Leningen en overige financieringsverplichtingen		-4.679	-5.730
Overige langlopende verplichtingen		-8.823	-9.424
Langlopende verplichtingen		-13.502	-15.154
Leningen en overige financieringsverplichtingen		-6.744	-1.282
Overige kortlopende verplichtingen		-4.061	-4.387
Kortlopende verplichtingen		-10.805	-5.669
Netto-activa (100%)		48.036	43.306
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)		24.018	21.653
Boekwaarde belang joint venture		24.018	21.653

In duizenden euro	noot	31 december 2017	31 december 2016
Omzet		176.721	155.877
Afschrijvingen en amortisatie		-4.112	-4.009
Rentelasten		-226	-812
Belastinglast		-1.870	-1.818
Gerealiseerd resultaat (100%)		9.581	9.410
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		10	-2
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		9.591	9.408
Gerealiseerd resultaat (50%)		4.791	4.705
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16G	-907	-889
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		3.884	3.816
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	26D	5	-1
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		3.889	3.815
Door Groep ontvangen dividenden		2.431	2.766

21. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	noot	31 december 2017	31 december 2016
Vorderingen op handelsdebiteuren		178.724	183.457
Vordering op verbonden partij	36	3.297	4.226
Leningen aan medewerkers		289	409
Overige beleggingen		28	28
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		4.690	4.982
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	31D	-	36
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31D	-	115
Vooruitbetalingen		3.117	5.288
Overlopende activa		27.323	26.147
Totaal		217.468	224.688
Langlopend		9.298	10.952
Kortlopend		208.170	213.736
Totaal		217.468	224.688

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 en waarvoor, indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen en/of onroerend goed.
- Leningen aan 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.

De overige vorderingen, vooruitbetalingen en transitorische activa 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 31.

22. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Grond- en hulpstoffen	54.193	53.546
Gereed product	10.327	9.241
Overige voorraden	7.490	7.237
Totaal	72.010	70.024

De stijging van de voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door Cluster Nederland.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral meststoffen en zaden.

In 2017 is op voorraden een bedrag van €40 duizend voorzien (2016: €35 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 35.

23. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2017	2016
Stand op 1 januari	5.117	6.096
Aankopen vee, voer en verzorging	29.991	34.222
Verkopen van vee	-32.787	-37.449
Wijziging in reële waarde	2.393	2.248
Stand op 31 december	4.714	5.117

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 934.732 dieren (2016: 1.144.592 dieren) met een waarde van €4,7 miljoen (2016: €5,1 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 vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

B. Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hennen en hanen is gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze dieren en daarom beschouwt de 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 (veestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

In duizenden euro	2017	2016
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	2.388	2.297
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	5	-49
Totaal	2.393	2.248

Bedragen verwerkt in de balans

Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	184	179
---	-----	-----

Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

Onderstaande 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 (4,0%)	· 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.

24. 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 toename van de geldmiddelen en kasequivalenten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de gerealiseerde EBITDA en mutaties in werkkapitaal deels gecompenseerd door, het inkoopprogramma eigen aandelen, een aanvullende contributie aan het BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) pensioenplan, investeringen en betaald dividend.

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Deposito's	23.003	43.073
Banksaldi	138.294	109.781
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	161.297	152.854
Bankschulden	-49.690	-45.535
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	111.607	107.319

25. Activa aangehouden voor verkoop

Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2017	2016
Stand op 1 januari	-	4.579
Herclassificatie van vaste activa	1.410	-
Herclassificatie van immateriële activa	327	-
Verkoop	-	-4.579
Aanpassing voor koersverschillen	-	-
Stand op 31 december	1.737	-

Als gevolg van de eind 2017 aangekondigde strategische samenwerking tussen ForFarmers Nederland en Baks is een aantal vrachtwagens gereclassificeerd van materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop. Tevens is als gevolg van de eind 2017 aangekondigde verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV een opslaglocatie, klantrelaties, en goodwill verantwoord als activa aangehouden voor verkoop. Zie noot 37 voor meer informatie.

In 2016 is het stuk grond in Oss verkocht voor €5,6 miljoen. Vanwege €0,1 miljoen verkoopkosten resulteert dit in een boekwinst van €0,9 miljoen, welke geassocieerd is als overige bedrijfsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening, zie noot 10.

Eigen vermogen en verplichtingen

26. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag in euro	
	31 december 2017	31 december 2016	31 december 2017	31 december 2016
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 2017, 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 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten voor (a) een bedrag dat ligt tussen de €40 miljoen en €60 miljoen om onder meer de balans van de Groep efficiënter te maken en (b) aanvullend aandelen in te kopen voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2017. De Groep heeft in de periode van 2 mei 2017 tot en met 31 december 2017 in totaal 5.747.993 aandelen ingekocht voor een bedrag van €56,7 miljoen (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 358.465 aandelen voor een bedrag van €3,0 miljoen als certificaten heruitgegeven ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €53,7 miljoen (inclusief kosten inkoop) bedraagt.

(i) 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. Alle rechten verbonden aan de aandelen die worden gehouden door de Groep worden opgeschort tot het moment waarop ze opnieuw worden uitgegeven.

(ii) Prioriteitsaandeel

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 2018 voor 51,9% 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 60,0% 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 5.747.993 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 medewerkers-participatieplan. Naast de inkoop van het genoemde aantal aandelen zijn ook de 358.465 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquiditeitsverschaffer

contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2017, hield de Groep 5.469.292 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2016 verwierf de Vennootschap 400.000 van haar eigen (certificaten van) aandelen teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2016, hield de Groep 77.580 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	
	2017	2016	2017	2016
Stand op 1 januari	77.580	399.429	1	399
Terugkoop werknemersparticipatieplan	301.560	400.000	-	189
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-358.465	-455.664	-	-5
Inkoop eigen aandelen	5.446.433	-	54	-
Aanpassing nominale waarde aandelen	-	-	-	-314
Overige mutaties	2.184	-266.185	-	-268
Stand op 31 december	5.469.292	77.580	55	1

De overige mutaties 2016 hebben betrekking op certificaten van aandelen verkocht door de voormalige liquiditeitsverschaffer (SNS) onafhankelijk van de Vennootschap.

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten. De daling van deze reserve per 31 december 2017 is het gevolg van de daling van het Britse pond.

(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.

(iv) Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de

Vennootschap op grond van statutaire bepalingen.

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

Ten aanzien van dividendbesluiten wordt verwezen naar de statutaire resultaatbestemmingsregeling in de overige gegevens.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 47, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

C. Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

In duizenden euro	2017	2016
€0,24 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2016: €0,23)	25.716	24.734
	25.716	24.734

Het dividend wordt bepaald op basis van het per

jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 100,8 miljoen (2016: 106,2 miljoen). In overeenstemming met de

dividendprocedure wordt het te betalen dividend

verrekend met uitstaande debiteuren en vorderingen op

de Coöperatie FromFarmers U.A., waardoor het in 2017

betaalde dividend uitkomt op €25,7 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.

In duizenden euro	2017	2016
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2016: €0,24)	30.238	25.715
	30.238	25.715

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

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de
Vennootschap

In duizenden euro	noot	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal niet- gerealiseerde resultaten
2017							
Herwaardering van toegezegd- pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	4.168	4.168	-	4.168
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-2.083	-	-	-2.083	-	-2.083
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	6	-	6	-	6
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst- en-verliesrekening / balans	16B	-	-33	-	-33	-	-33
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	5	5	-	5
Totaal		-2.083	-27	4.173	2.063	-	2.063
2016							
Herwaardering van toegezegd- pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	-210	-210	-	-210
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-8.114	-	-	-8.114	-	-8.114
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	493	-	493	-	493
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst- en-verliesrekening / balans	16B	-	-466	-	-466	-	-466
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-1	-1	-	-1
Totaal		-8.114	27	-211	-8.298	-	-8.298

27. Kapitaalmanagement

In het kader van ForFarmers' kapitaalmanagement wordt onder vermogen begrepen aandelenkapitaal, agio en alle overige eigen vermogen bestanddelen die kunnen worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de groep. De Directie bewaakt de gemiddelde vermogensverhouding evenals het niveau van het dividend dat wordt uitgekeerd aan gewone aandeelhouders.

De Directie heeft de prestatie maatstaf 'onderliggende EBITDA' gepresenteerd, aangezien zij deze prestatie maatstaf volgt op geconsolideerd niveau en zij van mening is dat deze maatstaf relevant is voor een begrip van de financiële prestaties van de Groep. Onderliggende EBITDA wordt berekend door het bedrijfsresultaat te schonen van het effect van afschrijving, amortisatie, herstructurerings-

kosten, bijzondere-waardevermindingsverliezen (terugneming van) gerelateerd aan vaste activa en de boekresultaten op verkochte bedrijfsonderdelen en activa aangehouden voor verkoop.

Onderliggende EBITDA is geen gedefinieerde prestatie maatstaf binnen IFRS. De definitie van de Groep van onderliggende EBITDA is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatie maatstaven en toelichtingen van andere entiteiten. ForFarmers heeft eerder de doelstelling afgegeven voor de middellange termijn ten aanzien van een gemiddelde jaarlijkse EBITDA groei van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen.

In duizenden euro	noot	2017	2016
Bedrijfsresultaat (EBIT)		74.022	67.833
Afschrijvingen en amortisatie (inclusief bijzonder waardeverminderingsverlies)		27.627	26.044
EBITDA		101.649	93.877
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen ⁽¹⁾	10	- 363	- 1.152
Boekresultaat op verkoop van materiële vaste activa ⁽¹⁾	10	-	- 103
Boekresultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop ⁽¹⁾	10, 25	-	- 900
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen / activa aangehouden voor verkoop		- 363	- 2.155
Herstructureringskosten		160	1.887
Totaal		- 203	- 268
Onderliggende EBITDA⁽²⁾		101.446	93.609
Effect valutakoersveranderingen		1.664	
Onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen ⁽²⁾		103.110	93.609
Groei ratio onderliggende EBITDA ⁽²⁾		10,1%	3,6%

(1) Incidentele posten conform de definitie van de Groep

(2) Onderliggende' betekent exclusief incidentele posten

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 EBITDA 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). Voor deze beoordeling wordt gerekend met de onderliggende EBITDA en met het gedurende het boekjaar gemiddeld geïnvesteerde vermogen. Het gemiddeld

geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2017 €417,0 miljoen (2016: €415,4 miljoen) en het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 24,3% (2016: 22,5%).

Het effect van de valutakoersveranderingen betreft de eliminatie van de invloed van koersveranderingen van de euro ten opzichte van vreemde valuta (dit betreft de daling van het Britse pond).

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 28. De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2017 en 31 december 2016 kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	noot	2017	2016
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	44.536	45.778
Bankschulden	24	49.690	45.535
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	24	-161.297	-152.854
Netto schuld		-67.071	-61.541
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		101.649	93.877
Aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		142	3.207
Genormaliseerde EBITDA		101.791	97.084
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		-0,66	-0,63
Interest coverage ratio (verhouding bedrijfsresultaat - netto financieringslasten)		-31,18	-19,23

Deze lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste ratio, zie noot 28. ForFarmers heeft in het boekjaar voldaan aan alle financieringsconvenanten.

Inkoopprogramma eigen aandelen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten. Het totaal aantal aandelen dat tot op

heden volgens het inkoopprogramma eigen aandelen is ingekocht bedraagt 5.747.993 aandelen, voor een totaalbedrag van €56,7 miljoen, zie noot 26A voor meer informatie.

28. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Bankleningen zonder zekerheden	44.429	45.564
Financiële-leaseverplichtingen	79	88
Totaal langlopend	44.508	45.652
Kortlopend deel van financiële-leaseverplichtingen	28	126
Totaal kortlopend	28	126

De financieringsovereenkomst die in 2014 is afgesloten heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2017 (31 december 2016: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar de subparagraaf 'Multicurrency revolving facility agreement'.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente-, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 31.

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 2017	Boekwaarde 31 december 2017	Nominale waarde 31 december 2016	Boekwaarde 31 december 2016
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP	LIBOR + 0.7%	2020	45.086	44.429	46.718	45.564
Financiële-leaseverplichtingen	GBP	4% - 4,4%	2017-2021	147	107	228	214
Totaal rentedragende verplichtingen				45.233	44.536	46.946	45.778

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Multicurrency revolving facility agreement

De Groep heeft in 2014 een financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt €300 miljoen, bestaande uit een leningsfaciliteit van €200 miljoen en een rekening courant faciliteit van €100 miljoen, waarvan per 31 december 2017 nominaal €40,0 miljoen (€44,4 miljoen) (31 december 2016: €40,0 miljoen (€46,7 miljoen) werd gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,7% en 2,1%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2017 bedraagt deze marge 0,7% (2016: 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 3,0; waarbij gedurende maximaal drie niet opeenvolgende halfjaarsperioden tijdens de kredietovereenkomst de ratio tussen 3,0 en 3,5 mag liggen.
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) te delen door de netto-rentelasten en niet tussen nul en 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (inclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa.

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;
- inclusief, op aanwijzing door de Groep, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode en samenhangen met de integratie van een verworven onderneming of met de kosten van ontvlechting bij de verkoop van een onderneming met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van €25,0 miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van €10,0 miljoen niet overschrijdt in een boekjaar. De Groep dient in dit geval een compliance certificaat in te dienen waarop de specificatie van deze buitengewone kosten wordt weergegeven.

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 2017 en per 31 december 2016 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2017 als per 31 december 2016 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

(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 geen gebruik gemaakt (per 31 december 2016 werd van deze faciliteit geen gebruik gemaakt).

C. Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2017			31 december 2016		
	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen
Minder dan 1 jaar	39	11	28	132	6	126
Tussen 1 en 5 jaar	108	29	79	96	8	88
Meer dan 5 jaar	-	-	-	-	-	-
Totaal	147	40	107	228	14	214

De daling van de toekomstige lease betalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

D. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

In duizenden euro	Leningen en financierings- noot verplichtingen	Financiële lease- verplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minder- heids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2017	45.564	214	-3.583	229.816	53.260	4.880	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	-	-	-54	-53.504	-	-	-53.558
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	2.335	-	-	2.335
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-3.151	-	-	-3.151
Betalingen uit hoofde van financiële-leaseverplichtingen	-	-130	-	-	-	-	-130
Betaald dividend	26	-	-	-24.672	-	-1.000	-25.672
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-130	-54	-78.992	-	-1.000	-80.176
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-1.628	-7	-	-	-	-	-1.635
Mutaties in reële waarde	493	-	-	-	-	-	493
Overige mutaties / Gerelateerd aan verplichtingen							
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	30	-	-	-	-	30
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	-	30	-	-	-	-	30
Verrekend dividend	-	-	-	-1.044	-	-	-1.044
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	-2.110	58.098	5.294	749	62.031
Stand op 31 december 2017	44.429	107	-5.747	207.878	58.554	4.629	

29. Voorzieningen

2017

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2017	791	371	1.518	583	2.082	5.345
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	129	344	414	275	1.162
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-100	-	-46	-53	-41	-240
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-7	-117	-1.386	-380	-953	-2.843
Effect van discontering	-	-	-	8	-	8
Translatie verschillen	-	-	-32	-	-19	-51
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381
Langlopend	534	129	2	450	1.134	2.249
Kortlopend	150	254	396	122	210	1.132
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381

2016

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2016	923	623	254	638	2.086	4.524
In boekjaar getroffen voorzieningen	18	-	2.288	86	324	2.716
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-4	-	-559	-10	-100	-673
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-146	-252	-402	-131	-103	-1.034
Effect van discontering	-	-	-	-	-	-
Translatie verschillen	-	-	-63	-	-125	-188
Stand op 31 december 2016	791	371	1.518	583	2.082	5.345
Langlopend	541	371	-	530	1.853	3.295
Kortlopend	250	-	1.518	53	229	2.050
Stand op 31 december 2016	791	371	1.518	583	2.082	5.345

A. Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen uit om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien. De vrijval heeft betrekking op een locatie in Nederland die nu volledig gesaneerd is.

B. Sloopkosten

In voorgaande jaren is een voorziening getroffen voor sloopkosten die het gevolg zijn van de sluiting van een locatie in Nederland. Op basis van de verwachte termijn waarbinnen de resterende voorziening zal worden aangewend, is deze geclassificeerd als kortlopend. De langlopende voorziening voor sloopkosten is getroffen voor een in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend.

C. Herstructurering

In het kader van de integratie van de verschillende acquisities heeft de Groep besloten om administratieve werkzaamheden in Duitsland/België, Verenigd Koninkrijk en Nederland te centraliseren in shared service centers. Volgend op dit besluit, heeft de Groep een voorziening gevormd voor verwachte herstructureringskosten, inclusief kosten van beëindigen van contracten, advieskosten en kosten van beëindigen van arbeidsovereenkomsten. De geschatte kosten zijn gebaseerd op de contractuele bepalingen.

D. Verlieslatende contracten

In vorige jaren heeft de Groep een niet-opzegbaar huurcontract voor magazijnruimte afgesloten. Als gevolg van wijzigingen in haar activiteiten, is de Groep in 2012 opgehouden deze gebouwen te gebruiken, resulterend in overtollige magazijnruimte. Het huurcontract loopt af in 2023. Er is een voorziening gevormd voor de contante waarde van de minimaal verschuldigde toekomstige betalingen minus huurinkomsten.

E. Overig

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op juridische geschillen en claims.

30. Handelsschulden en overige verplichtingen

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Handelsschulden aan verbonden partijen 36	1.893	2.123
Overige handelsschulden	109.927	82.267
Overlopende passiva	88.814	70.553
Handelsschulden	200.634	154.943
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten	6.348	6.383
Voorwaardelijke vergoeding 6A	8.255	7.660
Overige verplichtingen	14.603	14.043
Totaal	215.237	168.986
Langlopend	8.255	7.660
Kortlopend	206.982	161.326
Totaal	215.237	168.986

De toename van overige handelsschulden wordt voornamelijk veroorzaakt door de verlenging van betalingsvoorwaarden als onderdeel van het project harmonisatie van inkoop voorwaarden.

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 31C.

Financiële instrumenten

31. 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 2017

december 2017

		Boekwaarde							Reële waarde				
		Aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal		
In duizenden euro	noot												
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde													
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-		-		-		
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-		-		-		
		-	-	-	-	-	-		-		-		
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde													
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	-	-	28						
Handels- en overige vorderingen ⁽¹⁾	21	-	-	-	217.440	-	217.440						
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	161.297	-	161.297						
		-	-	28	378.737	-	378.765						
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde													
Voorwaardelijke vergoeding	30	-8.255	-	-	-	-	-8.255			-8.255	-8.255		
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde													
Bankschulden	24	-	-	-	-	-49.690	-49.690						
Bankleningen zonder zekerheden	28	-	-	-	-	-44.429	-44.429						
Financiële-leaseverplichtingen	28	-	-	-	-	-107	-107						
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽²⁾	30	-	-	-	-	-206.982	-206.982						
		-	-	-	-	-301.208	-301.208						

(1) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(2) Exclusief voorwaardelijke vergoeding

31 december 2016

		Boekwaarde						Reële waarde			
		Aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
In duizenden euro	noot										
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	36	-	-	-	36		36		36
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	115	-	-	-	115		115		115
		-	151	-	-	-	151		151		151
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	-	-	28				
Handels- en overige vorderingen ⁽¹⁾	21	-	-	-	224.509	-	224.509				
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	152.854	-	152.854				
		-	-	28	377.363	-	377.391				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Voorwaardelijke vergoeding	30	-7.660	-	-	-	-	-7.660			-7.660	-7.660
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Bankschulden	24	-	-	-	-	-45.535	-45.535				
Bankleningen zonder zekerheden	28	-	-	-	-	-45.564	-45.564				
Financiële-leaseverplichtingen	28	-	-	-	-	-214	-214				
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽²⁾	30	-	-	-	-	-161.326	-161.326				
		-	-	-	-	-252.639	-252.639				

(1) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(2) Exclusief voorwaardelijke vergoeding

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 waarderingprocessen 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 termijntkoersen 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	Contant gemaakte kasstromen: 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 en inbaarheid bruto handelsvorderingen, 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. • 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 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 langetermijnverplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele markttrentetarieven 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 schuld papier.

De bruto boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

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

De Groep handelt met ogenschijnlijk 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 2017 individueel verantwoordelijk voor meer dan 2,6% (2016: 1,0%) van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 21.

Per 31 december 2017 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Bruto handels- en overige vorderingen	235.279	246.837
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-17.811	-22.149
Totaal	217.468	224.688
Langlopend (waaronder leningen)	9.298	10.952
Kortlopend	208.170	213.736
Totaal	217.468	224.688

Per 31 december 2017 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	188.010	12.188	200.198
Overschrijding < 30 dagen	16.254	2.391	18.645
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.415	705	3.120
Overschrijding 61 - 90 dagen	255	471	726
Overschrijding > 90 dagen	3.797	8.793	12.590
Bruto bedrag	210.731	24.548	235.279
Bijzondere waardevermindering		-17.811	-17.811
Totaal	210.731	6.737	217.468
Achterstallige vorderingen	10,8%	50,4%	14,9%

Per 31 december 2016 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	178.787	22.168	200.955
Overschrijding < 30 dagen	18.136	2.867	21.003
Overschrijding 31 - 60 dagen	3.068	1.078	4.146
Overschrijding 61 - 90 dagen	1.082	548	1.630
Overschrijding > 90 dagen	6.187	12.915	19.102
Bruto bedrag	207.260	39.576	246.836
Bijzondere waardevermindering		-22.148	-22.148
Totaal	207.260	17.428	224.688
Achterstallige vorderingen	13,7%	44,0%	18,6%

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 gedurende het boekjaar kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	2017	2016
Stand op 1 januari	22.149	21.184
In het boekjaar afgeschreven	-2.680	-2.158
In het boekjaar vrijgevallen	-4.002	-1.822
In het boekjaar toegevoegd	2.406	5.177
Translatie verschillen	-62	-233
Stand op 31 december	17.811	22.148
Langlopend	5.287	6.052
Kortlopend	12.524	16.096
Stand op 31 december	17.811	22.148

Het saldo van in het boekjaar toegevoegde en vrijgevallen bedragen is een vrijval van €1.596 duizend, waarbij het

netto effect van acquisities en desinvesteringen nihil is. De netto vrijval van €1.596 duizend is in 2017 volledig in de winst-en-verliesrekening verwerkt (2016: €899 duizend netto dotatie). In 2016 was het netto effect van acquisities en desinvesteringen €2.456 duizend, waardoor de totale toevoeging aan de voorziening €3.355 duizend bedroeg.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met een credit rating van tenminste 'minus 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. Voor meer informatie zie noot 35.

(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 28 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 2017 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, 30	8.255	8.407	-	8.407	-	-
Bankschulden	24	49.690	49.690	49.690	-	-	-
Bankleningen	28	44.429	45.086	-	-	45.086	-
Financiële-leaseverplichtingen	28	107	147	39	52	56	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	30	205.089	205.089	205.089	-	-	-
		307.570	308.419	254.818	8.459	45.142	-

(1) Exclusief verbonden partijen en voorwaardelijke vergoeding

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2017 ten bedrage van €161.297 duizend.

31 december 2016 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, 30	7.660	7.900	-	-	7.900	-
Bankschulden	24	45.535	45.535	45.535	-	-	-
Bankleningen	28	45.564	46.718	-	-	46.718	-
Financiële-leaseverplichtingen	28	214	228	132	26	70	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	30	159.203	159.203	159.203	-	-	-
		258.176	259.584	204.870	26	54.688	-

(1) Exclusief verbonden partijen en voorwaardelijke vergoeding

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2016 ten bedrage van €152.854 duizend.

Zoals toegelicht in noot 28 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 28.

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 marktriscobeheer is het beheren en beheersen van de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen onder het gelijktijdig optimaliseren van het rendement.

Valutarisico

Het valutarisico van de Groep vloeit voort uit aan- en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro (€) en het Britse pond (£). 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.

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 2017 geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2016: contracten met een reële waarde van €36 duizend).

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 2017		31 december 2016	
	€	£	€	£
Handels- en overige vorderingen	130.320	77.318	136.844	75.212
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	133.270	-19.219	124.621	-14.815
Bankleningen zonder zekerheden	-	-40.000	-	-40.000
Financiële-leaseverplichtingen	-	-95	-	-183
Handelsschulden en overige verplichtingen	-155.587	-52.720	-119.936	-41.685
Netto transactie-positie	108.003	-34.716	141.529	-21.471

De netto financiële positie in Britse ponden wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

	Gemiddelde koers		Koers op		
1€=	2017	2016	31 december 2017	31 december 2016	31 december 2015
£	0,8767	0,8195	0,8872	0,8562	0,7340

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 2017	31 december 2016

Instrumenten met een vaste rente

Financiële activa	9.270	10.924
-------------------	-------	--------

Instrumenten met een variabele rente

Financiële verplichtingen	44.429	45.564
---------------------------	--------	--------

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

De Groep heeft geen financiële activa en verplichtingen

met een vaste rente die worden opgenomen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

In duizenden euro	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2017				
Instrumenten met een variabele rente	-224	224	-176	176
31 december 2016				
Instrumenten met een variabele rente	-228	228	-180	180

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 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 een inkoopbeleid opgesteld. Onderdeel van dit beleid is, indien noodzakelijk, 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.

Begin 2016 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 is vervallen op 31 december 2016 waarbij de bijbehorende afwikkeling in contanten begin januari 2017 heeft plaatsgevonden en geen posities open staan per 31 december 2016 en 2017.

D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

In duizenden euro	2017					2016				
	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										
Activa	-	-	-	-	-	36	36	23	13	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	115	115	115	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	151	151	138	13	-

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.

In duizenden euro	2017					2016				
	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										
Activa	-	-	-	-	-	36	36	-	1	35
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps⁽¹⁾										
Activa	-	-	-	-	-	115	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	151	36	-	1	35

(1) De contractuele looptijd van de 2016 derivaten is beëindigd en gerealiseerd op 31 december 2016. Het openstaand saldo is begin januari 2017 in contanten afgewikkeld.

Groepssamenstelling

32. 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.	Boxmeer	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoerders B.V.	Eindhoven	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%
ForFarmers Finance International B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
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 2017

⁽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 20

33. Minderheidsbelangen

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

31 december 2017

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Totaal
Percentage minderheidsbelang			
In duizenden euro			
Vaste activa	172	3.247	3.419
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	5.687	5.692
Overige vlottende activa	41	11.312	11.353
Vlottende activa	46	16.999	17.045
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-4.296	-4.296
Overige langlopende verplichtingen	-	-134	-134
Langlopende verplichtingen	-	-4.430	-4.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-5	-4.457	-4.462
Kortlopende verplichtingen	-5	-4.457	-4.462
Netto activa	213	11.359	11.572
Boekwaarde van minderheidsbelang	85	4.544	4.629
Omzet	17	66.773	66.790
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	15	1.857	1.872
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	15	1.857	1.872
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	6	743	749
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2017

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
In duizenden euro			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	7.201	7.201
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-280	-280
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-2.500	-2.500
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	4.421	4.421

31 december 2016

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Totaal
Percentage minderheidsbelang			
In duizenden euro			
Vaste activa	172	3.304	3.476
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	1.266	1.266
Overige vlottende activa	26	14.777	14.803
Vlottende activa	26	16.043	16.069
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-4.296	-4.296
Overige langlopende verplichtingen	-	-31	-31
Langlopende verplichtingen	-	-4.327	-4.327
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-	-
Overige kortlopende verplichtingen	-	-3.018	-3.018
Kortlopende verplichtingen	-	-3.018	-3.018
Netto activa	198	12.002	12.200
Boekwaarde van minderheidsbelang	79	4.801	4.880
Omzet	-	64.445	64.445
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	14	1.279	1.293
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	14	1.279	1.293
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	5	512	517
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2016

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
In duizenden euro			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	2.613	2.613
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-257	-257
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.794	-1.794
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	562	562

Overige toelichtingen

34. Operationele leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De Groep huurt een aantal vestigingen, machines en installaties en voertuigen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

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 2017	31 december 2016
Minder dan 1 jaar	5.398	6.525
Tussen 1 - 5 jaar	6.067	9.031
Meer dan 5 jaar	4.795	5.389
Totaal	16.260	20.945

Van de leasebetalingen is in 2017 een bedrag van €8.279 duizend (2016: €8.432 duizend) verantwoord in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de leasebetalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

35. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

31 december 2017

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	495.566	622	-	496.188
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	4.971	-	-	4.971
Koopverplichting overig	2.505	-	-	2.505
Totaal	503.042	622	-	503.664

31 december 2016

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	417.027	927	-	417.954
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	3.078	-	-	3.078
Koopverplichting materiële vaste activa	13.108	-	-	13.108
Totaal	433.213	927	-	434.140

De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten en de overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Met betrekking tot de verwerving van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) zijn garanties afgegeven ter grootte van €0,1 miljoen (2016: €0,2 miljoen).

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 28.

36. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 32) 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 2017 en 2016 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 (2016: 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 2017 7,7% (31 december 2016: 12,0%) 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 2017 een direct belang van 17,4% (2016: 20,8%) en een indirect belang van 31,8% (2016: 32,4%) 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.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met ForFarmers N.V. en haar groepsmaatschappijen.

In duizenden euro	2017	2016
Rentebaten	-	-
Rentelasten	-	-
Vorderingen op	3.297	4.216
Schulden aan	-	-

De vordering op de Coöperatie heeft voornamelijk betrekking op posities uit hoofde van BTW, aangezien de Coöperatie het hoofd is van de fiscale eenheid voor de BTW. Per 1 januari 2018 is de Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd (zie noot 16F).

B. Directie

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Directie inclusief pensioenpremies die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €6,3 miljoen (2016: €6,1 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

2017

In duizenden euro	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
Raad van Bestuur							
Y.M. Knoop	461	406	48	90	309	71	1.385
A.E. Traas	378	172	64	15	163	22	814
J.N. Potijk	394	178	70	15	165	33	855
Directieleden	1.285	470	884	29	480	89	3.237
Totaal	2.518	1.226	1.066	149	1.117	215	6.291

(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.

2016

In duizenden euro	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salaris- kosten ⁽¹⁾	Prestatie- bonus (korte termijn) ⁽²⁾	Overige vergoedingen ⁽³⁾	Pensioen- kosten	Prestatie- bonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	Werknemers participatieplan ⁽⁵⁾	
Raad van Bestuur							
Y.M. Knoop	461	396	42	90	289	37	1.315
A.E. Traas	370	158	64	11	149	16	768
J.N. Potijk	391	193	68	11	145	18	826
Directieleden	1.524	504	473	73	522	61	3.157
Totaal	2.746	1.251	647	185	1.105	132	6.066

(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.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit weer.

	(Certificaten van) aandelen	
In aantallen	2017	2016
Y.M. Knoop	284.001	222.967
A.E. Traas	109.329	100.235
J.N. Potijk	602.593	876.545
Overige directieleden	178.501	859.065
Totaal	1.174.424	2.058.812

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 €338 duizend (2016: €271 duizend). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

2017

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink	60,0	2,5	2,6	65,1
J.W. Addink- Berendsen	45,0	10,0	1,5	56,5
V.A.M. Hulshof	43,0	4,0	1,3	48,3
C. de Jong ⁽²⁾	28,7	4,0	2,2	34,9
H. Mulder ⁽³⁾	15,3	2,0	3,7	21,0
C.J.M. van Rijn	43,0	14,5	3,3	60,8
W.M. Wunnekink	43,0	7,0	1,0	51,0
Totaal	278,0	44,0	15,5	337,5

(1) Inclusief sociale lasten

(2) Benoemd per 26 april 2017

(3) Afgetreden per 26 april 2017

2016

In duizenden euro	Vacatiegeld	Commissie vergoeding	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Raad van Commissarissen				
J.W. Eggink	50,0	7,5	5,3	62,8
J.W. Addink- Berendsen	30,0	7,5	4,7	42,2
V.A.M. Hulshof	30,0	0,0	4,3	34,3
H. Mulder	35,0	5,0	5,4	45,4
C.J.M. van Rijn	30,0	12,5	3,6	46,1
W.M. Wunnekink	30,0	5,0	4,7	39,7
Totaal	205,0	37,5	28,0	270,5

(1) Inclusief sociale lasten

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 leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	2017	2016
Verkocht aan	525	468
Gekocht van	497	-

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 2017	31 december 2016
Vorderingen op	26	10
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.

2017

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ⁽¹⁾	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.799	19.978
J.W. Addink- Berendsen	9.640	12.294	21.934
V.A.M. Hulshof	-	8.640	8.640
C. de Jong	-	-	-
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
Totaal	16.819	33.733	50.552

(1) Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

2016

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ⁽¹⁾	Totaal
J.W. Eggink	7.179	12.130	19.309
J.W. Addink- Berendsen	9.640	11.187	20.827
V.A.M. Hulshof	-	6.480	6.480
H. Mulder	49.500	-	49.500
C.J.M. van Rijn	-	-	-
W.M. Wunnekink	-	-	-
Totaal	66.319	29.797	96.116

(1) 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.

Als gevolg van de benoeming van de heer C. de Jong tot lid van de Raad van Commissarissen, is Chr. Hansen Holding A/S inclusief haar deelnemingen (hierna tezamen: Chr. Hansen) vanaf 26 april 2017 een verbonden partij van de Groep aangezien de heer C. de Jong de functie van CEO bekleedt bij deze onderneming. De Groep heeft op 31 december 2017 geen contractuele verplichtingen naar Chr. Hansen en heeft voor een bedrag van €0,5 miljoen aan goederen gekocht in de periode van 26 april 2017 tot en met 31 december 2017. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

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	2017	2016
Verkocht aan	805	319
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 2017	31 december 2016
Vorderingen op	33	10
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	2017	2016
Leveringen van goederen en diensten		
Verkocht aan	5	0
Gekocht van	45.075	39.800

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	31 december 2017	31 december 2016
Vorderingen op	-	-
Schulden aan	1.893	2.123

37. Gebeurtenissen na balansdatum

Baks

Met ingang van 1 februari 2018 zijn ForFarmers Nederland en Baks een strategische samenwerking gestart. Hiertoe hebben beide partijen een overeenkomst getekend. Deze samenwerking betekent dat ForFarmers Nederland de verkoopactiviteiten van vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij (met name wei-producten), en daarmee de betreffende klantenportefeuille, van Baks Agri Foods overneemt.

Baks Logistiek neemt daarentegen de logistieke activiteiten (inclusief bijbehorend wagenpark en de chauffeurs) voor deze productstroom over van FF Logistics.

Concreet betekent het dat vanaf 1 februari 2018 ca. 160.000 ton vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij (met name wei-producten) van Baks Agri Foods via de verkooporganisatie van ForFarmers Nederland is gaan lopen. De verkoop van Vitagos, een exclusief product van Baks Agri Foods en andere vochtrijke voedermiddelen die niet bestemd zijn voor de varkenshouderij, blijven buiten de strategische samenwerking.

Baks Logistiek heeft de logistieke activiteiten voor deze productstroom overgenomen van FF Logistics.

Verkoop akkerbouwactiviteiten (niet veevoer-gerelateerd) aan CZAV

ForFarmers Nederland heeft een overeenkomst getekend voor de verkoop van haar akkerbouwactiviteiten 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. Hiermee is een jaaromzet van ongeveer €13 miljoen gemoeid. ForFarmers ontving hiervoor op de overdracht datum €5,65 miljoen.

De verkoop van deze (niet veevoer gerelateerde) akkerbouwactiviteiten past geheel in de strategie van ForFarmers, die zich specifiek richt op de Total Feed-aanpak voor veehouders. ForFarmers blijft zaaizaden, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen aan klanten verkopen voor de teelt van ruwvoer op het boeren erf. Deze ruwvoeractiviteiten vormen een belangrijk onderdeel van de Total Feed-benadering, en zijn dan ook geen onderdeel van deze verkoop.

Heropening tweede fabriekslocatie in Deventer

In 2018 zal ForFarmers de fabriek in Deventer (Nederland), die op 1 januari 2015 is gesloten, heropenen. Deze productiefaciliteit, gelegen naast de operationele fabriek, gaat per direct een intensieve verbouwingsperiode tegemoet. Het besluit de fabriek weer in gebruik te nemen, hangt samen met de groeiende voeromzet en een toenemende vraag naar GMO-vrij voer (zonder genetisch gemodificeerde grondstoffen). De verbouwde fabriek, met een productiecapaciteit van maximaal 250.000 ton, kan daarom volledig worden ingezet voor productie van GMO-vrij en VLOG-gecertificeerd (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) mengvoer. Per 31 december 2017 staat de fabriek geclassificeerd als vastgoedbelegging (zie noot 19). Als gevolg van de heropening zal de fabriek in 2018 geclassificeerd worden als materiële vaste activa.

ForFarmers wil de fabriek nog in 2018 opnieuw in gebruik nemen en houdt rekening met een verbouwingsperiode van 9 maanden. De verbouwing, met een investering van ruim €3 miljoen, is reeds begonnen.

Tasomix

Op 20 februari 2018 maakte ForFarmers bekend dat de Groep een overeenkomst heeft gesloten met de eigenaren van het Poolse bedrijf Tasomix om 60% van hun aandelen over te nemen. Tasomix is een groot, innovatief veevoerbedrijf dat voornamelijk actief is in de pluimveesector. Met deze transactie wordt ForFarmers actief in vijf landen en versterkt ze haar positie als marktleider op de Europese voermarkt. Deze stap is in lijn met de ForFarmers Horizon 2020-strategie om zowel autonoom als door overnames te groeien binnen Europa

en de omringende regio's. Via Tasomix heeft ForFarmers toegang tot een Europese markt met een bovengemiddelde groei in de attractieve pluimveesector. Polen heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot de grootste vleeskuikenproducent in Europa; het bedient de lokale markt en exporteert voornamelijk naar EU-landen.

Door deze transactie verkrijgt ForFarmers een 60% aandeel in een bedrijf met twee operationele productielocaties, met een gezamenlijke capaciteit van circa 450.000 ton, en één nieuwe fabriek die momenteel in aanbouw is met een maximale capaciteit van ongeveer 350.000 ton. Tasomix produceert voornamelijk voer voor pluimveehouders, maar richt zich ook op rundvee- en varkenshouders. De voerfabriek die nu in aanbouw is in Pionki (circa 110 km ten zuiden van Warschau), zal volgens planning later dit jaar open gaan. Het is de bedoeling dat deze fabriek voer gaat produceren voor een specifieke pluimvee-integratie, waaraan de eigenaren van Tasomix gelieerd zijn. Met deze integratie is een leveringscontract gesloten. Daarnaast zal de fabriek in Pionki zich richten op de vrije markt voor pluimvee-, varkens- en rundveehouders.

Tasomix heeft in 2016 395.000 ton voer verkocht, dat in de twee operationele fabrieken is geproduceerd, en heeft daarmee een omzet behaald van PLN 429 miljoen (op dit moment ongeveer €103 miljoen) en een genormaliseerde EBITDA van ongeveer PLN 34 miljoen (op dit moment ongeveer €8 miljoen). Tasomix heeft 180 medewerkers. Uitgaande van deze resultaten neemt Tasomix momenteel de 4e plaats in binnen de Poolse diervoedermarkt. Bij het afronden van de transactie zal ForFarmers een eerste betaling voldoen van PLN 234 miljoen (op dit moment ongeveer €56 miljoen) in contanten en zal zij 60% van de aandelen verkrijgen. De tweede betaling, die volgt in 2021, is afhankelijk van het behalen van omschreven doelen met betrekking tot de toekomstige bedrijfsresultaten van de fabriek in Pionki. De overeenkomst biedt ForFarmers ook de mogelijkheid om na verloop van tijd de resterende aandelen te verkrijgen.

De overeenkomst zal naar verwachting binnen drie maanden worden afgerond, mits de Poolse mededingingsautoriteiten de vereiste goedkeuring geven.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

38. Basis voor waardering

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

39. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2017. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen

indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de

waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties 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;

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. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten (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

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de categorie overige financiële verplichtingen.

Niet afgeleide financiële activa en financiële verplichtingen - verwerken en niet langer verwerken
De Groep verwerkt leningen, vorderingen en uitgegeven schuldbewijzen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen

worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van de Groep partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen. Daarnaast dient de overdracht van saldi naar een salderingsrekening plaats te vinden op het einde van de periode om daarmee de intentie aan te tonen dat op een netto basis wordt afgewikkeld.

Niet afgeleide financiële activa - waardering

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden verantwoord in het resultaat.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen

reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Leningen en vorderingen

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindervingsverliezen en valutakoersverschillen op schuldbewijzen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve. Wanneer de activa niet langer in de balans worden opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar het resultaat.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen – waardering
Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta-, prijs- en renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd, en eventuele wijzigingen

daarin worden in het algemeen verwerkt in het resultaat.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument is aangewezen voor de afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in de afdekkingsreserve. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt direct verwerkt in het resultaat.

Het in eigen vermogen geaccumuleerde bedrag wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en overgeboekt naar het resultaat in dezelfde periode of periodes dat de afgedekte positie van invloed is op het resultaat.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of indien de aanwijzing wordt ingetrokken, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Indien niet langer wordt verwacht dat de verwachte transactie zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag overgeboekt naar het resultaat.

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 activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van

deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect;
- waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering. De Groep is van oordeel dat een afname met 25% als significant kan worden beschouwd, en dat een periode van negen maanden als langdurig kan worden beschouwd.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door de Groep zowel op het niveau van individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Groep historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien de Groep van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingsverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingsverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingsverlies teruggenomen via het resultaat.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingsverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-waarderreserve naar het resultaat. Het overgeboekte bedrag is het verschil tussen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van eventuele aflossingen van de hoofdsom en amortisaties, en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat. Als in een latere periode een stijging plaatsvindt van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar schuldinstrument dat eerder een bijzonder waardevermindering heeft ondergaan, en de stijging objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingsverlies in het resultaat, wordt het bijzondere waardeverminderingsverlies teruggenomen via het resultaat. Zo niet, dan wordt het bedrag uit hoofde van

het herstel teruggenomen via niet-gerealiseerde resultaten.

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 marktschattingen 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 waardevermindervingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

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 waardevermindervingsverliezen.

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 waardevermindervingsverliezen. 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. Zie noot 17 voor meer informatie.

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geëvalueerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardevermindingsverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

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

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 waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat ze moeten worden afgerekend en waarvan de omvang redelijkerwijze kan worden geschat. Een voorziening wordt alleen gevormd

indien de verplichting wettelijk afdwingbaar is of er sprake is van feitelijke aansprakelijkheid. De omvang van de voorziening wordt vastgesteld op basis van de beste schatting van de bedragen die zijn vereist om de verplichtingen te voldoen en de verliezen per balansdatum af te dekken.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Herstructurering

Een herstructureringsvoorziening wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele verliezen.

Herstel van terreinen

In overeenstemming met het door de Groep gepubliceerde milieubeleid en van toepassing zijnde wettelijke vereisten wordt een voorziening voor herstel van terreinen gevormd indien een terrein is vervuild.

Verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten van het beëindigen van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt getroffen, verwerkt de Groep eerst een eventueel bijzonder waardeverminderverslies 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 actuaire 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 gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de omzet betrouwbaar kan worden bepaald. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst, over het algemeen zal de overdracht plaatsvinden bij levering. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van landbouw. Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de reële waarde van deze diensten.

De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. 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.

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

Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt de Groep of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat.

Bij aanvang of bij herbeoordeling van een overeenkomst die een leaseovereenkomst bevat, scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien de Groep voor een financiële lease concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van de Groep.

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leaseovereenkomsten. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd tegen de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, afhankelijk van welke lager is. Na de eerste opname geschiedt de waardering in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag voor het betreffende actief.

Overige leaseovereenkomsten hebben betrekking op operationele leaseovereenkomsten; deze worden niet in de balans van de Groep opgenomen.

Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode verwerkt in het resultaat. Premies ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het resultaat verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële

lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

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, 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, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

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

Winstbelastingen

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

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten 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 clusters binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de Directie teneinde besluiten te kunnen

nemen over de allocatie van beschikbare middelen aan een cluster en teneinde de prestaties van het cluster vast te stellen.

De Groep heeft de operationele segmenten verdeeld in:

1. Nederland
2. Duitsland/België
3. Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2017. 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. Deze lijst van uitgegeven standaarden en interpretaties bevat degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze van invloed zullen zijn op toelichtingen, financiële positie of resultaten wanneer ze in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft het voornemen deze standaarden toe te passen zodra ze effectief worden.

- IFRS 9 'Financiële Instrumenten', effectief 1 januari 2018
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' inclusief verduidelijkingen van IFRS 15, effectief 1 januari 2018
- IFRS 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- Aanpassingen van IFRS 2 'Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde beloningsplannen', effectief 1 januari 2018
- Aanpassingen en jaarlijkse verbeteringen met betrekking tot IAS 12, IFRS 2 en IAS 40

IFRS 9 - Financiële instrumenten, effectief 1 januari 2018 (IASB en EU)

IFRS 9 introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting.

Classificatie – financiële activa en financiële verplichtingen: IFRS 9 bevat een nieuwe aanpak voor de classificatie van financiële activa en financiële verplichtingen. Op basis van de uitgevoerde analyse meent de Groep dat de nieuwe classificatievereisten geen impact hebben op de verantwoording van de financiële instrumenten.

Bijzondere waardeverminderingen – financiële activa en contractactiva: IFRS 9 vervangt het 'geleden verlies'-model in IAS 39 door het 'verwachte kredietverlies'-model. De Groep heeft een gedetailleerde analyse uitgevoerd van de impact van IFRS 9 op de huidige voorzieningen. Uit deze analyse is naar voren gekomen dat de voorziening voor oninbare debiteuren en overige financiële activa niet materieel wijzigt als gevolg van IFRS 9. In overeenstemming met IFRS 9 zal de aanpassing op 1 januari 2018 via het eigen vermogen verwerkt worden.

Hedge accounting: De Groep zal de nieuwe vereisten van IFRS 9 toepassen vanaf 1 januari 2018 in plaats van de vereisten van IAS 39. IFRS 9 vereist dat afdekkingsrelaties aansluiten op de risicobeheerdoelstellingen en -strategie van de Groep en dat de Groep een meer kwalitatieve en

toekomstgerichte aanpak hanteert voor de beoordeling van de effectiviteit van afdekkingen. De Groep heeft op 31 december 2017 geen afdekkingsrelaties, waardoor geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling van de Groep ontstaat. Tevens heeft de Groep besloten om de kosten van hedging niet separaat te verantwoorden.

Informatieverschaffing: IFRS 9 vereist uitgebreide nieuwe toelichtingen, met name over hedge accounting, kredietrisico en verwachte kredietverliezen. De Groep zal deze nieuwe toelichtingen voor zover relevant opnemen in de toelichting op de jaarrekening 2018.

IFRS 15 - Opbrengsten uit contracten met klanten, effectief 1 januari 2018 (IASB en EU)

IFRS 15 hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing zal zijn op opbrengsten uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord voor het bedrag dat de opbrengst weergeeft waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de levering van goederen of diensten aan een klant. De principes in IFRS 15 voorzien in een meer gestructureerde aanpak voor meten en verantwoorden van opbrengsten. De Groep heeft een gedetailleerde beoordeling gemaakt van het effect van de toepassing van IFRS 15 op haar geconsolideerde jaarrekening en is tot de conclusie gekomen dat de impact niet materieel is. Als gevolg van IFRS 15 zal de betalingskorting van klanten eerder verwerkt dienen te worden in vergelijking met de huidige verwerkingswijze wat tot een niet materiële aanpassing leidt.

De Groep heeft besloten om de cumulatief effect benadering in de transitie toe te passen en zal derhalve de vergelijkende cijfers niet aanpassen en de overgang naar IFRS 15 in het eigen vermogen verwerken op 1 januari 2018.

IFRS 16 - Leases, effectief 1 januari 2019 (IASB en EU)

IFRS 16 vereist voor lessees dat de meeste leases op de balans worden verantwoord, waarbij het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease verdwijnt. IFRS 16 vervangt IAS 17 Leases en gerelateerde interpretaties. Onder IFRS 16 verantwoordt een lessee een actief met gebruiksrecht en een leaseverplichting. Het actief met gebruiksrecht wordt gelijk behandeld als de overige niet-financiële activa en in overeenstemming

daarmee afgeschreven. De leaseverplichting wordt bij aanvang vastgesteld op de contante waarde van de te betalen lease bedragen over de looptijd van de lease, contant gemaakt tegen het rentetarief expliciet genoemd in de leaseovereenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is. De Groep is bezig met het bepalen van de impact van de nieuwe standaard op de financiële positie van de Groep. De nieuwe standaard zal resulteren in een toename van opgenomen activa en verplichtingen, echter de impact en de exacte omvang hiervan kan nog niet ingeschat worden.

De Groep is voornemens om de aangepaste retrospectieve transitie methode toe te passen en als gevolg tijdens de transitie de IFRS 16 leasedefinitie enkel toe te passen op de leasecontracten die op de transitiedatum voldoen aan de leasedefinitie van IAS 17. Daarnaast is de Groep voornemens om op de transitiedatum alle leases met een resterende looptijd korter dan 1 jaar te behandelen als korte termijn leases, een gelijke disconteringsvoet te hanteren voor alle leases met dezelfde karakteristieken en initiële directe kosten niet mee te nemen in de waardering van het actief met gebruiksrecht.

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden IAS 12 (belastingen), IFRS 2 (op aandelen gebaseerde betalingen) en IAS 40 (vastgoedbeleggingen). 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 2017	31 december 2016
Activa			
Overige vorderingen		183	250
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	43	444.435	405.739
Vaste activa		444.618	405.989
Overige vorderingen		382	563
Vorderingen op groepsmaatschappijen	44	15.426	29.218
Geldmiddelen en kasequivalenten		9.633	43.365
Vlottende activa		25.441	73.146
Totaal activa		470.059	479.135
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		1.063	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-55	-1
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-5.692	-3.609
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-	27
Overige wettelijke reserves		18.478	17.099
Ingehouden winsten		189.400	212.717
Onverdeeld resultaat		58.554	53.260
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	47	405.302	424.110
Voorzieningen			
Voorzieningen	48	500	650
Totaal voorzieningen		500	650
Schulden			
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	163
Langlopende schulden		500	813
Handelsschulden en overige verplichtingen		237	258
Schulden aan groepsmaatschappijen	44	58.872	51.348
Belastingen en sociale verzekeringen	46	5.147	2.606
Kortlopende schulden		64.256	54.212
Totaal schulden		64.756	55.025
Totaal eigen vermogen en schulden		470.059	479.135

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2017	2016
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Lonen en salarissen		-	-14
Overige bedrijfskosten		-514	-237
Bedrijfslasten		-514	-251
Bedrijfsresultaat		-514	-251
Financieringsbaten		332	69
Financieringslasten		-738	-715
Netto financieringslasten		-406	-646
Winst (verlies) vóór belastingen		-920	-897
Winstbelastingen		-964	224
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	43	60.438	53.933
Winst over het boekjaar		58.554	53.260

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

41. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap').

Voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling alsmede de toelichting bij de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar de grondslagen en toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

42. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Vennootschap maakt voor de bepaling van de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor waardering van de activa en verplichtingen en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Verwezen wordt naar noot 38 en 39 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden de deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen.

Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

43. Investerings in deelnemingen

In duizenden euro	noot	2017	2016
Boekwaarde op 1 januari		405.739	387.449
Ontvangen dividend		-23.832	-27.000
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen		60.438	53.933
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	26D	-2.083	-8.114
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	26D	4.168	-210
Overige mutaties		5	-319
Boekwaarde 31 december		444.435	405.739

44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

45. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten

- kredietrisico
- liquiditeitsrisico
- marktrisico

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

46. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Het saldo van de vordering en schulden uit hoofde van belastingen en premies sociale verzekeringen bevat een post met betrekking tot te betalen winstbelastingen voor een bedrag van €5,0 miljoen (2016: €2,5 miljoen).

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. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. 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. Per 1 januari 2018 is de Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is ForFarmers N.V. het groepshoofd.

47. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2017

In duizenden euro	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 2017	1.063	143.554	-1	-3.609	27	17.099	212.717	53.260	424.110
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	-	53.260	-53.260	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Winst	-	-	-	-	-	-	-	58.554	58.554
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-2.083	-27	-	4.173	-	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-2.083	-27	-	4.173	58.554	60.617
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen									
Bijdragen en uitkeringen									
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-25.716	-	-25.716
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-54	-	-	-53.700	-	-53.754
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-	-	-	-	-	45	-	45
Herclassificaties	-	-	-	-	-	1.379	-1.379	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-	-	-54	-	-	1.379	-80.750	-	-79.425
Stand op 31 december 2017	1.063	143.554	-55	-5.692	-	18.478	189.400	58.554	405.302

2016

In duizenden euro	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 2016	106.261	38.356	-399	4.505	-	11.521	191.560	50.707	402.511
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	4.651	46.056	-50.707	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Winst	-	-	-	-	-	-	-	53.260	53.260
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 26	-	-	-8.114	27	-	-211	-	-8.298
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-8.114	27	-	-211	53.260	44.962
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen									
Bijdragen en uitkeringen									
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-24.734	-	-24.734
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	84	-	-	916	-	1.000
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	15	-105.198	105.198	314	-	-	-314	-	-
Herclassificaties	-	-	-	-	-	-	371	-	371
Verwerving van minderheidsbelang zonder wijziging in de zeggenschap	-	-	-	-	-	927	-927	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-105.198	105.198	398	-	-	927	-24.688	-	-23.363
Stand op 31 december 2016	1.063	143.554	-1	-3.609	27	17.099	212.717	53.260	424.110

Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december 2017	31 december 2016	31 december 2017	31 december 2016
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 2017, bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 (31 december 2016: 106.261.040) gewone aandelen en 1 (31 december 2016: 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 2017 ForFarmers gemachtigd om gedurende een periode van 18 maanden een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten voor (a) een bedrag dat ligt tussen de €40 miljoen en €60 miljoen om onder meer de balans van de Groep efficiënter te maken en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2017. De Groep heeft in de periode van 2 mei 2017 tot en met 31 december 2017 in totaal 5.747.993 aandelen ingekocht voor een bedrag van €56,7 miljoen (inclusief kosten inkoop). Hiervan zijn 358.465 aandelen voor een bedrag van €3,0 miljoen als certificaten heruitgegeven ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €53,7 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. Alle rechten verbonden aan de aandelen die worden gehouden door de Groep worden opgeschort tot het moment waarop ze opnieuw worden uitgegeven.

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 vijftenzeventig 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 5.747.993 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. Naast de inkoop van het genoemde aantal aandelen zijn ook de 358.465 aandelen aangewend voor het werknemersparticipatieplan die verworven waren ten behoeve van het voormalige liquiditeitsverschaffer contract (SNS) dat op 24 mei 2016 is afgelopen in verband met de openbare beursnotering op die datum. Per 31 december 2017, hield de Groep 5.469.292 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2016 verwierf de Vennootschap 400.000 van haar eigen (certificaten van) aandelen teneinde in staat te zijn certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2016, hield de Groep 77.580 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	
	2017	2016	2017	2016
Stand op 1 januari	77.580	399.429	1	399
Terugkoop werknemersparticipatieplan	301.560	400.000	-	189
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-358.465	-455.664	-	-5
Inkoop eigen aandelen	5.446.433	-	54	-
Aanpassing nominale waarde aandelen	-	-	-	-314
Overige mutaties via het handelsplatform	2.184	-266.185	-	-268
Stand op 31 december	5.469.292	77.580	55	1

De overige mutaties 2016 hebben betrekking op verkochte certificaten door de vorige liquiditeitsverschaffer (SNS), onafhankelijk van de onderneming.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten. De daling van deze reserve per 31 december 2017 is het gevolg van de daling van het Britse pond.

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.

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, na aftrek van de toevoeging aan overige wettelijke reserves, 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	2017
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	58.554
Herstructureringskosten	160
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa	-363
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1.932
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap exclusief incidentele posten	60.283

Op basis hiervan wordt een pay-out ratio van 50% voorgesteld, dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,30 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 100,8 miljoen uitstaande aandelen). Tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2018 zal de jaarrekening ingebracht worden ter goedkeuring. Het dividend wordt uitgekeerd op 9 mei 2018.

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:

In duizenden euro	2017	2016
€0,24 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2016: €0,23)	25.716	24.734
	25.716	24.734

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 100,8 miljoen (2016: 106,2 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.

In duizenden euro	2017	2016
€0,30 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2016: €0,24)	30.238	25.715
	30.238	25.715

48. Voorzieningen

In duizenden euro	Bodemsanering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2017	-	650	650
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Herclassificatie naar ForFarmers Corporate Services B.V.	-	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-150	-150
Effect van discontering	-	-	-
Boekwaarde op 31 december 2017	-	500	500

In duizenden euro	Bodemsanering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2016	495	650	1.145
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-
Vrijval	-	-	-
Herclassificatie naar ForFarmers Corporate Services B.V.	-495	-	-495
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-
Effect van discontering	-	-	-
Boekwaarde op 31 december 2016	-	650	650

Zie noot 29 voor een toelichting op de voorziening bodemsanering en overige voorzieningen.

49. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 28 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

50. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven. Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) zijn garanties afgegeven ter grootte van €0,1 miljoen (2016: €0,2 miljoen).

51. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders zoals genoemd in noot 36 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er 6 werknemers (2016: 7 werknemers) in dienst bij de Vennootschap welke allen deels werkzaam zijn in Nederland.

Lochem, 12 maart 2018

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Arnout Traas, CFO

Jan Potijk, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Jan Eggink, Voorzitter

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

Vincent Hulshof

Cees de Jong

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 daarna resterende winst ter beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering op de gewone aandelen.

38.2 Voor zover de uitkeringen omschreven in Artikel 38.1 onderdelen a. tot en met c. (of enig deel daarvan) niet kunnen worden betaald uit de uit de jaarrekening 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 2018 voor 51,9% 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 60,0% 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

Continuïteit 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.

Voorts houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

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 32 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 2017

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 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017, 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2017 van ForFarmers N.V. (de onderneming) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2017: winst-en-verliesrekening, overzicht van het totaalresultaat, mutatieoverzicht van het eigen vermogen en 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 2017;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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
- 4,0% van winst voor belastingen

GROEPSCONTROLE

- Controle resulteert in afdekking van 93% van de omzet en 97% van totale activa
- Alle groepsonderdelen in scope voor werkzaamheden

KERNPUNTEN

- Waardering van debiteuren
- Waardering van goodwill

GOEDKEUREND OORDEEL

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,0 miljoen (2016: EUR 3,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van resultaat voor belastingen, waarvan dit 4,0% (2016: 4,4%) bedraagt. Wij beschouwen resultaat voor belastingen als de meest geschikte referentie, aangezien wij dit als een belangrijke 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 0,1 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers N.V.

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 groepsonderdeel en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen en/of activiteiten beoordeeld.

De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in noot 32 van de toelichting op de jaarrekening.

Wij hebben 13 significante groepsonderdelen geselecteerd (2016: 13) waarvoor wij procedures uitgevoerd hebben. Voor deze significante groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot bepaalde onderdelen van de financiële rapportages van groepsonderdelen, zoals werkzaamheden in het kader van de goodwill impairment test en de waardering van uitgestelde belastingvorderingen;
- gebruik gemaakt van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 11 significante groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige financiële rapportage is uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.
- op groepsniveau hebben wij voor 2 significante groepsonderdelen specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft tijdens de controle van de jaarrekening 2017 groepsonderdelen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Ook hebben wij bij deze accountants dossierreviews uitgevoerd. Er is ook telefonisch en per mail contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de

groepscontrole. Tijdens onze bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen die gerapporteerd zijn aan het groepsteam in meer detail besproken.

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:

Omzet

89%

Controle volledige consolidatiestatens

4%

Specifieke controle-werkzaamheden

Totale activa

83%

Controle volledige consolidatiestatens

14%

Specifieke controle-werkzaamheden

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van vorig jaar hebben wij geen nieuwe kernpunten geïdentificeerd.

Waardering van debiteuren

Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het met € 178,7 miljoen 23% van het balanstotaal bedraagt en de waardering van debiteuren schattingen van management bevat.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en debiteurenproces geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen geanalyseerd op basis van de debiteur specifieke omstandigheden. Wij hebben de schattingen van management in het bepalen van de debiteurenvoorziening geëvalueerd, onder andere door het analyseren van de ouderdom van debiteuren en het evalueren van

specifieke debiteurenrisico's onder andere veroorzaakt door ontwikkelingen in specifieke markten. In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 21 en noot 31 ten aanzien van de voorziening debiteuren, het verloop hiervan gedurende het jaar en ten aanzien van het kredietrisico, adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de schattingen van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 21 en 31 van de jaarrekening adequaat is.

Waardering goodwill

Omschrijving

Goodwill bedraagt € 63,9 miljoen per 31 december 2017. 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.

Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij de kasstroomprognoses opgenomen in de goodwill impairment test geverifieerd. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij de controle van de gehanteerde aannames, in het bijzonder ten aanzien van de gehanteerde groeivoet en discontering percentages en de door de onderneming gehanteerde waarderingsmethode. Verder hebben wij geschiktheid van de overige gehanteerde gegevens gecontroleerd door deze te vergelijken met externe en historische informatie, zoals externe verwachtingen van de marktgroei en door de gevoeligheden van de veronderstellingen in de gehanteerde waarderingsmethode te analyseren. Wij hebben ons met name gericht op de gevoeligheidsanalyse in de beschikbare ruimte in de kasstroom genererende eenheden en daarbij geëvalueerd in hoeverre een verandering in de veronderstellingen er toe zou kunnen leiden dat de boekwaarde de bedrijfswaarde zou overstijgen. Daarnaast hebben wij de historische betrouwbaarheid van de aannames van het management getoetst en hebben wij geëvalueerd of de toelichting in noot 18 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 18 van de jaarrekening adequaat is. Wij merken op dat de directie op basis van de goodwill impairment test heeft geconcludeerd dat de beschikbare ruimte voor de kasstroomgenererende eenheid Verenigd Koninkrijk beperkt is en gevoelig is voor wijzigingen in veronderstellingen zoals toegelicht in noot 18C.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag; bestaande uit kerncijfers, bericht van de CEO, ForFarmers in beeld, Verslag van de Raad van Bestuur, Governance en Compliance en Verslag van de Raad van Commissarissen;
- de Overige gegevens;

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 niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag Governance en Compliance en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers N.V. sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2017 herbenoemd als externe accountant van ForFarmers voor de controle van het boekjaar 2017.

Geen verboden non-audit werkzaamheden uitgevoerd

Wij hebben geen verboden niet-controlediensten uitgevoerd zoals bedoeld in artikel 5, lid 1, van de EU-verordening betreffende specifieke vereisten met betrekking tot wettelijke controles van organisaties van openbaar belang.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie 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 directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing de directie 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 directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid 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, 12 maart 2018

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

	IFRS 2017	IFRS 2016	IFRS 2015	IFRS 2014	RJ ⁽¹⁾ 2014	RJ ⁽¹⁾ 2013
In duizenden euro						
Immateriële activa en goodwill	96.229	102.181	89.202	77.348	74.455	54.312
Materiële vaste activa	205.904	194.749	197.731	190.274	205.882	202.391
Financiële vaste activa	37.144	36.665	36.203	34.727	21.365	21.184
Vaste activa	339.277	333.595	323.136	302.349	301.702	277.887
Vlottende activa	448.014	442.674	458.877	396.221	406.316	496.625
Totaal activa	787.291	776.269	782.013	698.570	708.018	774.512
Eigen vermogen	405.302	424.110	402.511	363.879	360.593	338.367
Minderheidsbelangen	4.629	4.880	4.643	4.363	4.363	4.328
Totaal eigen vermogen	409.931	428.990	407.154	368.242	364.956	342.695
Voorzieningen ⁽²⁾	-	-	-	-	93.413	85.603
Langlopende verplichtingen	111.861	131.810	135.906	138.500	54.136	129.251
Kortlopende verplichtingen	265.499	215.469	238.953	191.828	195.513	216.963
Totaal verplichtingen	787.291	776.269	782.013	698.570	708.018	774.512
Geïnvesteed vermogen	416.995	415.393	470.162	420.258	417.396	493.956
Netto schuld	-67.071	-61.541	-33.335	-25.714	-24.122	8.749
Solvabiliteit	52,1%	55,3%	52,1%	52,7%	51,5%	44,2%

(1) Nederlandse verslaggevingsregels

(2) In overeenstemming met IFRS zijn de voorziening onder de verplichtingen opgenomen

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	IFRS 2017	IFRS 2016	IFRS 2015	IFRS 2014	RJ ⁽¹⁾ 2014	RJ ⁽¹⁾ 2013
Omzet	2.218.660	2.108.962	2.244.470	2.221.281	2.292.014	2.472.172
Brutowinst	419.840	407.372	424.204	393.730	408.086	390.369
Bedrijfsresultaat	74.022	67.833	64.050	62.564	59.101	43.429
Netto financieringslasten	-2.374	-3.528	-2.562	-4.610	-5.675	-2.280
Winst vóór belastingen	75.532	68.121	66.169	62.618	53.426	49.944
Winst over het boekjaar	59.303	53.777	51.290	49.028	39.842	31.611
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	58.554	53.260	50.707	48.140	38.954	31.122
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,73	6,37	6,36	6,36	6,49	6,35
Enkelvoudige voeders en overige (in miljoenen tonnen)	0,55	0,61	0,51	0,49	0,49	0,38
Ruwvoeders en DML (in miljoenen tonnen)	2,17	2,17	2,08	1,83	1,83	1,66
Overige (in miljoenen tonnen)	0,10	0,11	0,09	0,08	0,08	0,08
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	9,55	9,26	9,04	8,76	8,89	8,47
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.325	2.273	2.370	2.286	2.343	2.214
Onderliggende EBITDA ⁽²⁾	101.446	93.609	90.391	86.452	88.159	71.295
Onderliggende EBITDA als % van de omzet ⁽²⁾	4,6%	4,4%	4,0%	3,9%	3,8%	2,9%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst ⁽²⁾	24,2%	23,0%	21,3%	22,0%	21,6%	18,3%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	74.022	67.833	64.050	62.564	59.101	43.429
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de omzet	3,3%	3,2%	2,9%	2,8%	2,6%	1,8%
Dividend (€ miljoen)	30,2	25,7	24,7	18,7	18,7	14,4
Dividend per aandeel (€)	0,30	0,24	0,23	0,18	0,18	0,14
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Omzet	2,9%	1,5%	2,0%			
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Brutowinst	0,9%	0,7%	2,0%			
Acquisitie- en desinvesterings­effect op Bedrijfsresultaat (EBIT)	4,3%	3,0%	0,2%			

⁽¹⁾ Nederlandse verslaggevingsregels⁽²⁾ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten.

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.
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.).
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.
Capri concept	De ForFarmers aanpak voor het voeren van geiten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op optimaal gebruik van voer en de beste melkproductie.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.

CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
Chr. Hansen	Een biowetenschappelijke onderneming actief in de voedingsindustrie, waarmee ForFarmers sinds 2017 een strategische samenwerking heeft op inkuiltoevoegingen (SiloSolve©FC) in NL.
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.
Derogatie	De Europese Nitraatrichtlijn stelt dat in alle Europese lidstaten niet meer dan 170 kg stikstof uit dierlijke mest per hectare grond mag worden opgebracht. Hierop is voor een aantal landen – waaronder Nederland – een uitzondering gemaakt, onder een aantal voorwaarden. Veehouders in deze landen mogen 250 kg stikstof uit dierlijke mest op een hectare voedergrasland gebruiken.
Directie	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige vier directeuren.
Disclosure Commissie	Een groep personen die alle voorgestelde publicaties van een organisatie beoordeelt voorafgaand aan het publicatiemoment. Beursgenoteerde ondernemingen dienen een dergelijke commissie te hebben.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel.
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.

Feed4Foodure	Feed4Foodure is een publiek-private samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken en een consortium van verschillende partijen uit de diervoedingsindustrie en de dierlijke productieketen. Het onderzoeksprogramma heeft de ambitie om een substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame en gezonde veehouderij in Nederland en tegelijkertijd wil het de Nederlandse concurrentiepositie in de mondiale markt versterken.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation
Ferm4Farm	Is een varkensvoerconcept dat door gebruik van gefermenteerde grondstoffen zorgt voor een verlaging van de jaarlijkse voerkosten en voor een betere darmgezondheid en minder antibioticagebruik.
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.
Forza Neonatal	Speciaal vleeskuikenvoer van ForFarmers dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste 24-36 uur na geboorte, teneinde de kuikens van de juiste energie te voorzien om warm te blijven.
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)

GMO	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 G4	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.
IFFO RS	International Fishmeal and Fishoil Organisation. Wereldwijde standaard en certificering voor verantwoord vismeel en visolie.
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.
Inkoopprogramma van eigen aandelen	ForFarmers heeft op 2 mei 2017 een inkoopprogramma eigen aandelen opgestart ter waarde van €60 miljoen. Dit inkoopprogramma was voor circa 90% afgerond per 31-12-2017 en volledig afgerond op 26 februari 2018. De ingekochte aandelen worden op de plank gehouden. Deze aandelen hebben geen stemrecht en geen recht op dividend.
Inkuilmiddelen	Middelen die conserverings- en bewaringsverliezen in een gras/mais-kuil (silage) tegengaan om de voederwaarde van het ruwvoer maximaal te benutten.
Inkuiltoevoegingen	Middelen die aan een gras/mais-kuil (silage) worden toegevoegd o.a. om broei te voorkomen en conserveringsverliezen te verminderen.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.

Kip van Morgen	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimveesector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
Klokkenluidersregeling	In de Klokkenluidersregeling is aangegeven welke vermoedens van misstanden bij wie kunnen worden gemeld en wat voor procedure daarvoor geldt. De Klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
LTI	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de belanghebbenden van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de onderwerpen voor de belanghebbenden en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
Materieel onderwerp	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
Medewerkersparticipatieplan	ForFarmers introduceerde in 2015 een medewerkersparticipatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband, waarbij medewerkers per persoon voor een maximum van €5.000 certificaten van ForFarmers konden kopen met een korting. Voor deze certificaten geldt een periode waarin deze niet mogen worden verhandeld.
Melasse	Melasse is een stroopachtig co-product van de productie van suiker uit suikerriet of suikerbieten.
MelkEfficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt - in verschillende scenario's - hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
Melkquota	Het recht een bepaalde hoeveelheid koemelk te produceren. De melkquota zijn ingevoerd omdat in de Europese Unie meer melk werd geproduceerd dan geconsumeerd. Het melkquotum is in 1984 ingevoerd en per 1 april 2015 afgeschaft.
Mengvoeders / mengvoer	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
Mestgift	Toediening van meststoffen (stikstof, fosfaat, kalium etc.) aan de bodem voor een optimale gewasgroei. Zowel dierlijke als kunstmest.
Micro-ingrediënten	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segmenten van de Nederlandse markt.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)	De Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland en waarvan aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde 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 nieuw voerconcept voor zeugen. De NOVA-producten zorgen voor een hoge melkproductie per zeug, meer biggen per worp, een hoger speengewicht per big en een langere levensduur van de zeug.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers op het gebied van inkoop van micro-ingrediënten en premixen.
Nutriëntbehoeftes	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarden	Voedingswaarden, 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 levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
Onderneming	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
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.
Prestatievoerders	Voer gericht op hoge dierprestaties (zoals mengvoer, specialiteiten e.d.)

Prioriteitsaandeel	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de Statuten van ForFarmers.
Prioriteitsaandeelhouder	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
QS	Duits kwaliteitssysteem voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
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.
RSP0	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 boerenerv waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SDG's	United Nations Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn 17 doelstellingen opgesteld door de Verenigde Naties, om 'Onze wereld te transformeren'.
SecureFeed	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveehouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange
SiloSolve©FC	Een inkuilmiddel dat ForFarmers in 2017 in NL heeft geïntroduceerd, samen met Chr. Hansen, dat broei voorkomt en conserveringsverliezen vermindert.

Snavelbehandeling	Het inkorten van de snavel bij legkippen.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuuld (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 alle 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.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Strooisels	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
Terra+	Een totaalaanpak dat ForFarmers in 2017 heeft geïntroduceerd waarmee melkveebedrijven de ruwvoeropbrengst en -kwaliteit kunnen verhogen.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voeremiddelen 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.
Transitieaanpak	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode rondom het geboorteproces in de melkveehouderij.
Transitieproducten	Zie Transitieaanpak

UFAS	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regelingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.
Vennootschap	ForFarmers N.V.
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.
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 levensfasen. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voersysteem	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
Welzijnsconcept	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
Werkelijk fosfor	Kengetal dat melkveeouders helpt om op basis van melkproductie en melksamenstelling de P-behoefte van hun melkkoeien nauwkeuriger te bepalen en gericht te sturen op het werkelijk P-aanbod.
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.