



FromFarmers

Jaarverslag 2025

A green plastic bucket is hanging from a metal frame. The bucket has white text on it. The text reads: 'Samen sterker voor...' followed by a list of three items: '✓ Meer impact', '✓ Meer kennis', and '✓ Meer rendement!'. The bucket is slightly tilted and the background is blurred.

Samen sterker voor...

✓ Meer impact

✓ Meer kennis

✓ Meer rendement!

Inhoudsopgave

FromFarmers in beeld	2	Jaarrekening 2025	55	Overige gegevens	143
Profiel	3			Statutaire resultaatbestemmingsregeling	144
Rol FromFarmers	4	Geconsolideerde jaarrekening	55	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	145
Bericht van de Ledenraad	6	Geconsolideerde balans	57	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	146
Bericht van het Bestuur	8	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	58		
Vitaal kapitaal	10	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	59		
In dialoog	14	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	60		
Financieel en operationeel verslag 2025	16	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	62		
Governance en risicomanagement	25	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	64		
Samenstelling Ledenraad en commissies	26	Algemene informatie	65		
Samenstelling bestuur	28	Resultaten voor het jaar	68		
Risicomanagement *	29	Vaste activa	85		
Bestuursverklaring	38	Werkkapitaal	96		
		Financiering en kapitaalstructuur	99		
		Overige toelichtingen	122		
ForFarmers: *					
Wie we zijn en wat we doen	39	Enkelvoudige jaarrekening	135		
Onze missie: For the Future of Farming	40	Enkelvoudige balans	136		
Onze strategie	42	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	137		
Onze duurzaamheidsambities	49	Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	138		
		Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	140		

* Deze hoofdstukken zijn overgenomen uit het jaarverslag 2025 van ForFarmers N.V.

From Farmers in beeld

Profiel

Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: 'FromFarmers' en/of de 'Coöperatie'), statutair gevestigd in Lochem, is (groot) aandeelhouder van ForFarmers ('ForFarmers' en/of 'de Onderneming'). In 2007 zijn ForFarmers en de Coöperatie gesplitst zodat de Onderneming verder internationaal kon groeien. Vanaf dat moment vonden de ondernemingsactiviteiten plaats bij ForFarmers en werd FromFarmers (groot) aandeelhouder. Toen werd ook het Vermogen Op Naam (VON) traject gestart, het traject waarmee in een periode van 10 jaar (2007-2017) 82,6% van het vermogen van de Coöperatie werd bijgeschreven op participatie-rekeningen van leden van de Coöperatie (het 'indirect belang'). In 2017 hield de Coöperatie derhalve nog 17,4% van de destijds geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers. Als gevolg van het feit dat ForFarmers aandelen heeft ingetrokken, is het directe kapitaalbelang van de Coöperatie thans 20,7% (het 'direct belang'), gebaseerd op het huidige aantal geplaatste aandelen van ForFarmers. De gewone aandelen van ForFarmers werden op 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. In dat kader werd de naam van Stichting Administratiekantoor ForFarmers gewijzigd in Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ('Stichting Beheer'). Stichting Beheer houdt de aandelen waarvoor zij certificaten heeft uitgegeven. Sinds de notering van ForFarmers houdt de Coöperatie aandelen (in plaats van certificaten) in ForFarmers. Daarnaast voldeed de Coöperatie in 2025 aan de voorwaarden om houder te zijn van het prioriteitsaandeel dat door ForFarmers is uitgegeven.

Tot 2006 was circa 80-85% van de klanten van ForFarmers ook lid van de Coöperatie en leverde ForFarmers ongeveer 85% van het totale volume aan leden van de Coöperatie. Doordat ForFarmers in de afgelopen jaren met name is gegroeid buiten de oorspronkelijke regio en daarmee een aanzienlijk deel van het voer wordt geleverd aan landen buiten Nederland, wordt nu rond de 90% van het volume geleverd aan niet leden. Per 31 december 2025 telt de Coöperatie 3.415 leden (2024: 3.519). Van deze leden nemen er 2.251 producten van ForFarmers af (2024: 2.302).

Ledenraad

De [Ledenraad](#) is het hoogst controlerende orgaan van de Coöperatie. Hier vindt de besluitvorming namens de leden plaats. In het reglement van de Ledenraad is - onder andere - geregeld dat de Coöperatie voor het uitoefenen van stemrecht of het geven van steminstructies met betrekking tot een Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V., de voorafgaande goedkeuring van de Ledenraad nodig heeft. Hieronder vallen de niet-opgevraagde stemmen van houders van een participatierekening en van certificaaathouders. Het reglement van de Ledenraad is te vinden op de website van [FromFarmers](#). De Ledenraad heeft met ingang van 21 mei van het verslagjaar uit 23 personen bestaan, vanaf 13 november waren dit 22 personen. De leden van de Ledenraad zijn gekozen door de leden van FromFarmers en vertegenwoordigen de sectoren herkauwers, varkenshouderij en pluimveehouderij.

Bestuur

De Coöperatie wordt bestuurd en vertegenwoordigd door het Bestuur dat uit vijf personen bestaat. Het reglement van het Bestuur is te vinden op de website van [FromFarmers](#). De leden van het Bestuur worden benoemd door de Ledenraad.

Rol FromFarmers

De belangrijkste taak van Coöperatie FromFarmers is het houden en beheren van haar belang in ForFarmers en het geven van een verantwoorde invulling aan haar rol als (groot)aandeelhouder. Daarnaast werkt FromFarmers aan het vitaal houden van de coöperatie, middels haar kernwaarden: meer impact, meer kennis en meer rendement.

Aandeelhouder van ForFarmers en zeggenschap

ForFarmers is een toonaangevende, internationale onderneming in diervoeding voor de agrarische sector. De onderneming ontwikkelt en produceert innovatieve en duurzame voeroplossingen voor de (biologische) veehouderij en is marktleider in Europa. ForFarmers heeft eind 2025 2.821 (uitgedrukt in fte's) medewerkers in dienst en productievestigingen in Nederland, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2025 was het totaal volume (totale voeromzet) van ForFarmers 10,6 miljoen ton en de jaaromzet bedroeg € 3,2 miljard. Coöperatie FromFarmers onderschrijft de duurzame ambitie van ForFarmers zoals dat tot uitdrukking wordt gebracht in de missie 'For the Future of Farming'.

Op 31 december 2025 had Coöperatie FromFarmers een kapitaalbelang van 46,7% in ForFarmers N.V. (op basis van het totale aantal geplaatste aandelen ForFarmers). Dit belang is gesplitst in een direct belang van de Coöperatie (20,7%), zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 26,0% waarvoor de Coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven aan

individuele leden. Voor zover met betrekking tot genoemd indirect kapitaalbelang geen stemrecht is opgevraagd door leden met een participatierekening, oefent de Coöperatie hiervoor het stemrecht uit. De Coöperatie houdt tevens het prioriteitsaandeel.

De Coöperatie kan daarnaast steminstructie geven voor de gewone aandelen van ForFarmers die worden gehouden door Stichting Beheer en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. Op 31 december 2025 hield Stichting Beheer 7,7% van de geplaatste aandelen ForFarmers.

Aandelen / Certificaten

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

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

Vitale Coöperatie

De vitale coöperatie is als volgt ingevuld:

- Zeggenschap in ForFarmers is een onderdeel van de vitale coöperatie zoals dat ten tijde van het Vermogen Op Naam (VON) traject werd geformuleerd en waarbij uiteindelijk werd besloten een direct kapitaalbelang van 17,4% in ForFarmers te houden, gebaseerd op het destijds aantal geplaatste aandelen ForFarmers; door de intrekking van gewone aandelen door ForFarmers op 11 september 2020 en 27 juni 2023, is het directe kapitaalbelang van de Coöperatie thans 20,7%, gebaseerd op het huidige aantal geplaatste aandelen van ForFarmers. Voor dit gedeelte ("vitaal kapitaal" en/of het "direct belang") vindt geen bijschrijving plaats op de participatierekening van de leden;
- Voerequivalenten vormen de verdeelsleutel voor het resultaat. Het resultaat dat de Coöperatie op het vitale kapitaal behaalt (in de vorm van dividend), wordt via een uitkering, na aftrek van kosten en eventuele reserveringen, verdeeld over de benutte voerequivalenten. Ofwel: ontvangen dividend plus opbrengsten +/- kosten Coöperatie en eventuele reserveringen gedeeld door het aantal benutte voerequivalenten = uitkering per voerequivalent;
- Voerequivalenten kunnen alleen worden verhandeld tussen leden via het handelsplatform bij Captin B.V. Ook nieuwe leden kunnen deze voerequivalenten kopen;
- Er is een financieringsregeling voor boeren die lid zijn van de Coöperatie voor de aankoop van voerequivalenten (dit wordt verderop toegelicht).

Het Bestuur kijkt op continue basis samen met de leden en de Ledenraad naar de manier waarop FromFarmers

vitaliteit voor de toekomst kan borgen, zodat blijvend kan worden bijgedragen aan een bestendige bedrijfsvoering op het veehouderijbedrijf van leden en aan een toekomstbestendige sector. Het Bestuur en de Ledenraad zien een vitale coöperatie als de weg naar een voor elk passende toekomst. De belangrijkste onderdelen hiervan zijn:

- Meer aandacht en middelen om nieuwe - en jonge leden te werven, zodat FromFarmers op de lange-termijn een solide ledenbasis heeft;
- Meer aandacht voor onbenutte voerequivalenten;
- Meer zichtbaarheid en passende activiteiten voor leden;
- Katalysator voor innovaties of initiatieven in de sector die een extra duwtje nodig hebben, zoals bij Greenferm;
- Het uitoefenen van een professionele en actieve rol als [groot]aandeelhouder van ForFarmers.

De vitale coöperatie communiceert ook met haar leden via het blad "Ambitie", de digitale nieuwsbrieven, de inter-actievere en overzichtelijke website www.fromfarmers.eu en op verschillende kanalen van social media.

Het team coöperatiezaken initieert, ondersteunt en geeft inhoud aan de activiteiten van de coöperatie. Zij adviseert bij de uitvoering van de strategische richting en de invulling van de vitale coöperatie.

Theo Schennink is Manager Coöperatie, Ilona Scholman administratief medewerkster coöperatiezaken en Floris Makkink managementassistent coöperatiezaken. Simon Klein Gebbinck is vanuit de buitendienst van ForFarmers gedeeltelijk toegevoegd aan het team Coöperatiezaken. Ter ondersteuning is, op tijdelijke basis, ook Mieke Tettero vanuit ForFarmers toegevoegd aan het team.



Bericht van de Ledenraad

In 2025 bleef de agrarische sector volop in beweging. Diverse leden hebben gebruikgemaakt van de stoppersregeling en hun bedrijf beëindigd. Het uitblijven van stabiel en consistent beleid, onder andere rondom het stikstof- en mestdossier, zorgt voor blijvende onzekerheid voor onze leden. Tegelijkertijd zien en horen wij ook veerkracht en ondernemerschap. Veel boeren kiezen ervoor om door te gaan en te blijven investeren in hun bedrijf. Als coöperatie staan wij naast onze leden en ondersteunen wij hen waar mogelijk.

Ledenbetrokkenheid

De Ledenraad heeft onderzocht hoe de betrokkenheid van leden kan worden vergroot en hoe voerequivalenten daarbij beter kunnen worden benut. Veel adviezen uit dit onderzoek, en uit het onderzoek van de Jongerenraad, zijn inmiddels overgenomen. Zo wordt er geïnvesteerd in de naamsbekendheid van FromFarmers én in het beter uitleggen van de voordelen van voerequivalenten. Ook wordt de buitendienst van ForFarmers meer betrokken bij deze uitleg. Daarnaast is het team Coöperatiezaken uitgebreid en neemt FromFarmers vaker deel aan evenementen waar ForFarmers aanwezig is. Dit heeft al duidelijk geleid tot meer zichtbaarheid. Deze aandacht werpt zijn vruchten af, inmiddels hebben we 181 nieuwe leden kunnen verwelkomen en zien we dat de handel in voerequivalenten toeneemt.

Ledenavond

Door het jaar heen is er op verschillende manieren contact geweest met de leden en tussen de leden onderling. Een hoogtepunt was de jaarlijkse ledenavond waarvoor de belangstelling zo groot was dat de zaal in Markelo afgeladen vol was. Walter Gerritsen heeft een toelichting

gegeven over de ontwikkelingen in het jaar 2024. Hij benadrukte het belang van de verbinding tussen de coöperatie en haar leden en tussen de coöperatie, ForFarmers en de leden. Het in het bezit hebben van voerequivalenten speelt hierin een belangrijke rol. In zijn toelichting is hij ingegaan op de acties vanuit de coöperatie om het benutten van voerequivalenten te stimuleren. Vanuit ForFarmers hield Pieter Wolleswinkel een toelichting over de jaarcijfers van ForFarmers over 2024 en de strategische ontwikkelingen gedurende het jaar.

Ook was er een indrukwekkende presentatie van Kees Huizinga, die boer is in Oekraïne. Hij vertelde over zijn ervaringen als boer in een land in oorlog en stond hij stil bij zijn stichting De Leeuw Kyiv, een vrijwilligersorganisatie die hulpgoederen naar Oekraïne brengt. Aan het einde van de avond was er ruimte voor een wat lichtere noot met een optreden van cabaretier Thijs Kemperink.

Daarnaast is er regelmatig contact geweest op regionale ledenbijeenkomsten en natuurlijk via de website en de digitale nieuwsbrieven gedurende het jaar. Ook de sectorwerkgroepen spelen een belangrijke rol in het betrekken

van leden bij de coöperatie. Het team Coöperatiezaken heeft ook veelvuldig contact met de leden. Dit jaar des te meer omdat er veel vragen waren vanuit de leden over de 'know your customer' verplichting voor Captin die het handelsplatform verzorgt. Omdat er veel onduidelijkheid was over het hoe en waarom is er veel telefonisch contact met de leden geweest en heeft het team veel leden met raad en daad terzijde gestaan. Ook is er veel contact geweest met leden over de voerequivalenten en is de nieuwe medewerker van het team Coöperatiezaken veel op pad geweest en heeft hij bij leden aan de keukentafel gesproken over voerequivalenten en wat het benutten daarvan voor leden kan betekenen.

Activiteiten

De ledenraad heeft gedurende 2025 zes ledenraadsvergaderingen gehouden. Tijdens een gedeelte van deze vergaderingen is altijd (een lid van) de raad van bestuur van ForFarmers aanwezig. Ook zijn er regelmatig commissarissen van ForFarmers aanwezig op de ledenraadsvergaderingen waar zij meer over zichzelf en hun achtergrond vertellen of over een specifiek onderwerp van gedachten wordt gewisseld.

Tijdens de ledenraadsvergaderingen in 2025 zijn verschillende onderwerpen aan de orde gekomen. Uiteraard het reilen en zeilen van de coöperatie, de verbinding met en tussen de leden en het benutten van voerequivalenten zijn onderwerpen die aan bod zijn gekomen. FromFarmers voelt zich daarnaast als grootaandeelhouder zeer betrokken bij de visie en de strategische koers die ForFarmers vaart.

Hoe ForFarmers met de productie van goed voer tegen een scherpe prijs kan bijdragen aan de bedrijfsvoering van de leden. Hoe ForFarmers met innovaties kan bijdragen aan verduurzaming in de sector zijn onderwerpen geweest op de ledenraadsvergaderingen. In februari en augustus heeft de ledenraad van de directie van ForFarmers een toelichting gekregen op de (half)jaarresultaten van ForFarmers. ForFarmers laat in haar samenwerking duidelijk zien dat de visie van FromFarmers belangrijk is binnen het bedrijf. Deze visie wordt uitgedragen door de leden van de ledenraad, die namens de achterban optreden. Als vertegenwoordigers van de leden vormen zij een waardevol klankbord voor ForFarmers bij allerlei strategische en operationele vraagstukken. Daarbij blijven zij onder meer benadrukken hoe belangrijk het is dat er goed en kwalitatief hoogwaardig voer beschikbaar blijft tegen een marktconforme prijs.

De ledenraad heeft regelmatig met het Bestuur gesproken over de pijlers van de vitale coöperatie. Een van die pijlers is de rol van katalysator voor innovatieve projecten in de sector.

Naast de reguliere vergaderingen is structureel aandacht besteed aan scholing en deskundigheidsbevordering. In samenwerking met externe experts is onder meer het beoordelen van de jaarrekening inmiddels een vast onderdeel van het programma geworden. Daarnaast dragen de individuele opleidingsmogelijkheden voor ledenraadsleden aantoonbaar bij aan de verdere versterking van de kwaliteit en professionaliteit van de ledenraad als geheel.

De Ledenraad heeft samen met het Bestuur, de Jongerenraad en het team Coöperatiezaken, in november 2025 diverse bedrijven bezocht, waaronder de kalverhouderij van Hans Luijterink in Overdinkel. Daarnaast zijn er tijdens deze tweedaagse diverse teambuilding en kennismakingsactiviteiten geweest.

Wisselingen in de Ledenraad

In 2025 zijn er een aantal wisselingen geweest in de bezetting van de Ledenraad. Zo is afscheid genomen van Gerrit Verhoeven - biologisch geitenhouder uit Biezenmortel, Elien Elshof - varkenshouder uit Zwolle, Louis Linthorst - varkenshouder uit Wilp, Rik Rotink - varkenshouder uit Aalten, Hugo Bens - pluimveehouder uit Haps en Rik Kievitsbosch - pluimveehouder uit Raalte en aan het eind van 2025 ook van Mark van Sambeek - varkenshouder uit Echtenerbrug. Ook heeft Jan Kuks, na jaren lang voorzitter te zijn geweest van de Ledenraad, de voorzittershamer overgedragen aan ondergetekende, Wilco Eekhuis. Ik ben varkenshouder en akkerbouwer uit Terwolde en al acht jaar lid van de ledenraad. Daar vervulde ik tevens de rol van vicevoorzitter en voorzitter van de sector varkens. Vanaf 31 mei 2025 ben ik voorzitter van Ledenraad en ik mocht dit jaar zes nieuwe leden verwelkomen. Vivienne Huetink, melkveehouder in Bronkhorst en Ellen Severt, melkveehouder in Laag Keppel zijn nieuwe leden in de sector Herkauwers. Gert van Beek, Putten en Derk Veenstra, Oosterwolde zijn beide varkensboeren en versterken de sector Varkens. In de sector Pluimveehouderij zijn Andy Siemons, legkippenhouder in Roozendaal en Jeroen Veldhuis, vleeskuiken- en vleesvarkenhouder in Albergen, nieuwe leden.

Ik wil alle vertrekkende leden danken voor hun betrokkenheid en bijdrage in de afgelopen jaren en in het bijzonder natuurlijk Jan Kuks die jarenlang met veel plezier en kunde de voorzittersrol heeft vervuld.

De Ledenraad heeft een actief jaar achter de rug waarin verschillende nieuwe initiatieven zijn gestart. De energie die de Jongerenraad meebrengt, draagt daar duidelijk aan bij. De agrarische sector blijft te maken hebben met onzekerheden, maar biedt zeker ook kansen. Als FromFarmers willen we onze leden ondersteunen in deze ontwikkelingen en samen de verbinding zoeken in de uitdagingen en mogelijkheden die de toekomst biedt.

Lochem, 18 februari 2026

Namens de Ledenraad,

Wilco Eekhuis

Voorzitter Ledenraad

Bericht van het Bestuur

In het licht van de blijvende onzekerheid voor de agrarische sector in Nederland onderstreept FromFarmers het belang van het bieden van toekomstperspectief aan boeren, gericht op een duurzame en toekomstbestendige agrarische sector met een gezond verdienmodel dat recht doet aan de maatschappelijke bijdrage van de sector.

In het afgelopen jaar heeft de coöperatie nadrukkelijk ingezet op het onder de aandacht brengen van de voordelen van het lidmaatschap. Deze focus sluit aan bij het door de Jongerenraad uitgevoerde onderzoek naar onbenutte voerequivalenten en het traject waarin de Ledenraad zich heeft gebogen over het thema ledenbetrokkenheid. Uit beide trajecten blijkt dat het rendement voor leden in belangrijke mate wordt bepaald door de uitkering op basis van benutte voerequivalenten, waarmee FromFarmers haar jaarlijkse resultaat onder de leden verdeelt.

Deze inzet heeft geleid tot een toename van het aantal leden en een groei in de handel in voerequivalenten, waarmee het aantal benutte voerequivalenten is gestegen. Als gevolg hiervan is de belangstelling voor de coöperatie verder toegenomen en is uitbreiding van het coöperatieteam noodzakelijk gebleken. Met name de toegenomen activiteiten en de zorgvuldige registratie van gegevens binnen het Captin-account vragen om extra capaciteit.

Activiteiten 2025

FromFarmers heeft haar rol richting leden ingevuld met passende activiteiten waaronder de succesvolle en drukbezochte ledenavond in maart. Er is veel direct contact geweest met leden, onder meer over de informatieverzoeken vanuit Captin en ook over het benutten van voerequivalenten.

In 2025 hebben zes reguliere Bestuursvergaderingen plaatsgevonden. Hierin zijn verschillende onderwerpen waaronder de jaarrekening 2024, de benoeming van de accountant, visie 2025-2030, wisselingen in het bestuur, Coöperatiezaken en de communicatie vanuit de coöperatie. In januari 2025 heeft het Bestuur, op voordracht vanuit de RvC van ForFarmers, Marijke Folkers voorgedragen als potentiële voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V. De Ledenraad stemde vervolgens met meerderheid van stemmen in met deze voordracht.

In het kader van de visie 2030 heeft het Bestuur de Jongerenraad gevraagd om in 2026 te onderzoeken of de pijlers impact, kennis en rendement nog aansluiten bij de strategische visie van FromFarmers richting 2030. Hun frisse blik als toekomstige ondernemers zal waardevolle input bieden voor het Bestuur bij dit strategische vraagstuk.

Dialoog ForFarmers

Onze verantwoordelijkheid als (groot)aandeelhouder van ForFarmers hebben we ook dit jaar weer vormgegeven door middel van een actieve en constructieve dialoog. Binnen de afspraken die zijn vastgelegd in de relatie-overeenkomst met ForFarmers, zijn bestuurders van ForFarmers aanwezig geweest bij (een deel van de) vergaderingen van het Bestuur en de Ledenraad van FromFarmers. De raad van bestuur van ForFarmers heeft een toelichting gegeven over de resultaten en de operationele ontwikkelingen. De resultaten over 2025 waren indrukwekkend en we hebben als Bestuur onze waardering daarover ook uitgesproken. In het gesprek naar aanleiding van de halfjaarcijfers hebben we onder andere gesproken over de joint venture met team agrar, de afronding van de reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk en de integratie van Van Triest Veevoeders.

FromFarmers voelt zich gesteund door de strategische koers van ForFarmers, waarin duurzaamheid en kostenbeheersing nadrukkelijk in samenhang worden benaderd, ForFarmers ondersteunt de leden zowel door de kwaliteit van het voer als via deskundig advies en innovatieve oplossingen die bijdragen aan het verminderen van de impact van de productie op natuur en klimaat. Samenwerking en gezamenlijke innovatie staan hierbij centraal, waarbij innovatie nadrukkelijk wordt gezien als een effectiever en duurzamer alternatief dan sanering. Deze gezamenlijke aanpak weerspiegelt de kracht van FromFarmers als toonaangevende coöperatie van ambitieuze boeren in Nederland en Duitsland en als betrokken (groot)aandeelhouder van ForFarmers.

Wisselingen in het Bestuur

In april 2025 heeft Elma Vroege het stokje (of de bestuurstaken) overgenomen van Adriaan van Bergen als bestuurslid. We danken Adriaan voor zijn waardevolle bijdrage aan het Bestuur in de afgelopen acht jaar.

Resultaten 2025

Het resultaat dat de Coöperatie in 2025 heeft gemaakt, was €86 duizend beter dan in 2024, door met name hogere inkomsten. De inkomsten uit contributie in 2025 waren hoger dan in 2024, door een verhoging van de contributie. De dienstverleningsovereenkomst met ForFarmers kent alleen een inflatiecorrectie.

Tot slot

Het Bestuur spreekt zijn waardering uit voor de constructieve samenwerking met de Ledenraad en de Jongerenraad, evenals voor de brede betrokkenheid van de leden bij de coöperatie. In het bijzonder wordt de actieve en waardevolle inbreng van de Jongerenraad gewaardeerd. Ook willen wij het team Coöperatiezaken bedanken voor hun enorme inzet van afgelopen jaar. Dit jaar is het team uitgebreid met

de tijdelijke ondersteuning van een administratief medewerkster en is vanaf het vierde kwartaal iemand van de buitendienst toegevoegd aan het team. Hiermee heeft het team onze leden nog beter kunnen ondersteunen. Ook spreekt het Bestuur zijn dank en waardering uit voor de goede samenwerking met de raad van bestuur van ForFarmers.

Tenslotte is het Bestuur verheugd over de blijvende inzet van ledenraadsleden binnen de verschillende klankbordgroepen. Deze betrokkenheid draagt eraan bij dat ForFarmers als leverancier van producten en advies haar dienstverlening verder kan ontwikkelen en zo kan bijdragen aan het verbeteren van het rendement op het boeren erf.

Lochem, 18 februari 2026

Walter Gerritsen, voorzitter

Linda Bolscher-Beltman, vicevoorzitter

Roger Gerritzen, lid

Vincent Hulshof, lid

Elma Vroege, lid



Vitaal kapitaal

Coöperatie FromFarmers wil een aantrekkelijke coöperatie zijn en blijven voor bestaande en nieuwe leden. Dit doet zij door invulling te geven aan een vitale coöperatie. Onderdeel hiervan is het vitaal kapitaal, waarmee de zeggenschap in ForFarmers is geborgd door behoud van het directe belang (of wel het vitale kapitaal) in ForFarmers. Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2025 een direct kapitaalbelang van 20,7% en een indirect belang van 26,0% waarvoor de coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven aan individuele leden.

De Coöperatie houdt het prioriteitsaandeel in ForFarmers en voldoet aan de eisen voor het houden van dit aandeel mits en zolang de Coöperatie op iedere peildatum van 1 januari van ieder kalenderjaar, voor ten minste 20% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen:

- i) het stemrecht kan uitoefenen op aandelen die de Coöperatie houdt (ongeacht of die Coöperatie een volmacht verleent of heeft verleend voor de uitoefening van dat stemrecht, of daartoe een steminstructie aanvaardt of heeft aanvaard); en/of
- ii) een steminstructie kan geven omtrent de wijze van uitoefening van het stemrecht dat verbonden is aan de door Stichting Beheer gehouden gewone aandelen overeenkomstig de administratievoorwaarden.

Aan het prioriteitsaandeel zijn belangrijke zeggenschapsrechten verbonden zoals hierna verder wordt aangegeven.

Zeggenschap in ForFarmers

De zeggenschap over belangrijke besluiten bij ForFarmers ligt bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van ForFarmers. Houders van een participatierekening (waarvan de aandelen worden gehouden door FromFarmers) en certificaathouders die lid zijn van FromFarmers of medewerker zijn bij ForFarmers (waarvan de aandelen worden gehouden door Stichting Beheer) kunnen stemrecht opvragen om te stemmen tijdens een AvA van ForFarmers. Door ieder lid met een participatierekening of certificaten, kan de zeggenschap individueel, of collectief via de Coöperatie, uitgeoefend worden. Leden van Coöperatie FromFarmers hebben op deze manier direct of indirect zeggenschap over belangrijke onderwerpen, zoals over bepaalde strategische beslissingen van ForFarmers. Op de peildatum 1 januari 2025 kon de coöperatie het stemrecht uitoefenen op 42.168.632 aandelen die ze zelf direct en indirect hield, en steminstructie geven voor de 7.774.971 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 55,9% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen en had derhalve gedurende het verslagjaar de volgende rechten:

- Voor vier van de zes commissarissen van ForFarmers N.V. heeft de Coöperatie een aanbevelingsrecht (bij 20% tot en met 50% zeggenschap heeft de Coöperatie dit recht voor drie van de zes commissarissen).
- De Coöperatie heeft het recht, na overleg met de Raad van Commissarissen, een commissaris als voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

te benoemen (bij 20% tot en met 50% zeggenschap zal de Raad van Commissarissen na overleg met de Coöperatie zelf een voorzitter benoemen).

- De Coöperatie heeft een goedkeuringsrecht met betrekking tot de besluiten van het bestuur van ForFarmers omtrent:
 - a. het verplaatsen van het hoofdkantoor van ForFarmers N.V. buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel);
 - b. een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van ForFarmers of de 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 ForFarmers 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 ForFarmers;
 - c. 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 ForFarmers een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van ForFarmers, door haar of een dochtermaatschappij;
 - d. het wijzigen van de statuten van ForFarmers;
 - e. het aangaan van een fusie of splitsing.

Verder is voor een besluit van het bestuur van ForFarmers omtrent de uitgifte van aandelen conform de statuten van ForFarmers, de goedkeuring van tenminste 75% van de Raad van Commissarissen van ForFarmers nodig.

De relatie tussen de Coöperatie (als (groot)aandeelhouder en prioriteitsaandeelhouder) en ForFarmers is, onder andere vanwege historische redenen, zodanig dat aanvullende afspraken zijn gemaakt – onder meer – in relatie tot de status van prioriteitsaandeelhouder. De afspraken zijn vastgelegd in een relatieovereenkomst die is te vinden op de website van ForFarmers.

De rechten die verbonden zijn aan het prioriteitsaandeel helpen de Coöperatie om haar rol als aandeelhouder in het belang van de leden uit te kunnen oefenen.

Voerequivalenten

Indien een lid in het bezit is van voerequivalenten kunnen deze, door de afname van producten bij één van de daarvoor aangewezen ForFarmers (of gelieerde) -bedrijven, worden benut. Op die manier kan een lid via de benutting van voerequivalenten, een financieel voordeel verkrijgen voor trouw en betrokkenheid bij de vitale coöperatie.

Voerequivalenten zijn de verdeelsleutel voor het resultaat van Coöperatie FromFarmers. De Coöperatie heeft ten tijde van het Vermogen Op Naam traject de vitale coöperatie geïntroduceerd door het directe belang (ofwel het vitale kapitaal) in ForFarmers in handen te houden en niet op naam van leden te zetten; hiervoor is uitgegaan van het geplaatste aantal aandelen ten tijde van het VON traject dat is geëindigd in 2017. Hierover kan de Coöperatie dividend

ontvangen. Dit dividend plus opbrengsten, minus de kosten die de Coöperatie maakt en eventuele reserves, vormt in principe het voor uitkering beschikbare resultaat van de Coöperatie. Dit resultaat wordt uitgekeerd aan de leden met voerequivalenten op basis van het aantal benutte voerequivalenten. Om voor de resultaatuitkering van Coöperatie FromFarmers in aanmerking te komen, dient de klant:

- Lid te zijn van Coöperatie FromFarmers;
- In het bezit te zijn van voerequivalenten;
- Voerequivalenten te hebben benut door en ten behoeve van zijn/haar eigen bedrijf.

Voerequivalenten kunnen alleen tussen leden onderling worden verhandeld via het handelsplatform, zoals dat wordt geëxploiteerd door Captin.

Financieringsregeling voor boeren die lid zijn Coöperatie

FromFarmers wil een aantrekkelijke Coöperatie voor leden zijn. Daarom is een financieringsregeling voor de aankoop van voerequivalenten in het leven geroepen. De regeling zoals die nu luidt, is bedoeld voor leden die op 1 januari 2017 al lid van de Coöperatie waren en voor in Nederland gevestigde leden die na genoemde datum lid zijn geworden en maakt het voor boeren, onder voorwaarden, mogelijk voerequivalenten aan te kopen. Een voorwaarde hierbij is verder dat het gaat om leden van Coöperatie FromFarmers die producten afnemen bij ForFarmers en/of haar dochterondernemingen en die in de vijf jaren voorafgaand aan de aanvraag niet langer dan één jaar aaneengesloten voerequivalenten op naam hebben gehad. Van dit laatste kan worden afgeweken als het gaat om een uitbreiding van het totaal aantal van de door het bedrijf te benutten

voerequivalenten. Er kunnen in het kader van deze regeling minimaal 100 en maximaal 6.000 voerequivalenten per bedrijf gefinancierd worden. De resultaatuitkering die door benutting van voerequivalenten verkregen wordt door het lid, dient aangewend te worden voor het betalen van de rente en daarnaast de aflossing van tenminste 12,5% van de lening. De financiering kent een looptijd van maximaal 10 jaar en dient bij het einde van de looptijd geheel te worden afgelost; vervroegde aflossing is mogelijk. In 2025 is er onder deze regeling een financiering afgesloten en zijn er andere financieringen (extra) afgelost. Jaarlijks evalueren het Bestuur en de Ledenraad de financieringsregeling.

Rol als katalysator

FromFarmers onderzoekt geregeld mogelijkheden voor het ondersteunen van projecten die een bijdrage leveren aan de toekomst van de agrarische sector. Daarbij wordt bekeken of FromFarmers een rol als katalysator kan vervullen. Tot op heden betroffen dit steeds initiatieven voor de reductie van het mestoverschot. In september 2019 heeft de Coöperatie een lening aan Greenferm B.V. verstrekt voor de bouw van een mestverwerkingsfabriek voor rundvee-, varkens- en kalverendrijfmest. Greenferm B.V. is in 2025 overgenomen en het verschuldigde openstaande leningsbedrag is inclusief rente terugbetaald aan FromFarmers.

Handelsplatform FromFarmers

Leden van de Coöperatie kunnen handelen in voerequivalenten via een multilaterale handelsfaciliteit (het "handelsplatform"). Captin exploiteert dit handelsplatform en beschikt hiervoor over de benodigde vergunningen. Participatierekeningen van FromFarmers en certificaten van ForFarmers zijn niet verhandelbaar maar in beperkte gevallen nog wel onderhands overdraagbaar. Voorts kan via het handelsplatform opdracht worden gegeven om participatierekeningen en/of certificaten om te zetten of - na omzetting in aandelen ForFarmers- te verkopen op Euronext Amsterdam.

Het onderhands overdragen van voerequivalenten is alleen nog in beperkte gevallen mogelijk. Voerequivalenten kunnen uitsluitend onderhands worden overgedragen met goedkeuring van de Coöperatie in verband met de verdeling van een huwelijksgemeenschap, nalatenschap of personenvennootschap of als er sprake is van bedrijfsopvolging of geruisloze inbreng van het vermogen in een vennootschap met rechtspersoonlijkheid. Verder moet worden voldaan aan de betreffende bepalingen in de statuten van de Coöperatie.

Ook voor participatierekeningen geldt dat deze alleen nog in beperkte gevallen en met goedkeuring van de Coöperatie onderhands kunnen worden overgedragen. Een (gedeelte van een) participatierekening kan nog onderhands worden overgedragen met goedkeuring van de Coöperatie in verband met de uitwinning van een pandrecht of in de gevallen zoals hiervoor beschreven voor voerequivalenten, een en ander zoals omschreven in de statuten van de Coöperatie. Voor certificaten van aandelen ForFarmers

geldt een vergelijkbare regeling met dien verstande dat bedrijfsopvolging en geruisloze inbreng van het vermogen in een vennootschap met rechtspersoonlijkheid daar niet onder vallen. Voorts is goedkeuring nodig van het

bestuur van Stichting Beheer en de raad van bestuur van ForFarmers N.V. zoals omschreven in de administratievoorwaarden van Stichting Beheer.



“Je slaat de plank mis als je van ForFarmers voert en je hebt geen voerequivalenten!”

Ambitie

Magazine voor leden van Coöperatie FromFarmers U.A.

NR 1+2
2025

Thema:
"Meer brood
op de plank"

Tom Geijssel
"Je doet het omdat je
het vak mooi vindt,
maar er moet ook
brood op de plank"

Pagina
13

Stap bij ons in met Voer€quivalenten....



Meer impact



Meer kennis



Meer rendement

from
farmers
BOEREN MET AMBITIE

In dialoog

De Coöperatie informeert haar leden tijdens diverse algemene en regionale ledenbijeenkomsten. Op 24 maart 2025 was de jaarlijkse ledenavond in Markelo, die zeer goed is bezocht.

Het ledenblad Ambitie is dit jaar één keer verschenen. Het thema betrof "Meer brood op de plank". Het belang van het hebben van voerequivalenten, zeker als het gaat om mee te delen in het financiële resultaat van Coöperatie FromFarmers, wordt toegelicht door leden van FromFarmers, die ook klant zijn van ForFarmers. In lijn met het thema is in het blad uitgewerkt dat de voordelen van het lidmaatschap in combinatie met de klantrelatie met ForFarmers leidt tot meer brood op de plank, het doel is zelfs een goed belegde boterham te realiseren. De digitale nieuwsbrieven en de website www.fromfarmers.eu dragen bij aan de communicatie met de leden. De interactieve website biedt de gelegenheid om in contact te komen met bestuursleden, ledenraadsleden, jongerenraadsleden en de medewerkers van de Coöperatie.

De Coöperatie vindt het belangrijk om op de hoogte te blijven van wat er leeft bij haar leden. Individueel contact, maar ook via de Ledenraad, de vertegenwoordigers van de leden, wordt de visie van de leden kenbaar gemaakt aan het Bestuur.

FromFarmers onderschrijft het belang van een open dialoog met iedereen die bij de coöperatie betrokken is. Dit uit zich ook in gesprekken met de onderneming ForFarmers, waarbij bijvoorbeeld de vraag aan de orde

komt hoe via diervoeding en adviezen een bijdrage kan worden geleverd aan het rendement van de veehouder. Naast de kwaliteit van producten en diensten is kennis hierbij een bepalende factor.

Klankbordgroepen

ForFarmers werkt in Nederland met klankbordgroepen die per sector georganiseerd zijn om, onder andere, nieuwe ontwikkelingen in de markt te bespreken. Iedere klankbordgroep komt twee keer per jaar bijeen en bestaat uit een groep van minimaal zes en maximaal tien klanten. Twee leden van een klankbordgroep worden aangewezen door de Coöperatie (al dan niet uit ledenraadsleden). Door deelname aan de klankbordgroepen borgt de Coöperatie dat de wensen en inzichten van de leden worden gedeeld met ForFarmers. Zo worden in de klankbordgroepen de te verwachten algemene marktontwikkelingen en de algemene ontwikkelingen bij klanten besproken. In de klankbordgroepen worden geen beslissingen genomen.

Bewaking marktconformiteit

Bewaking van de marktconformiteit is een andere belangrijke taak van de klankbordgroep. Het gaat om bewaking van het principe 'goed voer tegen een marktconforme prijs'. De klankbordgroepen controleren of ForFarmers met haar producten en adviezen een gezond lange-termijn rendement voor klanten realiseert. Bijvoorbeeld door de prijzen en de resultaten van ForFarmers-producten en -concepten te vergelijken met een referentiegroep uit Agroscoop, een monitoringsprogramma voor technische en financiële kengetallen op het agrarisch bedrijf. Daarnaast kunnen de

klankbordgroepen gebruikmaken van LEI-cijfers en andere bronnen. Zij moeten zich daarbij wel houden aan de regels op het gebied van het mededingingsrecht betreffende het geoorloofd verstrekken van marktinformatie. Vergelijken van cijfers van concurrenten is niet toegestaan. Per sector is bepaald hoe de vergelijking het beste kan worden gemaakt.

Jongerenraad

Sinds eind 2023 kent FromFarmers weer een Jongerenraad en deze is in 2025 op volle sterkte gekomen. Met 12 jonge enthousiaste boeren, afkomstig uit alle delen van Nederland en de verschillende sectoren maken zij zich sterk voor de stem van de toekomst. Het is voor de coöperatie dan ook van groot belang om deze doelgroep aan zich te binden. Ook is de jongerenraad een kweekvijver voor nieuwe raadsleden en wellicht bestuurders. De Jongerenraad komt zo'n zeven keer per jaar bijeen.

Gedurende 2025 heeft de Jongerenraad zich beziggehouden met het onderwerp Onbenutte voerequivalenten, een vraag die in 2024 door het Bestuur bij hen is neergelegd. Wat is het advies vanuit hun perspectief als jonge ondernemers, deels al actief in hun agrarisch bedrijf en potentieel bedrijfsopvolger, met betrekking tot het groter wordende aantal onbenutte voerequivalenten.

Hier is door de Jongerenraad gedegen onderzoek op verricht en een advies aan het bestuur gepresenteerd. Mede op basis van het advies vanuit de Jongerenraad is een medewerker aangetrokken die actief boeren opzoekt om meer uitleg te geven over de voerequivalenten, wat

het betekent en wat het kan opleveren. Daarnaast hebben zij, samen met de Ledenraad, de jaarrekeningen van ForFarmers en FromFarmers beoordeeld.

FromFarmers is naar aanleiding van het project De Vitale Coöperatie (2018/2019) gebouwd op de pijlers impact, kennis en rendement. Voor 2026 heeft de Jongerenraad de opdracht gekregen te onderzoeken of deze pijlers nog steeds passen bij de strategische doorkijk die het bestuur van FromFarmers heeft opgesteld richting 2030. De

frisse blik van toekomstige ondernemers – de klanten van ForFarmers en de leden van FromFarmers – is daarbij van grote waarde voor het bestuur. Het is voor de Jongerenraad een mooi strategisch vraagstuk waar ze mee aan de slag kunnen.

FromFarmers was in 2025, samen met een aantal andere coöperaties, opnieuw partner en organisator van de tweede Nationale Agrarische Jongerendag. Hier waren bijna 1.000 jonge agrarische ondernemers aanwezig. Dankzij de

prominente rol van FromFarmers en de Jongerenraad op deze dag krijgt het belang van toekomstige boeren, tuinders en akkerbouwers in Nederland duidelijker zichtbaarheid.

De Coöperatie is lid van de NCR (Nationale Coöperatieve Raad). Het lidmaatschap draagt bij aan de kennisontwikkeling van de Ledenraadsleden, aan het netwerk van de Ledenraad en aan de positionering van de Coöperatie.



Financieel en operationeel verslag 2025

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2025	2024	Totaal mutatie in %	Autonoom ⁽²⁾
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	10.648	9.021	18,0%	1,0%
Waarvan Mengvoer (x 1.000 ton)	6.479	6.061	6,9%	0,7%
Omzet	3.153,5	2.745,9	14,8%	1,1%
Brutowinst	611,6	518,5	18,0%	6,6%
Onderliggende ⁽¹⁾ bedrijfslasten	-522,1	-465,7	12,1%	0,2%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA	145,2	100,0	45,2%	32,3%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	92,5	58,3	58,7%	51,0%
Onderliggende ⁽¹⁾ winst/(verlies) over de periode	66,2	42,6	55,4%	0,0%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	148,5	70,7	110,0%	
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	23,7%	19,3%		
Gerapporteerd				
Omzet	3.153,5	2.745,9	14,8%	1,1%
Brutowinst	611,6	518,5	18,0%	6,6%
Bedrijfslasten	-536,4	-478,9	12,0%	0,0%
EBITDA	150,5	105,6	42,5%	26,7%
EBIT	87,0	54,6	59,3%	48,6%

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

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

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

Markontwikkelingen

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

Toelichting geconsolideerde resultaten over 2025

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

De **totale omzet** kwam uit op €3.153,5 miljoen, een stijging van 14,8%, met name als gevolg van de overnames. Autonoom nam de omzet met 1,1% toe.

In 2025 steeg de **brutowinst** ten opzichte van 2024 met 18,0% tot €611,6 miljoen. De autonome stijging bedroeg 6,6%. In alle clusters was een stijging te zien, zowel gerapporteerd als autonoom. De brutowinststijging was met name het gevolg van de hogere volumes, maar ook de brutomarge liet een verbetering zien ten opzichte van 2024.

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

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

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

De stijging van de brutowinst, in combinatie met een hoge operationele efficiëntie, heeft geleid tot een sterke verbetering van de operationele winstgevendheid. De **onderliggende EBITDA** is gestegen van € 100,0 miljoen in 2024 naar € 145,2 miljoen in 2025. De **onderliggende EBIT** kwam in 2025 uit op €92,5 miljoen (2024: €58,3 miljoen).

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

De nettowinst (**onderliggend**) is gestegen naar €66,2 miljoen (2024: €42,6 miljoen).

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

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

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

Financiële positie en kasstroom

Korte geconsolideerde balans

	31 december 2025	31 december 2024
In miljoenen euro		
Totaal Activa	1.110,9	943,0
Eigen vermogen	438,4	338,4
Solvabiliteitsratio ⁽¹⁾	39,5%	35,9%
Netto werkkapitaal	38,8	25,4
• Vlottende activa ⁽²⁾	443,1	390,1
• Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾	404,3	364,7
Achterstallige vorderingen	7,9%	9,0%
Netto schuld / (Cash) ⁽⁴⁾	-6,1	57,4
IFRS 16 Leaseverplichtingen	69,9	52,3

⁽¹⁾ Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.

⁽²⁾ Vlottende activa exclusief geldmiddelen en kasequivalenten en activa aangehouden voor verkoop.

⁽³⁾ Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden, financierings- en leaseverplichtingen.

⁽⁴⁾ Exclusief IFRS 16 Leaseverplichtingen.

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

Het **eigen vermogen** steeg met €100,0 miljoen tot €438,4 miljoen per 31 december 2025, met name als gevolg van de consolidatie van de Duitse joint venture, de toevoeging van de groepswinst over het boekjaar 2025 (€53,7 miljoen, inclusief minderheidsbelangen) minus uitkering van dividenden, vermogensvergoedingen en resultaatuitkeringen (gezaamenlijk €23,4 miljoen, inclusief minderheidsbelangen).

Het **netto werkkapitaal** bedroeg €38,8 miljoen per 31 december 2025 (31 december 2024: €25,4 miljoen). De stijging is met name het gevolg van de consolidatie van de joint venture in Duitsland.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2025	2024
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	148,5	70,7
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-34,5	-78,1
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-30,3	-7,4
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	83,7	-14,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾	22,6	37,2
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-0,6	0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	105,7	22,6

⁽¹⁾ Na aftrek van korte-termijn bankschulden.

De **netto kaspositie** bedroeg €6,1 miljoen per 31 december 2025 (31 december 2024: nettoschuld positie van €57,4 miljoen).

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam toe van €70,7 miljoen tot €148,5 miljoen. De **netto kasstroom gebruikt voor investeringsactiviteiten** bedroeg €34,5 miljoen (uitgave) (2024: €78,1 miljoen ook uitgave). De daling ten opzichte van 2024 is met name het gevolg van de acquisities in het voorgaande jaar. De **netto kasstroom gebruikt voor financieringsactiviteiten steeg van** een uitgave van €7,4 miljoen in 2024 naar een uitgave van €30,3 miljoen in 2025, met name als gevolg van hogere uitkering van dividenden.

Voorstel resultaatuitkering en vermogensvergoeding

in miljoenen euro	2025	2024
Vorgenomen dividenduitkering ⁽¹⁾	5,6	3,7
Afwikkeling resultaat coöperatie		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	0,7	0,8
Werkelijk huidig boekjaar	-0,7	-0,8
	0,0	-0,0
Begroot resultaat coöperatie volgend boekjaar	-0,8	-0,7
Te reserveren resultaatuitkering	-0,1	-0,1
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	-0,9	-0,8
Voorstel resultaatuitkering	4,7	2,9

⁽¹⁾ Heeft betrekking op de aandelen waarvoor geen participatierekeningen zijn uitgegeven (onverdeeld vermogen).

Voorgesteld wordt om het bedrag dat van ForFarmers N.V. wordt ontvangen als dividenduitkering minus €0,9 miljoen uit te keren (conform overzicht) als (i) vermogensvergoeding op participatierekeningen en (ii) resultaatuitkering op voerequivalenten (onder de voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers N.V. op 16 april 2026 wordt vastgesteld).

Het totaalbedrag ad €0,9 miljoen dient in mindering gebracht te worden op de hiervoor genoemde resultaatuitkering en niet op de vermogensvergoeding, omdat de vermogensvergoeding op de participatierekening (per equivalent van een aandeel) gelijk moet zijn aan het dividend dat op aandelen wordt betaald; anders zou een ongewenst verschil in behandeling tussen aandelen en participatierekeningen ontstaan.

De bestemming van het resultaat kan nog niet in exacte bedragen worden vastgesteld. Mede bepalend hiervoor is het aantal aandelen ForFarmers N.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 21 april 2026 (na verwerking van alle bij- en afschrijvingen) bezit. Dit is registratiedatum voor dividend; de datum die bepalend is voor dividenduitkering.

Door conversie van participatierekeningen in aandelen ForFarmers N.V. neemt het saldo van de participatierekeningen af. Het aantal aandelen ForFarmers N.V. dat de coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af.

Per 31 december 2025 heeft van de participatierekeningen een cumulatieve conversie plaatsgevonden in 44.687.445 aandelen ForFarmers N.V., daarnaast zijn eind 2025 cumu-

latief 13.627.045 aandelen participatierekeningen direct overgedragen naar een effectenrekening. Conversie en overdracht zijn samen 65,9% van het aantal in omloop zijnde gewone aandelen ForFarmers N.V.

Vermogensvergoeding

Vermogensvergoeding is de vergoeding die op de participatierekening wordt uitgekeerd en is gelijk aan het bedrag van het dividend op de daarmee corresponderende aandelen van ForFarmers. Dit bedrag wordt als dividend door de coöperatie ontvangen en uitgekeerd aan de houders van participatierekeningen. Voorgesteld wordt de volgende verdeling van het resultaat over 2025. Een bedrag ter grootte van € 0,30 per aandeel (dit is het voorlopige voorstel) zal worden toegevoegd aan de uitkeringsreserve als vermogensvergoeding over de participatierekeningen. Voorgesteld wordt het gehele saldo van de uitkeringsreserve betaalbaar te stellen. Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2025 zou deze uitkering € 7,0 miljoen bedragen: 23.187.041 x € 0,30 = € 7,0 miljoen afgerond.

Resultaattuitkering

De resultaattuitkering wordt bepaald door het bedrag dat de coöperatie aan dividend van ForFarmers ontvangt over het niet op naam gezette deel van het vermogen te verminderen met het saldo in te houden kosten en/of reserveringen op de resultaattuitkering van huidig boekjaar. De uitkeringsgrondslag is het aantal benutte voerequivalenten.

Voorgesteld wordt een bedrag ter grootte van € 4,7 miljoen uit te keren als resultaattuitkering. Dit bedrag is vastgesteld door de van ForFarmers N.V. te ontvangen dividenduitkering zoals in vorige alinea bedoeld, ad € 5,6 miljoen, te verminderen met het eerder aangegeven saldo in te houden kosten en/of reserveringen op de resultaattuitkering van huidig boekjaar van € 0,9 miljoen.

Het bedrag van de dividenduitkering is bepaald door het aantal aandelen ForFarmers N.V. in bezit van de coöperatie (en niet op naam van leden gezet) te vermenigvuldigen met het voorgestelde dividend per aandeel. De resultaattuitkering wordt op basis van het voorgaande als volgt bepaald:

(100.000.000 (oorspronkelijke aantal aandelen uitgegeven aan de Coöperatie) – 23.187.041 (op naam gesteld maar niet geconverteerd) – 44.687.445 (op naam gesteld en geconverteerd) – 13.627.045 (overgedragen naar effectenrekening))
x € 0,30 = € 5,6 miljoen – € 0,9 miljoen = € 4,7 miljoen.

Het aantal V€ dat in 2025 is benut bedraagt 907.687 (over 2024 bedroeg het aantal benutte V€ 896.889). Op basis van deze benutting betekent dit dat de resultaattuitkering per V€ €5,16 zal bedragen (€4,7 miljoen gedeeld door 907.687 benutte V€).

In 2024 bedroeg deze uitkering €3,22.

Resultaten per cluster

Nederland/België

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

Operationele en financiële ontwikkelingen in Nederland/België

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

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

In de markt voor herkauwers heeft ForFarmers haar positie verder versterkt. Met onze voeroplossingen vergroten wij het rendement op het boerenerf. Zo draagt ons voer bijvoorbeeld bij aan CO₂-reductie in melk waarmee wij melkvee-houders helpen maximaal te profiteren van extra betalingen voor duurzame productie.

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

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

De positie van ForFarmers in reststromen is met de acquisitie van Van Triest significant versterkt. De samenwerking met de toeleveranciers is goed doorgelopen na de integratie. Doordat het aanbod vanuit de levensmiddelenindustrie groot is in de totale markt, stond de winstbijdrage van

reststromen enigszins onder druk in het eerste kwartaal, waarbij we vanaf het tweede kwartaal wel duidelijk herstel hebben gezien.

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

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

Onder andere gedreven door de hogere volumes in dit cluster is de brutowinst met 11,0% gestegen. Maar ook autonoom liet de brutowinst een mooie groei zien van 5,7%. De overname van de Van Triest activiteiten zorgde voor een stijging van de bedrijfslasten. De autonome stijging van 3,3% is met name het gevolg van inflatie en loonindexatie.

In 2025 is de onderliggende EBIT toegenomen tot €49,8 miljoen (2024: €41,5 miljoen). De onderliggende EBITDA steeg in 2025 met 20,7% naar €65,4 miljoen (2024: €54,2 miljoen).

Duitsland/Polen

in miljoenen euro	2025	2024	Δ%
Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton)	3.341	2.231	49,8%
Omzet	1.140,3	787,9	44,7%
Brutowinst	185,7	128,1	45,0%
Onderliggende bedrijfslasten	-151,1	-104,8	44,2%
Onderliggende EBIT	37,0	27,2	36,0%
Onderliggende EBITDA	55,5	37,2	49,2%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	29,9%	29,0%	

Operationele en financiële ontwikkelingen in Duitsland/Polen

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

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

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

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

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

Verenigd Koninkrijk

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

Operationele en financiële ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk

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

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

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

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

De kostenreductie en verbeterde bezettingsgraad van de fabrieken vertalen zich in een substantiële verbetering van de winstgevendheid.

Gebeurtenissen na balansdatum

Samenwerking ForFarmers en KPS Food Group in Polen

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

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

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

De partijen zijn overeengekomen om de bestaande putoptie-overeenkomst op overnamedatum te laten vervallen.

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

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

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

Acquisitie Farmpasz Podlasie Sp. z o.o.

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

Governance en risicomanagement

Samenstelling Ledenraad en commissies

Gedurende het verslagjaar bestond de Ledenraad uit 23 personen. Zij zijn gekozen door de leden van Coöperatie FromFarmers en vertegenwoordigen de sectoren herkauwers, varkenshouderij en pluimveehouderij. De leden van de Ledenraad hebben een zittingstermijn van twee perioden van vier jaar. Voor de voorzitter van de Ledenraad geldt eventueel een extra zittingstermijn. Jaarlijks vinden er in beginsel verkiezingen plaats. In 2025 zijn er zes nieuwe leden aangetreden. Het rooster van aftreden van de leden van de Ledenraad is nu als volgt.

Sector rundveehouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar / herbenoemd in	Aftredend in
Berg M.A.J. van den	2020	2024	2028
Boersma N.	2023	2027	2031
Bouwens L.	2024	2028	2032
Feddema A.	2024	2028	2032
Hesselink, J.H.	2021	2025	2029
Huetink, V.	2025	2029	2033
Koeleman J.	2018	2022	2026
Koning M.	2023	2027	2031
Severt E.	2025	2029	2033
Veldhuis D.G.J.	2019	2023	2027

Sector varkenshouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar / herbenoemd in	Aftredend in
Beek G. van	2025	2029	2033
Bom-Hans J.	2017	2025	2027
Eekhuis W.J.H.	2017	2021 & 2025	2029
Exterkate R.G.M.	2022	2026	2030
Veenstra D.	2025	2029	2033
Wouw R. van den	2023	2027	2031
Vacature			
Vacature			

Sector pluimveehouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar / herbenoemd in	Aftredend in
Heusinkveld B.	2022	2026	2030
Michorius M.G.J.	2022	2026	2030
Siemons A.	2025	2029	2033
Sol. J.	2024	2028	2032
Veldhuis J.	2025	2029	2033
Vetker S.	2022	2026	2030

Commissies

Er zijn twee commissies van de Ledenraad, te weten: de sectorvoorzitterscommissie en de auditcommissie. Per commissie is vanuit de sectoren herkauwers, varkenshouderij en pluimveehouderij een Ledenraadslid benoemd. De voorzitter van de Ledenraad maakt uit hoofde van zijn functie, deel uit van de sectorvoorzitterscommissie en vervult tevens de functie van voorzitter van die commissie. Een en ander is vastgelegd in het Reglement Ledenraad.

Sectorvoorzitterscommissie

Deze commissie bereidt ledenraadsvergaderingen voor, stemt algemene ontwikkelingen af met het Bestuur en overlegt met het Bestuur inzake kandidaatstelling van een bestuurder. Tevens is de sectorvoorzitterscommissie verantwoordelijk voor het voordragen van nieuwe kandidaten voor de Ledenraad, het vaststellen van de uitslag van de Ledenraadsverkiezingen en de bekendmaking van deze uitslag aan het Bestuur. In de sectorvoorzitterscommissie hebben zitting: Wilco Eekhuis varkenshouder en akkerbouwer, voorzitter van deze commissie en tevens voorzitter van de Ledenraad, rundveehouder Dolf Veldhuis, tevens algemeen plaatsvervanger van de voorzitter van de Ledenraad, Derk Veenstra, varkenshouder en pluimveehouder Sander Vetker. Zij werken nauw samen met de Coöperatiemanager. In 2025 is de sectorvoorzitterscommissie regelmatig bij elkaar geweest ook in combinatie met het Bestuur. Daarnaast heeft er diverse keren telefonisch overleg plaatsgevonden. Tijdens de bijeenkomsten zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- voorbereiding ledenraadsvergaderingen;
- voorbereiding ledenbijeenkomsten;
- opleiding, ontwikkeling en functioneren Ledenraad;
- rolverdeling Ledenraad en Bestuur;
- functioneringsgesprekken Bestuur;
- vitale coöperatie;
- communicatie met de leden.

De sectorvoorzitterscommissie wordt bijgestaan door de Manager Coöperatie.

Auditcommissie

De auditcommissie onderzoekt de jaarrekening en brengt daarover advies uit aan de Ledenraad. Zij gaat daartoe in gesprek met het Bestuur en de accountant. In deze commissie zitten: melkveehouder Martijn van den Berg (voorzitter), pluimveehouder Jan Sol, kalverhouder Jan Hesselink en is varkenshouder biologisch varkenshouder Ruben Exterkate. De Auditcommissie is in 2025 twee keer bij elkaar geweest in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het Bestuur en de Coöperatiemanager. Bij die bijeenkomsten was tevens de accountant aanwezig. Daarbij werd de jaarrekening 2024 onderzocht en werden, na publicatie, de halfjaarcijfers 2025 van ForFarmers N.V. besproken.

Voorts kan bij de Auditcommissie beroep worden aangetekend op besluiten. Gedurende het verslagjaar werden geen bezwaren ingediend.

Advies Auditcommissie inzake jaarrekening en bestuursverslag 2025

Conform artikel 25 lid 3 van de statuten heeft de Auditcommissie de jaarrekening en het bestuursverslag over 2025 van Coöperatie FromFarmers U.A. onderzocht. In dit kader heeft de Auditcommissie op 13 februari 2026 vergaderd met het Bestuur in aanwezigheid van de accountant. KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening van de Coöperatie gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Op grond van dit onderzoek adviseert de Auditcommissie aan de Ledenraad om de jaarrekening 2025, inclusief de voorgestelde resultaatverdeling en resultaatuitkering, vast te stellen onder de (opschortende) voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers N.V. wordt vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers die wordt gehouden op 16 april 2026. Verder adviseert de Auditcommissie aan de Ledenraad om decharge te verlenen aan ieder van de leden van het Bestuur voor het in 2025 gevoerde beleid en de door hen uitgevoerde taken.

Lochem, 18 februari 2026

Auditcommissie

Coöperatie FromFarmers U.A.

Martijn van den Berg, voorzitter

Jan Hesselink, lid

Ruben Exterkate, lid

Jan Sol, lid

Samenstelling bestuur

Het Bestuur wordt gevormd door Walter (W.J.A.) Gerritsen, Linda (L.C.) Bolscher-Beltman, Elma Vroege, Vincent (V.A.M.) Hulshof, en Roger (R.H.A.) Gerritzen. Adriaan van Bergen is per 17 april 2025 uit het bestuur teruggetreden.



Walter Gerritsen

Walter Gerritsen (1971, Nederlandse nationaliteit), voorzitter, exploiteert een rundveebedrijf. In september 2022 is hij met ingang van 1 januari 2023 benoemd als bestuurslid voor een periode van vier jaar. Per 1 januari 2023 is hij door de ledenraad benoemd tot voorzitter van het bestuur van Coöperatie FromFarmers.



Linda Bolscher-Beltman

Linda Bolscher-Beltman (1981, Nederlandse nationaliteit), vicevoorzitter, is melkveehouder en sinds 2022 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers. Zij is benoemd voor een periode van vier jaar.



Elma Vroege

Elma Vroege (1990, Nederlandse nationaliteit), is mede-eigenaar in een gemengd bedrijf. Elma is sinds april 2025 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers en is benoemd voor een periode van vier jaar.



Vincent Hulshof

Vincent Hulshof (1962, Nederlandse nationaliteit), is varkenshouder en sinds 2015 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers. In april 2022 is hij herbenoemd als bestuurslid voor een periode van vier jaar. Hij is sinds 2014 lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.



Roger Gerritzen

Roger Gerritzen (1972, Nederlandse nationaliteit) is actief in het agrarische bedrijf van zijn familie en was tot de zomer van 2025 partner bij Yeald, een bedrijf in de tuinbouwsector. Hij is sinds 2017 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers en werd in april 2021 herbenoemd voor een periode van vier jaar. Sinds 2018 is Roger Gerritzen lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

RISICOMANAGEMENT

Aanpak risicomanagement

Om de strategische, operationele, financiële en compliance doelstellingen van Coöperatie FromFarmers en ForFarmers, waaronder ook de ESG-doelstellingen vallen, te realiseren, zetten we sterk in op intern risicobeheer. Onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur (het bestuur) en toezicht van de raad van commissarissen (de raad), identificeert en beheert ForFarmers risico's op een proactieve manier. ForFarmers houdt voortdurend toezicht op risicomanagement en het beheersen van frauderisico's, neemt initiatieven om bewustzijn te vergroten en stelt sleutelfiguren aan die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van beheersmaatregelen. Het risicomanagementsysteem van ForFarmers geeft de Coöperatie voldoende zekerheid dat aan haar risicobereidheid en risicoprofiel wordt voldaan, en dat de controlemaatregelen effectief zijn.

Interne omgeving

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

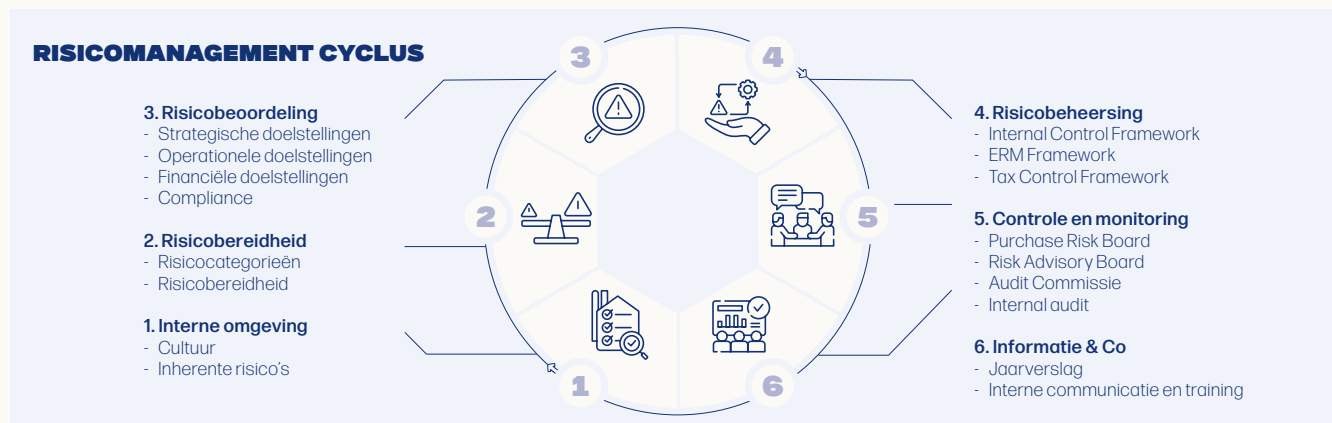
De RAB (samengesteld door het bestuur, met daarin een afvaardiging van twee managing directors namens de opco's) bewaakt en rapporteert over de risico's. De PRB moet goedkeuring geven voor de inkoop van grondstoffen die de intern gedefinieerde risicolimieten overschrijden, het gebruik van derivaten,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

en het aangaan van voorverkoopcontracten die de lokale autorisatie- of risicolimieten overschrijden. Beide organen bestaan uit leden van het bestuur en de group finance director. De internal auditor neemt deel aan de RAB-vergaderingen.

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

Risicobereidheid en -beoordeling

Het bestuur en risicomangers evalueren periodiek het risicoprofiel en de risicobereidheid. Deze worden indien nodig aangepast aan veranderende marktomstandigheden of herijking van de strategie. De uitkomsten van deze evaluatie worden gerapporteerd aan de auditcommissie en de raad. We streven naar balans tussen commerciële, strategische en ESG doelen en de bijbehorende risico's en kansen bij besluitvorming. Hierbij maken we onderscheid tussen operationele bedrijfsrisico's, die we actief kunnen beïnvloeden en andere risico's die minimaal beïnvloedbaar zijn. In beide gevallen zorgen we voor een grondige evaluatie van risicobereidheid en -beoordeling, waarbij de effectiviteit van beheersmaatregelen en scenarioanalyses van mogelijke gevolgen centraal staan.



RISICOBEREIDHEID

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

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

Zeel laag
 Laag
 Gemiddeld
 Hoog
 Zeel hoog

Risicobeoordeling en -beheersing

Algemeen

We hebben diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework, Internal Control Framework (ICF), en Tax Control Framework (TCF), gebruikt om risico's te beoordelen en beheersmaatregelen periodiek te testen. Het bestuur evalueert de uitkomsten vanuit deze testwerkzaamheden. Vervolgens worden deze uitkomsten in de auditcommissie en vergaderingen van de raad besproken. Periodieke evaluaties van ICF-controles omvatten zelfbeoordelingen door managers, gevolgd door beoordeling door de internal auditor. ERM-risico's en beheersmaatregelen worden geëvalueerd door risico-managers en -eigenaren, tevens gevolgd door beoordeling door de internal auditor. Het Tax Control Framework (TCF) beheerst risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting. Dankzij de implementatie van TCF in Nederland heeft ForFarmers horizontaal toezicht met de Nederlandse belastingautoriteiten.

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

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

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

Controle en monitoring

Gedurende het afgelopen jaar heeft het bestuur systematisch de interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd met behulp van rapporten van de internal auditor, als onderdeel van het goedgekeurde interne auditprogramma voor 2025. De effectiviteit werd besproken met de auditcommissie, de raad en de externe accountant.

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

Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de internal auditor haar taak uitvoert. Het functioneren van de internal auditor wordt, in overeenstemming met de Code, ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij. Deze vijfjaarlijkse beoordeling staat op de planning om in 2026 te worden uitgevoerd.

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

Controle en monitoring duurzaamheidsthema's

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

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

Toelichting op de risico's

Hieronder delen we de belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen, inclusief beheersmaatregelen op het gebied van materiële duurzaamheidsthema's, onderverdeeld naar Environmental (E), Social (S) en Governance (G). Het risicomanagement-beleid functioneerde adequaat in 2025, waarbij we enkele verbeterpunten hebben geïdentificeerd. Deze hebben we indien relevant per onderwerp toegelicht in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar, inclusief eventuele genomen maatregelen. De risicotrends beschrijven wij ten opzichte van het voorgaande jaar.

Financiële risico's met betrekking tot pensioenen lichten we toe in noot 28 van de jaarrekening, en krediet-, valuta- en renterisico's, in noot 26 van de jaarrekening.



STRATEGISCHE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Fusies & overnames (M&A)			
Bij het aangaan van fusies & overnames nemen we inherente risico's. Er kunnen integratie-uitdagingen ontstaan en ook vormt het verlies van cruciale medewerkers en klanten een potentieel risico. Verder kan de goedkeuring van de betrokken mededingingsautoriteiten het proces bemoeilijken. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: Materiaalgebruik en circulaire economie	Bij iedere acquisitie wordt een toegewijd M&A-team gevormd dat nauw samenwerkt met het bestuur en andere stakeholders. Consultants ondersteunen de grondige due diligence onderzoeken. De integratie volgt een zorgvuldig opgestelde aanpak, die beoordeeld is door het bestuur en de raad. Zo is bij elke integratie sprake van een projectplan, passen we projectbeheersingsmaatregelen toe, en worden een integratiemanager en stuurgroepen aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de integratie.	Stabiel. We blijven voortdurend leren en verbeteren door inzichten uit eerdere overnames te integreren. In 2025 liepen er twee integratietrajecten naar aanleiding van afgeronde fusies en overnames. Deze betreffen ForFarmers team agrar en Van Triest CirQlar. Deze integratietrajecten verlopen succesvol volgens dezelfde aanpak, met IT-integratie als belangrijkste aandachtspunt.	ESG Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog Risicotrend ➔
Dierziektes			
Veranderingen in de veestapel door dierziekten of wetgeving kunnen de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer beïnvloeden. Uitbraken van ziektes, zoals vogelgriep en Afrikaanse varkenspest, kunnen de dieren aantallen beïnvloeden en leiden tot tijdelijke export- en vervoersbeperkingen. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Biodiversiteit en ecosystemen - Toegang tot veilig voer en voedsel	We diversifiëren geografisch over verschillende diersoorten volgens onze strategie, gericht op een betere balans tussen markten en regio's. Bij een dierziekte-uitbraak activeren we direct een (internationaal) crisisteam. Ons vijfjarenplan bevat scenario's en maatregelen voor dergelijke uitbraken. Door onze voerproductie te spreiden over diverse landen en diersoorten, beheren we effectief de impact van lokale dierziekten.	Stabiel. We passen ons aan veranderende omstandigheden aan en monitoren voortdurend de ontwikkelingen die een impact kunnen hebben op de veestapel. Dierziekte-uitbraken hebben het afgelopen jaar, met name richting jaareinde, invloed gehad op onze klanten en activiteiten in alle landen waar we actief zijn, zij het zonder een verhoogd risico ten opzichte van vorig jaar. Zo heeft vogelgriep gedurende 2025 invloed gehad op onze bedrijfsvoering binnen de landen waarin wij actief zijn.	ESG Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld Risicotrend ➔
Klimaatimpact			
De opwarming van de aarde brengt potentiële economische en maatschappelijke schade met zich mee, inclusief de stijging van CO₂-prijzen die kostenverhogend werkt in de volledige voerketen, inclusief ForFarmers. Ook kunnen stringente regels met betrekking tot emissiereductie leiden tot extra kosten en oneerlijke concurrentie. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Klimaatverandering - Biodiversiteit en ecosystemen	ForFarmers monitort de effecten van klimaatverandering op grondstoffen en zet in op energieprijsstabiliteit. Indien nodig voeren we (inkoop)prijsfluctuaties door in onze verkoopprijzen. Ook monitoren we waterstanden om de mogelijke effecten op het transport in te schatten. Om de sectorimpact op het klimaat te verminderen, streven we naar aanzienlijke verlaging van broeikasgas-emissies in onze productie, logistiek, aanvoerketen en afnemers. We hebben specifieke doelen gesteld voor 2030 in onze duurzaamheidsstrategie, om deze ambitie te realiseren. Onze emissiedoelstellingen zijn in 2025 goedgekeurd door SBTi. Voor meer toelichting verwijzen we naar onze 'duurzaamheidsverklaring'.	Toenemend. Specifieke gebeurtenissen zoals aanvoerlogistiek en prijsontwikkeling op de grondstoffenmarkt in het jaar lichten wij toe onder het risico 'Prijsonwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen'. Verder zien we door maatschappelijke trends een groeiende vraag naar duurzame oplossingen. Onze Groei-agenda kan impact hebben op het behalen van de gestelde doelen binnen de duurzaamheidsstrategie. Voor meer details verwijzen we naar onze 'duurzaamheidsverklaring'. Voor gevolgen met betrekking tot de regels op het gebied van emissies, verwijzen we naar risico Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving)*.	ESG Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog Risicotrend ➔



STRATEGISCHE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Consumententrends			
De groeiende vraag naar een gevarieerd dieet en hiermee de mogelijke afname van dierlijke eiwitten in West-Europa kunnen de vraag naar traditionele diervoeders verminderen. Consumenten kiezen bovendien vaker voor duurzaam geproduceerd voedsel. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Materiaalgebruik en circulaire economie	In ons vijftienjarenplan werken we met verschillende scenario's en definiëren we maatregelen om in te spelen op veranderende consumententrends. We streven naar 100% verantwoorde inkoop van alle grondstoffen in 2030. Ons onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen is een investering in duurzame voerstrategieën. Met Reudink spelen wij in op de groeiende vraag naar biologisch voedsel. Ook kunnen we met de flexibilisering van onze kosten beter inspelen op markt-krimp of -groei.	Toenemend. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het hoofdstuk 'Strategie'.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog Risicotrend ↗

OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Gezondheid & Veiligheid			
Onze medewerkers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Eerlijke arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid personeel	We hebben veiligheidsplannen voor al onze locaties, stimuleren veiligheidsbewustzijn met trainingen, voeren regelmatig risico-inventarisaties uit en monitoren veiligheidsaspecten.	Stabiel. We besteden voortdurend aandacht aan veiligheidsaspecten en waar nodig implementeren we verbeteringen. We monitoren risicobedoordelingen lokaal in plaats van centraal, waardoor we goed inzicht hebben in waar specifieke risico's en problemen zich voordoen. In 2025 is het aantal werkgerelateerde ongevallen gestegen ten opzichte van 2024. Om aandacht te besteden aan verdere bewustwording binnen de organisatie is in 2025 een overkoepelend Health & Safety platform opgericht om kennis en best practices te delen. Ook organiseerden we in 2025 een Health & Safety week in Nederland om het belang van dit onderwerp te onderstrepen.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld Risicotrend →
Prijzontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)			
ForFarmers' prestaties worden sterk beïnvloed door externe factoren zoals prijschommelingen, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen, evenals veranderingen in energie- en brandstofprijzen. Deze variabelen hebben invloed op onze productie- en transportkosten. Klimaatverandering kan de beschikbaarheid van grondstoffen beïnvloeden door extreme weersomstandigheden, wat leidt tot verhoogde (logistieke aanvoer) kosten. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Klimaatverandering • Biodiversiteit en ecosystemen	We beheersen dit risico door actieve monitoring, uitgebreid risicomangement en verantwoorde grondstoffeninkoop. Voor energie- en brandstofprijzen volgen we marktontwikkelingen en passen we ons inkoopbeleid dynamisch aan met inzet van financiële instrumenten waar nodig. Daarnaast mitigeren we de gevolgen van klimaatschommelingen door geografische en tijdgebonden spreiding van grondstoffenaankoop. Inkooplogistiek bewaakt voortdurend risico's, zoals lage waterstanden, met wekelijkse monitoring van waterstanden.	Toenemend. In 2025 was er over het algemeen sprake van een dalende trend in grondstofprijzen. Gedurende 2025 hebben we, indien er beperkte liquiditeit was in de grondstoffenmarkt, waar mogelijk, derivaten/futures ingezet om het prijsrisico te mitigeren. Weersomstandigheden hadden slechts beperkt effect op de prijsontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen. Naar verwachting zullen deze uitdagingen in de toekomst wel vaker voorkomen.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Gemiddeld Risicotrend ↗

OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Voerkwaliteit			
Grondstoffenkwaliteit is cruciaal voor veilige en betrouwbare voeroplossingen. Er dreigt een risico op product- of kruisbesmetting tijdens productie, wat de naleving van gestelde eisen in gevaar brengt. Hieruit kunnen risico's voortkomen, zoals claims, terugroepingskosten en potentieel klantverlies. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Toegang tot veilig voer en voedsel	Via samenwerkingsverbanden zoals SecureFeed werken we aan maximale borging van voedselveiligheid. We monitoren voerveiligheidsincidenten als KPI en hanteren de Supplier Code of Conduct, zowel intern als bij leveranciers. Kennisuitwisseling betreft monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing, en crisismanagement. We voeren analyses uit om besmetting vroegtijdig op te sporen en passende maatregelen te nemen.	Stabiel. Door voortdurende procesverbeteringen en samenwerking blijft het risico op productbesmetting op een stabiel niveau. We blijven processen en samenwerkingsverbanden verbeteren voor continue risicovermindering. Klimaatverandering en beperkingen op het gebied van gewasbeschermingsmiddelen vergroten echter het risico op schimmels of salmonellabesmettingen binnen het voer. Onze interne beheersingsmaatregelen zijn hierop aangepast zodat wij goed in staat zijn om eventuele besmettingen vroegtijdig te signaleren.	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Hoog Risicotrend ➔ 
Continuïteit van de bedrijfsprocessen			
Operationele verstoringen kunnen problemen veroorzaken in logistieke ketens, productie of personeel. Ook kan vertraging in, of het niet verlenen van vergunningen voor onze productielocaties leiden tot problemen in onze bedrijfsprocessen.	We volgen calamiteitenherstelprotocollen bij incidenten. Per operating company zijn crisismanagers aangewezen. Verder voeren we fabrieksinspecties samen met de verzekeraar uit om verstoringen te minimaliseren.	Stabiel. We blijven onze bedrijfscontinuïteitsmaatregelen evalueren en verfijnen. Met onze 'Local in the Lead' aanpak hebben we in 2025 verantwoordelijkheden verder gedecentraliseerd. Ook hebben we gedurende 2025 opvolging gegeven aan kwetsbaarhedenmanagement binnen onze ForFarmers fabrieken. Verder zijn, onder andere als gevolg van de stikstofproblematiek in Nederland, vergunnings-trajecten uitdagender geworden.	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Hoog Risicotrend ➔ 
Cyberveiligheid			
Cybercriminaliteit kan leiden tot verstoring van bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of dataverlies. Cybercriminaliteit komt steeds vaker en op verschillende wijzen voor. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Dataprivacy en veiligheid	We verbeteren voortdurend onze cyberveiligheid met testen, toegangsbeheer, monitoring, veiligheidstrainingen, netwerksegmentatie, externe datacentra met back-up processen en voortdurende cyberveiligheidsscreening.	Toenemend ten opzichte van vorig jaar. ForFarmers is zich bewust van toenemende cyberdreigingen en de daarmee samenhangende risico's. We monitoren deze ontwikkelingen continu en versterken onze weerbaarheid proactief. Medewerkers zijn verplicht cyberveiligheidsmodules te volgen. In 2025 hebben we onze maatregelen verder aangescherpt, onder andere door verbeterd kwetsbaarhedenmanagement en de inzet van geavanceerde gedragsanalyses voor het tijdig detecteren en blokkeren van complexe dreigingen. Deze gerichte aanpak draagt bij aan de bescherming van onze bedrijfsprocessen en het waarborgen van continuïteit.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog Risicotrend ➔ 

OPERATIONELE EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Aantrekken van medewerkers en behoud van talent			
Het aantrekken en behouden van medewerkers vereist zorgvuldige werving, talentontwikkeling, opvolgingsplanning en medewerkersbegeleiding. Tekort aan cruciale kennis, vaardigheden en ervaringen kan de realisatie van ons bedrijfsmodel en het behalen van doelen belemmeren. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Eerlijke arbeidsvoorwaarden, en gezondheid en veiligheid van personeel - Ontwikkeling en training van talent	Onze strategie, kernwaarden (PROUD), de hernieuwde duurzaamheidsambities voor 2030, en onze ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties spreken (jonge) kandidaten aan.	Toenemend. In 2025 hebben we middels aangepaste talentprocessen structureel gewerkt aan opvolgingsplanning en talentmanagement, waarbij onder andere concrete ontwikkelplannen zijn opgesteld en deels ook uitgevoerd met als doel om talenten intern op te leiden voor toekomstige functies. Daarnaast voerden we opnieuw een cultuuronderzoek uit binnen de organisatie, waarin verbeterde resultaten zichtbaar zijn. Dit is het gevolg van acties die zijn ondernomen op basis van de vorige cultuurscan die was uitgevoerd in 2024. In 2025 is de HR-cyclus aangepast om beter aan te sluiten op behoeften van zowel medewerkers als leidinggevend. De beoordelingscategorieën zijn vereenvoudigd en er is meer focus op een continue dialoog tussen medewerkers en leidinggevend.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld Risicotrend ↗

FINANCIËLE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Liquiditeitsrisico's			
Onvermogen om financiële verplichtingen na te komen kan bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.	We monitoren continu liquiditeit en bankconvenanten om tijdige nakoming van financiële verplichtingen te waarborgen.	Stabiel. We passen ons dynamisch aan op veranderende financiële omstandigheden. Dankzij de verbeterde winstgevendheid hebben we onze cashpositie verder versterkt, wat een positieve invloed heeft gehad op onze leverage ratio. Verder hebben we in 2025 het proces tot herfinanciering afgerond. De rente op deze kredietfaciliteit is gekoppeld aan duurzaamheidsindicatoren die op jaarbasis de duurzaamheidsprestaties van ForFarmers meten. Door de werkkapitaalfaciliteit zijn we beter in staat om onze werkkapitaalbehoefte te laten aansluiten op de marktdynamiek. Wij verwijzen naar noot 25 in de jaarrekening voor meer informatie over de huidige financiering.	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Hoog Risicotrend →

COMPLIANCE RISICO'S

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrends en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2025?	Effectiviteit
Rapportagevereisten			
Veranderingen in wet- en regelgeving ten aanzien van zowel financiële als niet-financiële rapportage vereisten kunnen impact hebben op bestaande processen en bedrijfsvoering.	ForFarmers streeft naar transparante financiële en niet-financiële rapportages conform geldende wet- en regelgeving. Verder hebben we interne task forces en een externe ESG Advisory Board, die de risico's en strategieën op het gebied van duurzaamheid in kaart brengen, inclusief de daarmee samenhangende controls en processen. Zij rapporteren periodiek aan het bestuur en de raad.	Toenemend. Onder risico Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving) hebben we maatregelen beschreven met betrekking tot CSRD-rapportage en compliance.	ESG Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog Risicotrend ↗ 
Wet- en regelgeving (inclusief milieu wet- en regelgeving)			
Niet voldoen aan vigerende wet- en regelgeving, of het niet tijdig identificeren en reageren op veranderingen hierin, kan leiden tot boetes en/of reputatieschade. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Voorkomen van omkoping en corruptie	ForFarmers volgt wijzigingen in wet- en regelgeving nauwgezet en we zorgen dat we bestaande wet- en regelgeving naleven. Om hieraan te kunnen voldoen, maken wij gebruik van de Code of Conduct en hebben we een Speak-up Meldregeling. Hiermee borgen we ethisch handelen. Op het gebied van milieu wet- en regelgeving volgen wij de ontwikkelingen nauwlettend en werken we nauw samen met ketenbelangenorganisaties en partners om de belangen van de veehouderij in thuismarkten te behartigen. Gezamenlijke innovatie-inspanningen worden ingezet om de milieueffecten van de sector te verminderen.	Stabiel. In 2025 hebben we de Code of Conduct en Speak-up Meldregeling verder onder de aandacht gebracht onder onze medewerkers via trainingsmodules. Door toenemende veranderingen in milieu wet- en regelgeving is het cruciaal voor ons om proactief en flexibel te blijven bij het aanpassen van processen en het bevorderen van innovatie. De ontwikkelingen op het gebied van het Omnibus Vereenvoudigingspakket van de Europese Commissie, op het gebied van de CSRD-regelgeving, is hiervan een voorbeeld. Verder onderhouden we contact met de agrifoodbranche voor standpuntbepaling en maatregelen naast rapportagevereisten, met ondersteuning van consultants en externe experts waar nodig.	ESG Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog Risicotrend → 
Belastingen & transparantie			
We opereren in landen met diverse belastingstelsels, wat het risico op non-conformiteit met lokale vereisten met zich meebrengt. Toenemende vereisten en sociale druk rond maatschappelijk verantwoord belasting betalen kunnen reputatierisico's veroorzaken.	We waarborgen naleving via ons Belastingbeleid, anticiperen op veranderingen en onderhouden open communicatie met belastingautoriteiten. ForFarmers benadrukt de maatschappelijke verantwoordelijkheid in belastingbetalingen en biedt transparantie in het Tax Strategy-document op de corporate site. Verder hanteren we het Tax Control Framework (TCF) om onze risico's met betrekking tot omzetbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting te mitigeren.	Stabiel. We monitoren continu belastingregelgeving en onderhouden proactieve communicatie met belastingautoriteiten, onder andere in het kader van horizontaal toezicht welke we in Nederland toepassen. Wij hebben gedurende 2025 de ontwikkelingen op het gebied van Pillar Two (BEPS 2.0)¹ en Country-by-Country Reporting (CbCR) gevolgd en de van toepassing zijnde beheersingsmaatregelen geïmplementeerd. Voor een nadere toelichting hierop verwijzen wij naar noot 14 in de jaarrekening.	ESG Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld Risicotrend → 

⁽¹⁾ Base Erosion and Profit Shifting.

Bestuursverklaring

Het Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. verklaart dat:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Coöperatie en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2025 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2025 van de Coöperatie 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 Coöperatie wordt geconfronteerd.

Hierbij wordt opgemerkt dat het bovengenoemde niet betekent dat de risicobeheersings- en controlesystemen en procedures waarvan de Coöperatie gebruik maakt, absolute garantie geven op het behalen van operationele en strategische business doelstellingen, of dat zij alle verkeerde voorstellingen van feiten, onnauwkeurigheden, fouten, fraude en het niet naleven wetgeving, regels en voorschriften kunnen voorkomen.

Lochem, 18 februari 2026

Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

Walter Gerritsen, voorzitter

Linda Bolscher-Beltman, vicevoorzitter

Roger Gerritzen, lid

Vincent Hulshof, lid

Elma Vroege, lid

ForFarmers: Wie we zijn en wat we doen

De hoofdstukken in dit deel zijn overgenomen uit het jaarverslag 2025 van ForFarmers N.V.

ONZE MISSIE: FOR THE FUTURE OF FARMING

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

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

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



FOR THE FUTURE OF FARMING

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

De samenleving vraagt om betaalbaar en verantwoord voedsel. Wij leveren hier een essentiële bijdrage aan omdat onze boeren en de veehouderij de voedselkringloop sluiten. Wij zetten ons dagelijks in om het verschil te maken voor een verantwoorde toekomst.

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

toekomst. We werken daarbij samen met boeren en andere partners in de keten.

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

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

Kernwaarden

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

P

Passionate

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

R

Responsible

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

O

Open-minded

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

U

United

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

D

Delivering

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

ONZE STRATEGIE

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

De rol van ForFarmers in de keten

ForFarmers maakt deel uit van de voedselketen. Die begint met de consumentenvraag naar zuivel, vlees en eieren. Om daarin te voorzien, richten retailers en verwerkers zich tot boeren, die dit voedsel mede met behulp van onze voeroplossingen produceren. Voor onze voeroplossingen gebruiken we grondstoffen, zoals tarwe en mais, en in toenemende mate circulaire grondstoffen, zoals reststromen uit onder andere de voedingsindustrie, die niet geschikt zijn

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

Trends in onze markten

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

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

Verduurzaming van de agrarische sector, gesteund door wetgeving

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

DE KETEN WAARIN WIJ OPEREREN



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

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

Volatiele prijzen van grondstoffen en energie

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

Consolidatie en integratie in de sector

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

Veranderende consumentenvoorkeur

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

Dierenwelzijn

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

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

Arbeidsmarktkrapte

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

Data en AI

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

Strategisch kader

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

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

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

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

Onze pijlers

Dicht bij de boer

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

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

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

FORFARMERS STRATEGISCHE PRINCIPES RICHTING 2030

Dicht bij de boer

Inspelen op de lokale klantbehoefte om marktaandeel te winnen

Onderscheidend in producten & markten

Verbreden in onze markten om de winstgevendheid te ondersteunen

Goed voer tegen competitieve prijzen

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

Duurzame oplossingen

Boeren en ketenpartners ondersteunen in lijn met onze duurzaamheidsambities

(Virtuele) ketenintegratie

Samenwerken in de agrifood keten voor een bestendige toekomst

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

Onderscheidend in producten & markten

We onderscheiden ons door onze aanpak af te stemmen op de markt, het segment en de lokale situatie. Met een dergelijk gedifferentieerd aanbod maken we het verschil. We bieden totaaloplossingen om een optimaal rendement te behalen, maar leveren ook specifieke producten die het beste aansluiten bij de specifieke behoeften van de boer.



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

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

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

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

Goed voer tegen competitieve prijzen

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

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

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

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

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

Duurzame oplossingen

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

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

Ketenintegratie

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

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

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

Kernwaarden

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

Financiële doelstelling

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

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

Onze agenda 2026

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

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

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

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

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

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

SWOT-analyse van ForFarmers en haar markten

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

Intern	Sterktes:	Zwaktes:
	• Unieke positie op boerenerf: sterke relaties en expertise • Sterke technische resultaten van het voer • Omvang ForFarmers biedt schaalvoordelen • Sterke positie in meerdere landen • Kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen, onder meer door innovaties • Toegang tot data en kennis en tools om deze data optimaal te benutten • Goed gepositioneerd in specifieke groeisegmenten en markten • Productie-infrastructuur biedt mogelijkheden om markt-krimp en -groei op te vangen • Sterke balans voor acquisitieagenda	• Geen exposure naar opkomende markten • Omvang ForFarmers beperkt flexibiliteit • Niet altijd mogelijk om fluctuaties in grondstof- en energieprijzen volledig te mitigeren
Extern	Kansen:	Bedreigingen:
	• Behoefte aan kennis en expertise neemt toe vanwege de noodzakelijke transitie naar duurzame veehouderij • Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten • Ketensamenwerking en integratie om leveringszekerheid te waarborgen • Stijgende belangstelling van consumenten voor betaalbaarheid, kwaliteit en herkomst van voeding • Marktkrimp zal leiden tot consolidatie	• Toenemende druk op dieren aantallen in Nederland • Druk op consumptie dierlijke eiwitten door afnemende koopkracht en aandacht voor plantaardige alternatieven • Geopolitieke dreigingen kunnen de voedselketen in Europa verstoren • Onduidelijke wet- en regelgeving kan zorgen voor uitstel investeringen in duurzaamheid • Krappe arbeidsmarkt en hogere arbeidskosten hebben impact op zowel ForFarmers als ketenpartijen • Volatiliteit van grondstof- en energieprijzen • Dierziekten

WAARDECREATIEMODEL

Input

Menselijk

Intellectueel

Maatschappelijk & relaties

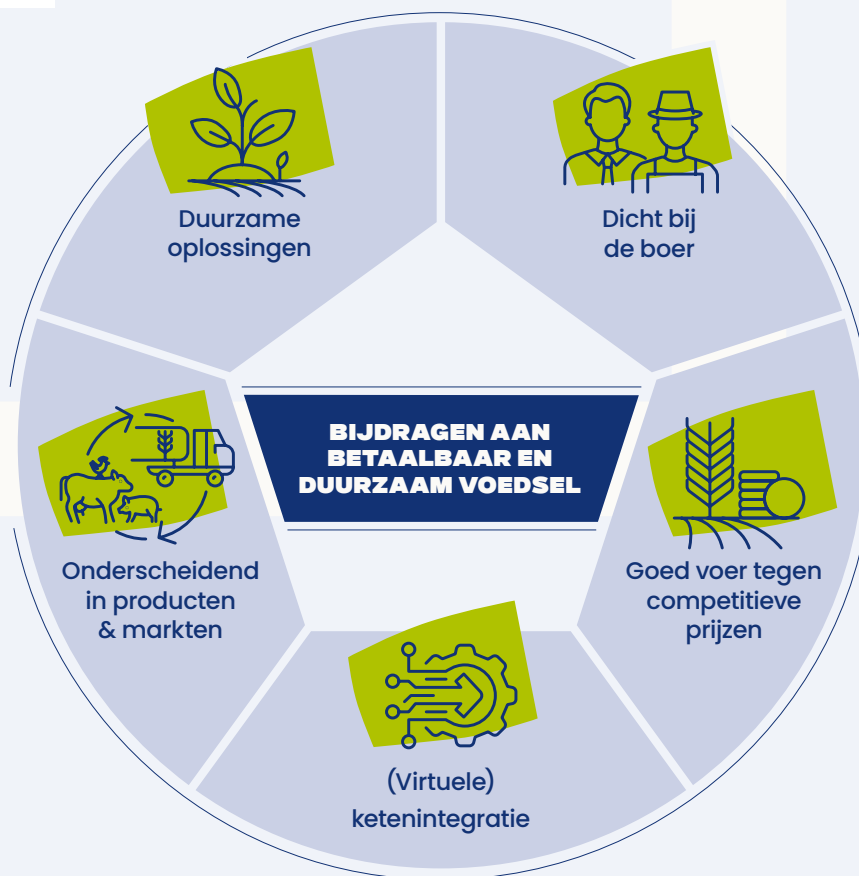
Natuurlijk

Productie

Financieel



Strategie



Output

Menselijk

- Betrokken medewerkers
- Diversiteit en inclusie
- Veilige werkplek

Intellectueel

- Opleidingsprogramma's
- Duurzame innovatie

Maatschappelijk & relaties

- Ketensamenwerking
- Voerbaarheid
- Verantwoord gedrag

Natuurlijk

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

Productie

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

Financieel

- Winstgevendheid
- Dividend
- Investerings

ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIES

Zorgdragen voor betaalbaar en duurzaam voedsel

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

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

Ambities

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

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

Benodigde eiwitten

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



Duurzaam dieet

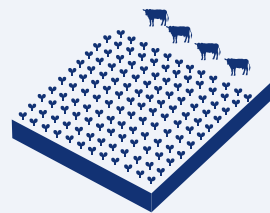
Dieren kunnen voorzien in **1/3** van onze dagelijkse eiwitbehoefte, zonder dat er concurrentie ontstaat om land tussen veevoeren en voedselproductie



Bron: Proefschrift Hannah van Zanten

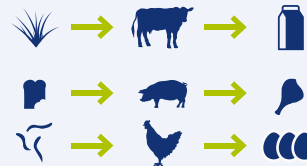
Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik

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



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

Dieren begrazen land dat ongeschikt is voor voedselproductie



DUURZAAMHEIDSAMBITIES 2030

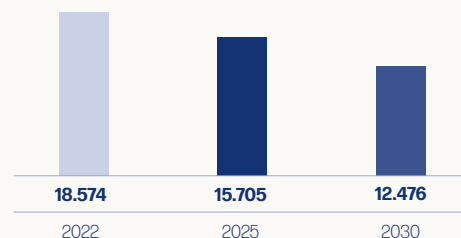
CO₂-reductie



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

ten opzichte van basisjaar 2022

in Kton CO₂-equivalent*



Reductie van 42% Non-FLAG en 30% FLAG

Doelstellingen gevalideerd door SBTi in 2024

Scope 1 & 2 Verminderen van energieverbruik
Vergroten aandeel schone energie

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

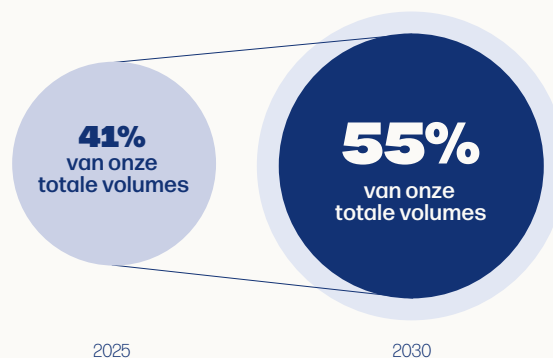
Scope 3 Downstream Advies op het boerenerv over rantsoen
en huisvesting

Stimuleren circulariteit



1/3 Toename van gebruik van circulaire grondstoffen

ten opzichte van basisjaar 2022



Meer co- en restproducten inzetten

Aandeel circulaire grondstoffen in mengvoer verhogen

Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

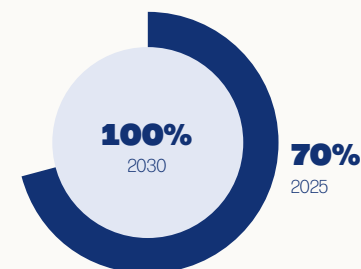
Bescherming biodiversiteit



100% Verantwoorde inkoop van grondstoffen

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

In procenten



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



Sociaal en bestuurlijk

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

Ontwikkelingen 2025

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

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

Milieu

CO₂-reductie

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

Inzet schone elektriciteit, biogas en HVO

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

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

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

Stimuleren circulariteit

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

Reductie CO₂-voetafdruk van ons voer

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

Significante toename circulaire grondstoffen

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

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

Coalitie Circulair Varkensvoer

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

Bescherming biodiversiteit

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

Minder stikstofuitstoot op het boerenerf

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

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

Laag CO₂ soja

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

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

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

Sociaal beleid en goed bestuur

Diversiteit en inclusiviteit

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

Inclusief leiderschap

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

Veiligheid

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

Health & Safety platform

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

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

Best practices

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

Betrokkenheid

Cultuuronderzoek

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

Uitkomsten

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

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

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

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

Jaarrekening 2025

Geconsolideerde jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	54	Werkkapitaal	95	Enkelvoudige jaarrekening	134
Geconsolideerde balans	56	18. Handels- en overige vorderingen	95	Enkelvoudige balans	135
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	57	19. Voorraden	95	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	136
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	58	20. Biologische activa	96	Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	137
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	59	21. Geldmiddelen en kasequivalenten	96		
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	61	22. Handelsschulden en overige verplichtingen	96	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	139
				35. Algemeen	140
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	63	Financiering en kapitaalstructuur	98	36. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	140
Algemene informatie	64	23. Eigen vermogen	98	37. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	140
1. Coöperatie FromFarmers U.A.	64	24. Minderheidsbelangen	102	38. Financiële instrumenten	140
2. Basis voor opstelling	64	25. Leningen en overige financieringsverplichtingen	103	39. Eigen vermogen	141
3. Gebruik van schattingen en oordelen	64	26. Financiële instrumenten	107	40. Bedrijfsresultaat	141
4. Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving	65	Overige toelichtingen	121	41. Kredietfaciliteiten	141
		27. Voorzieningen	121	42. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	141
Resultaten voor het jaar	67	28. Personeelsbeloningen na uitdiensttreding	122	43. Bezoldiging van de statutaire bestuurders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers	141
5. Operationele segmenten	67	29. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	127		
6. Bedrijfscombinaties	71	30. Lijst met belangrijkste deelnemingen	129	Overige gegevens	142
7. Omzet	75	31. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	129	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	143
8. Kosten van grond- en hulpstoffen	75	32. Honorarium van de externe accountant	130	Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	144
9. Personeelskosten	76	33. Verbonden partijen	131	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	145
10. Overige bedrijfsopbrengsten	76	34. Gebeurtenissen na balansdatum	132		
11. Bedrijfslasten	77				
12. Netto financieringsresultaat	77				
13. Winstverdeling	78				
14. Winstbelastingen	79				
Vaste activa	84				
15. Goodwill en overige immateriële activa	84				
16. Materiële vaste activa	88				
17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	94				

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)	Noot	31 december 2025	31 december 2024
Activa			
Materiële vaste activa	16	427,8	328,2
Immateriële activa en goodwill	15	114,0	119,2
Vastgoedbeleggingen		0,6	0,6
Handels- en overige vorderingen	18	8,3	2,2
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	17	1,6	33,5
Uitgestelde belastingvorderingen	14	4,9	9,1
Personeelsbeloningen	28	0,8	–
Vaste activa		558,0	492,8
Vorraden	19	149,4	117,4
Biologische activa	20	11,5	9,7
Handels- en overige vorderingen	18	277,4	261,5
Actuele belastingvorderingen		4,8	1,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	109,8	50,7
Activa aangehouden voor verkoop		–	9,4
Vlottende activa		552,9	450,2
Totaal activa		1.110,9	943,0

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)	Noot	31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen			
Niet op naam gezet vermogen		74,7	68,4
Participatiereserve		93,7	87,6
Uitkeringsreserve en resultaatuitkering		–	–
Reserve omrekeningsverschillen		–2,4	–0,5
Reserve kasstroomafdekkingen		–0,4	–0,8
Overige reserves en ingehouden winsten		–20,0	–12,9
Onverdeeld resultaat		22,9	14,2
Eigen vermogen toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	23	168,5	156,0
Minderheidsbelangen gehouden door leden		19,9	21,5
Minderheidsbelangen gehouden door derden		250,0	160,9
Minderheidsbelangen		269,9	182,4
Totaal eigen vermogen		438,4	338,4
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	25	69,2	120,8
Personeelsbeloningen	28	16,0	21,2
Voorzieningen	27	12,2	3,6
Handelsschulden en overige verplichtingen	22	47,2	36,9
Uitgestelde belastingverplichtingen	14	19,2	17,7
Langlopende verplichtingen		163,8	200,2
Bankschulden	21,26	4,1	28,1
Leningen en overige financieringsverplichtingen	25	100,3	11,5
Voorzieningen	27	5,7	4,2
Handelsschulden en overige verplichtingen	22	389,3	357,8
Actuele belastingverplichtingen		9,3	2,8
Kortlopende verplichtingen		508,7	404,4
Totaal verplichtingen		672,5	604,6
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		1.110,9	943,0

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2025	2024
Omzet	7	3.153,5	2.745,9
Kosten van grond- en hulpstoffen	8	-2.541,9	-2.227,4
Brutowinst		611,6	518,5
Overige bedrijfsopbrengsten	10	11,8	15,0
Bedrijfsopbrengsten		623,4	533,5
Personeelskosten	9	-208,3	-183,7
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	15,16	-63,5	-51,0
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	26	3,1	-0,8
Overige bedrijfskosten	11	-267,7	-243,4
Bedrijfslasten		-536,4	-478,9
Bedrijfsresultaat		87,0	54,6
Netto financieringsresultaat	12	-19,5	-16,2
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		0,5	3,2
Winst (verlies) vóór belastingen		68,0	41,6
Winstbelastingen	14	-14,3	-8,2
Winst (verlies) over de periode		53,7	33,4
Voorgestelde winst (verlies) toe te rekenen aan:			
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)		7,0	4,7
Resultaatuiterkering	13	4,7	2,9
Toevoeging aan wettelijke reserves en overige reserves		11,2	6,6
Leden van de Coöperatie		22,9	14,2
Minderheidsbelangen gehouden door leden	24	3,1	2,0
Minderheidsbelangen gehouden door derden	24	27,7	17,2
Minderheidsbelangen		30,8	19,2
Winst (verlies) over de periode		53,7	33,4

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

in miljoenen euro

	Noot	2025	2024
Winst over het boekjaar		53,7	33,4
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	28	2,0	-8,7
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten		0,0	0,0
Gerelateerde belastingen		-0,5	2,1
		1,5	-6,6
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		-4,0	4,8
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		1,2	0,1
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-	-
Gerelateerde belastingen		-0,4	-0,0
		-3,2	4,9
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-1,7	-1,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		52,0	31,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Leden van de Coöperatie		22,1	13,4
Minderheidsbelangen gehouden door leden		3,0	1,9
Minderheidsbelangen gehouden door derden		26,9	16,4
Minderheidsbelangen	24	29,9	18,3
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		52,0	31,7

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie											
in miljoenen euro	Noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatie-reserve	Uitkerings-reserve en resultaat-uitkering	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom-afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheids-belang leden	Minderheids-belangen derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2024		64,9	85,7	–	–2,8	–0,8	4,8	–1,7	150,1	20,5	149,3	319,9
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		–	–	5,2	–	–	–6,9	1,7	–	–	–	–
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten												
Resultaat	13,23	–	–	–	–	–	–	14,2	14,2	2,0	17,2	33,4
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	23	–	–	–	2,3	–	–3,1	–	–0,8	–0,1	–0,8	–1,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		–	–	–	2,3	–	–3,1	14,2	13,4	1,9	16,4	31,7
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen												
Dividenden		–	–	–	–	–	–	–	–	–1,0	–9,0	–10,0
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	–	–	–3,6	–	–	–	–	–3,6	–	–	–3,6
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	–	–	–1,6	–	–	–	–	–1,6	–	–	–1,6
Ingehouden resultaatuitkering		–	–	–	–	–	1,2	–	1,2	–	–	1,2
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	23	–	–2,6	–	–	–	0,1	–	–2,5	–	–	–2,5
Bijschrijving participatierekeningen	23	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Mutatie intrinsieke waarde	23	3,5	4,5	–	–	–	–8,0	–	–	–	–	–
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		–	–	–	–	–	–1,2	–	–1,2	–	4,0	2,8
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		3,5	1,9	–5,2	–	–	–7,9	–	–7,7	–1,0	–5,0	–13,7
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
Inkoop eigen aandelen van ForFarmers N.V.		–	–	–	–	–	–0,3	–	–0,3	–	–0,3	–0,6
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		–	–	–	–	–	0,5	–	0,5	0,1	0,5	1,1
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
		–	–	–	–	–	0,2	–	0,2	0,1	0,2	0,5
Stand op 31 december 2024		68,4	87,6	–	–0,5	–0,8	–12,9	14,2	156,0	21,5	160,9	338,4

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie											
	Noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatie-reserve	Uitkerings-reserve en resultaat-uitkering	Reserve omrekenings-verschillen	Reserve kasstroom-afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheids-belang leden	Minderheids-belangen derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2025		68,4	87,6	–	–0,5	–0,8	–12,9	14,2	156,0	21,5	160,9	338,4
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		–	–	7,6	–	–	6,6	–14,2	–	–	–	
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten												
Resultaat	13,23	–	–	–	–	–	–	22,9	22,9	3,1	27,7	53,7
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	23	–	–	–	–1,9	0,4	0,7	–	–0,8	–0,1	–0,8	–1,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		–	–	–	–1,9	0,4	0,7	22,9	22,1	3,0	26,9	52,0
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen												
Dividenden		–	–	–	–	–	–	–	–	–1,3	–15,2	–16,5
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	–	–	–4,7	–	–	–	–	–4,7	–	–	–4,7
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	–	–	–2,9	–	–	–	–	–2,9	–	–	–2,9
Ingehouden resultaatuitkering		–	–	–	–	–	0,8	–	0,8	–	–	0,8
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	23	–	–1,8	–	–	–	–	–	–1,8	–	–	–1,8
Bijschrijving participatierekeningen	23	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Mutatie intrinsieke waarde	23	6,3	7,9	–	–	–	–14,2	–	–	–	–	–
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		–	–	–	–	–	–0,5	–	–0,5	–3,2	5,5	1,8
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		6,3	6,1	–7,6	–	–	–13,9	–	–9,1	–4,5	–9,7	–23,3
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
Inkoop eigen aandelen van ForFarmers N.V.		–	–	–	–	–	–0,6	–	–0,6	–0,1	–0,7	–1,4
Acquisitie van een deelneming		–	–	–	–	–	–0,1	–	–0,1	–	72,4	72,3
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		–	–	–	–	–	0,2	–	0,2	–	0,2	0,4
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
		–	–	–	–	–	–0,5	–	–0,5	–0,1	71,9	71,3
Stand op 31 december 2025		74,7	93,7	–	–2,4	–0,4	–20,0	22,9	168,5	19,9	250,0	438,4

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst (verlies) over het boekjaar		53,7	33,4
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	16	50,8	38,4
Amortisatie	15	12,7	12,6
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)		1,5	-0,3
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderingsverlies op handelsvorderingen		-3,1	0,8
Netto financieringsresultaat	12	19,5	16,2
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		-0,5	-3,2
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		-0,6	-6,0
Negatieve goodwill gerelateerd aan overname		-	-3,8
Resultaat op stapsgewijze overname HaBeMa	6	-4,0	-
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop		-3,9	-
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	29	1,5	1,1
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	28	0,4	0,3
Winstbelastingen	14	14,3	8,2
		142,3	97,7
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		3,3	-8,3
Handels- en overige vorderingen		27,7	17,9
Handelsschulden en overige verplichtingen		1,0	-17,6
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-6,9	-5,4
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		167,4	84,3
Betaalde rente		-6,6	-6,8
Betaalde winstbelastingen		-12,3	-6,8
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		148,5	70,7

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2025	2024
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1,0	1,6
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode		–	6,8
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		2,3	15,8
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop		13,3	–
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	0,1	–74,2
Verwerving van materiële vaste activa	16	–50,9	–26,8
Verwerving van immateriële activa	15	–0,8	–1,4
Uitgifte van leningen		–0,0	–
Terugontvangen van leningen		0,5	0,1
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		–34,5	–78,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot aandelen gebaseerde beloningsplannen		–1,7	–
Leasebetalingen		–17,6	–12,6
Opname leningen		125,5	50,0
Terugbetaling leningen		–111,3	–30,0
Transactiekosten in verband met leningen		–1,4	–
Betaald dividend		–23,8	–14,8
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		–30,3	–7,4
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		83,7	–14,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾		22,6	37,2
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		–0,6	0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	21	105,7	22,6

⁽¹⁾ Na aftrek van kortlopende bankschulden



**Toelichting op de
geconsolideerde jaarrekening**

Algemene informatie

1. Coöperatie FromFarmers U.A.

Coöperatie FromFarmers U.A. (de 'Coöperatie') is een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Coöperatie over 2025 omvat de Coöperatie en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'FromFarmers') en deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode. FromFarmers is ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 08048747.

De belangrijkste taak van Coöperatie FromFarmers is het houden en beheren van haar belang in ForFarmers en het geven van een verantwoorde invulling aan haar rol als (groot)aandeelhouder. ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderne- ming die hoofdzakelijk complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij.

2. Basis voor opstelling

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

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is opgemaakt door het Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: het Bestuur) op 18 februari 2026. De audit-commissie zal haar bevindingen over de opgemaakte jaarrekening toelichten tijdens de vergadering van de Ledenraad die op 25 maart 2026 zal plaatsvinden. Op die datum staat de jaarrekening van FromFarmers geagendeerd voor vaststelling door de Ledenraad (onder opschortende voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers N.V. wordt vastge- steld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. op 16 april 2026).

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

3. Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

Significante gevormde oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

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

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

Klimaatverandering

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

- De impact van klimaatverandering op de restwaarden en de gebruiksduur van activa bij het bepalen van de boekwaarde van materiële vaste activa (noot 16);
- De impact van klimaatverandering bij het inschatten van indicaties van bijzondere waardeverminderingen en het inschatten van toekomstige kasstromen bij de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen van immateriële vaste activa, inclusief goodwill (noot 15).

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

4. Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Consolidatiegrondslagen

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

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

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

Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Vreemde valuta

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

Transacties in vreemde valuta

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

Wisselkoersen

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

Koers op 31 december	€ 1,00	€ 1,00
2023	£ 0,8691	zł 4,3395
2024	£ 0,8292	zł 4,2750
2025	£ 0,8726	zł 4,2210
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2024	£ 0,8466	zł 4,3058
2025	£ 0,8568	zł 4,2397

Kasstromen

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

Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

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

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

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

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

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

	Nederland / België		Duitsland / Polen		Verenigd Koninkrijk		Groep / eliminaties		Geconsolideerd	
in miljoenen euro	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Mengvoer omzet	905,7	914,1	827,6	704,4	484,5	507,4	–	–	2.217,8	2.125,9
Overige omzet	379,7	323,1	310,6	81,3	245,0	215,4	0,4	0,2	935,7	620,0
Externe omzet	1.285,4	1.237,2	1.138,2	785,7	729,5	722,8	0,4	0,2	3.153,5	2.745,9
Omzet uit transacties tussen segmenten	21,0	36,4	2,1	2,2	–	–	–23,1	–38,6	–	–
Omzet	1.306,4	1.273,6	1.140,3	787,9	729,5	722,8	–22,7	–38,4	3.153,5	2.745,9
Brutowinst	282,5	254,4	185,7	128,1	142,3	135,3	1,1	0,7	611,6	518,5
Overige bedrijfsopbrengsten	0,2	1,8	6,5	7,7	4,8	5,5	0,3	–	11,8	15,0
Bedrijfslasten	–240,1	–218,0	–154,1	–109,0	–128,8	–132,2	–13,4	–19,7	–536,4	–478,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	42,6	38,2	38,1	26,8	18,3	8,6	–12,0	–19,0	87,0	54,6
APM-posten	7,2	3,3	–1,1	0,4	–2,9	–0,5	2,3	0,5	5,5	3,7
Onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)	49,8	41,5	37,0	27,2	15,4	8,1	–9,7	–18,5	92,5	58,3
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	22,6	17,6	21,1	12,5	16,3	16,2	3,5	4,7	63,5	51,0
EBITDA	65,2	55,8	59,2	39,3	34,6	24,8	–8,5	–14,3	150,5	105,6

	Nederland / België		Duitsland / Polen		Verenigd Koninkrijk		Groep / eliminaties		Geconsolideerd	
in miljoenen euro	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Materiële vaste activa	150,2	137,5	173,3	93,1	99,1	91,5	5,2	6,1	427,8	328,2
Immateriële activa en goodwill	100,4	101,5	9,1	11,6	1,3	2,8	3,2	3,3	114,0	119,2
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	–	–	–	32,1	1,6	1,4	–	–	1,6	33,5
Overige vaste activa	1,9	1,5	15,8	16,4	3,6	6,0	–6,7	–12,0	14,6	11,9
Vaste activa	252,5	240,5	198,2	153,2	105,6	101,7	1,7	–2,6	558,0	492,8
Vlottende activa	388,7	250,8	236,2	166,6	144,0	156,1	–216,0	–123,3	552,9	450,2
Totaal activa	641,2	491,3	434,4	319,8	249,6	257,8	–214,3	–125,9	1.110,9	943,0
Eigen vermogen	–313,6	–241,7	–161,1	–93,3	–99,2	–91,0	135,5	87,6	–438,4	–338,4
Verplichtingen	–327,6	–249,6	–273,3	–226,5	–150,4	–166,8	78,8	38,3	–672,5	–604,6
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	–641,2	–491,3	–434,4	–319,8	–249,6	–257,8	214,3	125,9	–1.110,9	–943,0
Werkkapitaal	–41,5	–28,8	92,7	61,5	6,2	3,7	–18,6	–11,0	38,8	25,4
Investerings ⁽¹⁾	26,0	13,1	15,5	8,6	9,9	5,7	1,6	3,3	53,0	30,7

⁽¹⁾ Geactiveerde immateriële activa en materiële vaste activa.

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

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

	in miljoenen euro	Noot	2025	2024
Bedrijfsresultaat segmenten			87,0	54,6
Netto financieringsresultaat		12	–19,5	–16,2
Aandeel resultaat deelnemingen				
verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen			0,5	3,2
Winst (verlies) voor belastingen			68,0	41,6

Alternatieve prestatie maatstaven

De Raad van Bestuur van ForFarmers meet haar prestaties hoofdzakelijk op basis van 'onderliggende kengetallen' (zoals in de onderstaande tabellen) die niet volgens IFRS zijn gedefinieerd. Bij deze kengetallen wordt de IFRS waarde gecorrigeerd voor incidentele posten.

De Raad van Bestuur van ForFarmers is van mening dat de onderliggende waarden een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, aangezien in deze waarden de posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden onder meer gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT en winst over de periode. De gecorrigeerde incidentele posten vallen binnen vier categorieën: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Opbrengsten en uitgaven gerelateerd aan bedrijfscombinaties en verkoop van activa en belangen, amortisatie van geacquireerde immateriële activa en het disconteringseffect/reële waarde wijzigingen op earn-out regelingen en opties; iii) Herstructureringskosten die voldoen aan specifieke voorwaarden; en iv) Overige, bestaande uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

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

						2025
			Bedrijfscombinaties			Onderliggend
		Bijzondere waarde-	en Verkoop van		Totaal	exclusief
in miljoenen euro	IFRS	verminderingen	activa en belangen	Herstructurering	Overig	APM items
Brutowinst	611,6					611,6
Overige bedrijfsopbrengsten	11,8		-8,8		-	3,0
Bedrijfslasten (exclusief afschrijvingen, amortisaties en waardeverminderingen)	-472,9		3,5	0,1	-0,1	-469,4
EBITDA ⁽¹⁾	150,5		-5,3	0,1	-0,1	145,2
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-63,5	-	10,8		-	-52,7
EBIT	87,0	-	5,5	0,1	-0,1	92,5
Netto financieringsresultaat			9,8		-	9,8
Belastingeffect		-	-2,8	-0,0	-	-2,8
Winst over de periode	53,7	-	12,5	0,1	-0,1	66,2

						2024
			Bedrijfscombinaties			Onderliggend
		Bijzondere waarde-	en Verkoop van		Totaal	exclusief APM
in miljoenen euro	IFRS	verminderingen	activa en belangen	Herstructurering	Overig	items
Brutowinst	518,5					518,5
Overige bedrijfsopbrengsten	15,0		-9,5		-	5,5
Bedrijfslasten (exclusief afschrijvingen, amortisaties en waardeverminderingen)	-427,9		2,1	1,1	0,7	-424,0
EBITDA ⁽¹⁾	105,6		-7,4	1,1	0,7	100,0
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-51,0	-	9,3		-	-41,7
EBIT	54,6	-	1,9	1,1	0,7	58,3
Netto financieringsresultaat			8,7		-	8,7
Belastingeffect		-	-2,4	-0,4	-0,4	-3,2
Winst over de periode	33,4	-	8,2	0,7	0,3	42,6

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

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

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

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Raad van Bestuur van ForFarmers beoordeelt de interne managementrapportages van elk gerapporteerd segment op maandelijkse basis en opereert als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan (chief operating decision-maker) om beslis-

singen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

Elk land is een separaat operationeel segment en zijn geaggregeerd in gerapporteerde segmenten op basis van gelijksoortige economische, markt en concurrentiekenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items hebben met name betrekking op gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

6. Bedrijfscombinaties

Samenwerking ForFarmers en team agrar in Duitsland

Achtergrond

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

In alle sectoren levert team agrar diensten en producten. Naast de productie van mengvoer is het ook actief in graaninzameling en graanhandel, de levering van zaden, meststoffen en verdelgingsmiddelen en producten voor op het boeren erf. De voederacti-

viteiten zijn onderdeel van de transactie, de overige activiteiten zijn geen onderdeel van de transactie. HaBeMa is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en mengvoerproductie in Hamburg, Duitsland.

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

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

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

HaBeMa

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

Allocatie van de overnamesom

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

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

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

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

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

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

Acquisitie Beukelaar Diervoeders B.V.

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

Acquisities in 2024

Acquisitie van Van Triest Veevoeders B.V.

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

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

ForFarmers heeft op 3 januari 2024 via haar deelneming Tasomix sp. z.o.o. alle aandelen van de voeractiviteiten van Piast Pasze Sp. z.o.o. (Piast) overgenomen. Met de overname wordt de positie in vooral de vleeskuikensector versterkt. Piast richt zich vooral op de productie van voeders voor vleeskuikens en in mindere mate op de melkvee- en varkenssector. De totale overnamesom bedraagt €2,6 miljoen en bestaat uit een betaling in

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

Acquisitie van Thunderbrook Ltd

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

 Schattingen en veronderstellingen

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

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

 Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Geanticipeerde acquisitiemethode Tasomix Sp. z.o.o.

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

7. Omzet

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

in miljoenen euro	2025	2024
Nederland	1.066,4	1.046,9
Duitsland	829,8	550,1
Verenigd Koninkrijk	733,0	726,3
Polen	410,0	373,5
België	39,2	36,1
Overige landen	75,1	13,0
Totaal	3.153,5	2.745,9

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

in miljoenen euro	2025	2024
Mengvoer	2.217,8	2.125,9
Overige omzet	935,7	620,0
Totaal	3.153,5	2.745,9

De toename van de omzet van €407,6 miljoen bevat een valuta-effect van €2,9 miljoen (afname). Het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €381,1 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen betreft het gecombineerde effect van de acquisities van team agrar, HaBeMa en Beukelaar Diervoeders, en het effect van het consolideren van een volledig jaar van Van Triest. De autonome toename van de omzet bedraagt €29,4 miljoen. Deze autonome toename wordt veroorzaakt door een stijging van volumes.

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

8. Kosten van grond- en hulpstoffen

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

9. Personeelskosten

in miljoenen euro	Noot	2025	2024
Lonen en salarissen		169,8	151,6
Sociale lasten		26,7	20,7
Pensioenkosten		10,3	10,3
Kosten van lange termijn beloningsplannen			
met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	29	1,5	1,1
Totaal		208,3	183,7

De personeelskosten stijgen met €24,6 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,4 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en stijging van €19,0 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €6,0 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van loon-indexatie.

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

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

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

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

10. Overige bedrijfsopbrengsten

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €57,5 miljoen en bevat een daling van €0,8 miljoen als gevolg van valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt een stijging van €58,4 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen betreft het gecombineerde effect van de acquisities van team agrar, HaBeMa en Beukelaar Diervoeders, en het effect van het consolideren van een volledig jaar van Van Triest. De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €0,1 miljoen.

Overige bedrijfskosten

in miljoenen euro	2025	2024
Transportkosten	112,5	91,3
Energiekosten	47,0	49,6
Onderhoudskosten	41,4	37,3
IT- en professionele diensten	19,7	20,6
Overige personeelskosten	19,5	17,4
Verkoopkosten	10,6	7,9
Overige kosten	17,0	19,3
Totaal	267,7	243,4

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

12. Netto financieringsresultaat

in miljoenen euro	2025	2024
Rentebaten	1,4	1,9
Rentelasten	-6,3	-6,3
Overige financiële lasten	-0,9	-0,8
Netto rente op leningen ⁽¹⁾	-5,8	-5,2
Overig financieringsresultaat	-3,9	-2,3
Onderliggend netto financieringsresultaat	-9,7	-7,5

Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	-	-
Verandering in putoptieverplichting	-9,8	-8,7
Netto niet-operationeel financieringsresultaat	-9,8	-8,7
Netto financieringsresultaat		
opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-19,5	-16,2

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

Het netto niet-operationeel financieringsresultaat van €9,8 miljoen (negatief) (2024: €8,7 miljoen negatief) heeft volledig betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de putoptieverplichting met betrekking tot Tasomix. De putoptieverplichting voor het resterende belang van 40%, welke op het moment van uitoefening in Poolse zloty moet worden voldaan, was op de datum van acquisitie op basis van reële waarde gewaardeerd op €30,0 miljoen. Op 31 december 2025 bedraagt de putoptieverplichting €47,2 miljoen (31 december 2024: €36,9 miljoen). De oprentingslast over het jaar bedraagt €5,2 miljoen en de herwaarderingslast €4,6 miljoen (beide zijn als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord). Het wisselkoerseffect bedraagt €0,5 miljoen negatief en is verantwoord als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

De rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende voorde-
ringen (leningen aan klanten). De rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op
(bank)leningen en overige financieringsverplichtingen. Het overige financieringsresultaat
betreft met name rente op leaseverplichtingen.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

13. Winstverdeling

De voorgestelde verdeling van het resultaat 2024 is gedurende 2025 geëffectueerd. Dit betekent dat gedurende 2025 een vermogensvergoeding en resultaatuitkering van in totaal €7,6 miljoen (2024: €5,2 miljoen) is uitgekeerd.

	Voorstel	Werkelijke	Werkelijke
in miljoenen euro	2025	2024	2023
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogens- vergoeding)	7,0	4,7	3,6
Resultaatuiterkering	4,7	2,9	1,6
Te reserveren resultaatuitkering	0,1	0,1	–
Toevoeging aan de wettelijke reserves en overige reserves	11,1	6,5	–6,9
Resultaat na belastingen	22,9	14,2	–1,7

De bestemming van het resultaat van het huidige boekjaar kan nog niet in exacte bedragen worden vastgesteld. Mede bepalend hiervoor is het aantal certificaten van aandelen ForFarmers N.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 21 april 2026 bezit. Dit is de datum die bepalend is voor vermogensvergoeding en resultaatuitkering. Door conversie van participatierekeningen in certificaten ForFarmers N.V., overdracht naar effectenrekeningen en verkoop neemt het saldo van de participatierekeningen af.

Het aantal certificaten ForFarmers N.V. dat de Coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af. Per 31 december 2025 heeft van de participatierekeningen conversie, overdracht effectenrekening en verkoop plaatsgevonden in 58.314.490 (ultimo 2024: 57.831.368) certificaten ForFarmers N.V., dat is 65,9% (2024: 65,1%) van het aantal uitstaande certificaten ForFarmers N.V.

13.1 Vermogensvergoeding

Het Bestuur stelt de volgende verdeling van het resultaat over 2025 voor. Een bedrag ter grootte van €0,30 per certificaat (2024: €0,20) zal worden toegevoegd aan de uitkeringsreserve als vermogensvergoeding over de participatierekeningen. Voorgesteld wordt het gehele saldo van de uitkeringsreserve betaalbaar te stellen. Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2025 zou deze uitkering €7,0 miljoen (werkelijk in 2025 uitgekeerd: €4,7 miljoen) bedragen.

13.2 Resultaatuiterkering

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van €4,7 miljoen (werkelijk in 2025 uitgekeerd: €2,9 miljoen) uit te keren als resultaatuitkering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2025 benutte voerequivalenten. Op de ontvangen dividenduitkering van ForFarmers N.V. wordt in mindering gebracht de begrote kosten van de Coöperatie voor volgend boekjaar en deze wordt verhoogd met de lager dan begroot uitgevallen kosten van afgelopen boekjaar. Tevens wordt vanaf vorig jaar €100.000 per jaar gereserveerd als buffer voor mogelijk toekomstig mindere jaren, indien hiervoor ruimte is. Hierdoor heeft de Coöperatie altijd voldoende liquide middelen om lopende betalingen te verrichten. De resultaatuitkering wordt als volgt vastgesteld:

in miljoenen euro	2025	2024
Voorgenomen dividenduitkering ⁽¹⁾	5,6	3,7
Afwikkeling resultaat coöperatie		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	0,7	0,8
Werkelijk huidig boekjaar	–0,7	–0,8
	0,0	–0,0
Begroot resultaat coöperatie volgend boekjaar	–0,8	–0,7
Te reserveren resultaatuitkering	–0,1	–0,1
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	–0,9	–0,8
Voorstel resultaatuitkering	4,7	2,9

⁽¹⁾ Heeft betrekking op de aandelen waarvoor geen participatierekeningen zijn uitgegeven (onverdeeld vermogen).

Het restant van het resultaat van het boekjaar wordt toegevoegd aan, of in mindering gebracht op, de overige reserves.

14. Winstbelastingen

14.1 Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

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

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

14.2 Aansluiting van het effectieve belastingtarief

in miljoenen euro	Noot	2025		2024	
Winst vóór belastingen			68,0		41,6
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			-0,5		-3,2
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting			67,5		38,4
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,8%	17,4	25,8%	9,9
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		-1,9%	-1,3	-2,6%	-1,0
Wijziging in belastingtarief	14.1	0,3%	0,2	0,3%	0,1
Belastingeffect van:					
Niet-aftrekbare kosten/ niet-belastbare baten		3,8%	2,6	3,9%	1,5
Fiscale faciliteiten		-1,3%	-0,9	-1,8%	-0,7
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		0,0%	0,0	0,0%	0,0
Aanpassingen van vorige jaren	14.1	-5,5%	-3,7	-4,2%	-1,6
Totaal belastinglast (-bate)		21,2%	14,3	21,4%	8,2

De niet-aftrekbare kosten hebben in 2025 met name betrekking op de verandering in de waardering van de putoptieverplichting (zie noot 12) en niet-aftrekbare kosten in Nederland en Duitsland. Deze worden grotendeels gecompenseerd door niet-belastbare baten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De aanpassingen van vorige jaren betreft met name aangepaste inschattingen van de actuele belastingpositie in Polen. De kosten van de Coöperatie (enkelvoudig) zijn verantwoord onder de niet-aftrekbare kosten, waarbij de inschatting is dat deze niet fiscaal verrekend kunnen worden in de toekomst.

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

14.3 Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

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

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

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

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

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, van onder andere de interpretatie van de belastingwetgeving en ervaringen uit het verleden. De Groep saldeert belastingvorderingen en belastingverplichtingen uitsluitend en alleen indien er een afdwingbaar recht is op compensatie. Ter zake van de uitgestelde belastingvorderingen acht de Groep - op basis van de vooruitzichten - dat er voldoende toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de uitgestelde belastingvordering te benutten.

De in het verleden opgebouwde verliezen bij de Coöperatie (enkelvoudig) zijn niet als uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Het Bestuur verwacht niet dat deze verliezen met toekomstige winsten bij de Coöperatie verrekend kunnen worden. Per 31 december 2025 bedragen deze niet gewaardeerde verliezen €9,2 miljoen (31 december

2024: €8,5 miljoen), met een belastingeffect van €2,4 miljoen (31 december 2024: €2,2 miljoen).

14.4 Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. De Coöperatie FromFarmers U.A. maakt geen deel uit van deze fiscale eenheid.

Indien geen sprake is van een 100% belang is Nederlandse dochtermaatschappij zelfstandig belastingplichtig. Een aantal niet materiële deelnemingen vallen per 31 december 2025 buiten de fiscale eenheid.

14.5 Pijler 2-richtlijn

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

De Groep heeft de impact van de Pijler 2-richtlijn beoordeeld op basis van het landenrapport (country-by-country reporting) over 2024 en de financiële informatie over 2025. Het effectieve belastingtarief volgens de richtlijnen is in alle rechtsgebieden waarin de Groep actief is hoger dan 16%, met uitzondering van Polen. Op basis van de beoordeling kan de Groep in de rechtsgebieden waar zij actief is in 2025 gebruiken maken van de veilighavenregel, met uitzondering van Polen. Voor Polen zal naar verwachting een uitgebreide berekening dienen te worden gemaakt. De Groep verwacht dat dit niet zal leiden tot additioneel te betalen winstbelastingen.

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

Schattingen en veronderstellingen

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Bij het inschatten van deze toekomstige belastbare winst is sprake van oordeelsvorming.

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

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

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

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

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

Vaste activa

15. Goodwill en overige immateriële activa

15.1 Aansluiting van de boekwaarde

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

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

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

15.2 Goodwill impairment test

Jaarlijks wordt voor elke kasstroomgenererende eenheid de goodwill getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

	31 december	31 december
in miljoenen euro	2025	2024
Nederland	53,6	53,7
Duitsland	3,7	3,7
Overige	6,6	6,6
Totaal	63,9	64,0

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

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

Het management maakt jaarlijks als onderdeel van de goodwill impairment test onder meer een beste inschatting van de impact van diverse maatregelen op de resultaten in Nederland, waaronder de inschatting van de gevolgen van de Landelijke beëindigingsregeling veehouderijlocaties (Lbv). Deze vrijwillige opkoopregeling biedt varkens-, rund- en pluimveehouders een compensatie als ze stoppen met hun bedrijf. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen. Zowel in 2025 als in 2024 overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland per balansdatum dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Sensitiviteit

Voor alle kasstroomgenererende eenheden met goodwill per 31 december 2025 zal een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschatting niet leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde (2024: idem).

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

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

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

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

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

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

De belangrijkste aannames in de prognoses zijn de verwachte CAGR voor totaal volumeontwikkeling en de gemiddelde onderliggende EBITDA/brutowinst marge (de conversieratio). Deze zijn beide direct afgeleid van het budget en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, externe marktinformatie, een analyse van de marktontwikkelingen en managementvooruitzichten.

Om tot de geprognoseerde brutowinst te komen is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton en niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen en de verkoopprijzen volgen de ontwikkeling van de grondstofprijzen. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met de volumeontwikkeling, de inflatie en kostenbesparingen.

De disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen, gebaseerd op het rendement op 30-jarige staatsobligaties die zijn uitgegeven in de relevante markt en in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risico-opslag die recht doet aan het hogere risico van beleggingen in effecten in het algemeen en het systeemrisico van de specifieke kasstroomgenererende eenheid.

15.3 Impairment van overige immateriële vaste activa

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

Schattingen en veronderstellingen

De kasstroomprognoses die worden gebruikt in de berekening van de bedrijfswaarde voor de goodwill impairment bevatten verschillende schattingen en veronderstellingen. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijds waarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot de kasstroomgenererende eenheid. De diverse oordelen en gemaakte schattingen die relevant zijn voor de goodwill impairment test zijn opgenomen in de toelichting.

Economische levensduur van immateriële vaste activa, anders dan goodwill

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Goodwill

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

Jaarlijks wordt voor iedere kasstroomgenererende eenheid de goodwill impairment test uitgevoerd in het derde kwartaal. Echter, voor iedere publicatie (jaarrekening en halfjaarbericht) wordt gezien of een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill is geïdentificeerd. Daarbij worden onder meer de meest recente marktonwikkelingen, financiële resultaten en management vooruitzichten meegenomen.

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

Overige immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Immateriële vaste activa verworven in een

bedrijfscombinatie worden gewaardeerd tegen reële waarde op overnamedatum. Immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur worden niet afgeschreven, maar ten minste jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering.

Immateriële vaste activa met een bepaalde levensduur, zoals klantenrelaties, handels- en merknamen, software en leverancierscontracten, worden geactiveerd tegen historische kostprijs en lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur. De geschatte levensduur is als volgt:

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

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

De boekwaarde van niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, wordt op elke balansdatum beoordeeld om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

16. Materiële vaste activa

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

		31 december 2025	31 december 2024
in miljoenen euro	Noot		
Activa			
Materiële vaste activa, in eigendom	16.1	360,2	277,4
Activa met gebruiksrecht	16.3	67,6	50,8
Materiële vaste activa		427,8	328,2

16.1 Aansluiting van de boekwaarde

Materiële vaste activa, in eigendom

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

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

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

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

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

16.2 Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

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

 Schattingen en veronderstellingen

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

 Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

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

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

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

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

16.3 Aansluiting van de boekwaarde

Activa met gebruiksrecht

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

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

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

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

Lasten/(baten) verantwoord in het resultaat

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

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

16.4 Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

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

 Schattingen en veronderstellingen

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

 Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Bij aanvang van een contract beoordeelt de Groep of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en herwaarderingsen. Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, worden niet-leasecomponenten niet gescheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent verwerkt.

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

17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

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

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

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

 Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord volgens de 'equity'-methode en worden bij eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. De geconsolideerde jaarrekening bevat het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Werkkapitaal

18. Handels- en overige vorderingen

in miljoenen euro	Noot	31 december 2025	31 december 2024
Vorderingen op derden		–	0,4
Vorderingen op handelsdebiteuren		235,4	223,9
Vorderingen op verbonden partijen	33	9,4	9,9
Leningen aan leden		0,3	0,4
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		3,6	3,6
Vooruitbetalingen		1,8	0,9
Overlopende activa		35,2	24,6
Totaal		285,7	263,7
Langlopend		8,3	2,2
Kortlopend		277,4	261,5
Totaal		285,7	263,7

De toename van de handels-en overige vorderingen wordt met name verklaard door de acquisitie van team agrar en HaBeMa. De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers. De stijging van de overlopende activa wordt met name verklaard door de vordering op team SE ter compensatie voor het waarderingsverschil van beide bedrijven in het overnameproces (zie noot 6).

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

Schattingen en veronderstellingen

De Groep beoordeelt op elke verslagdatum of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen op handelsvorderingen en overige vorderingen op basis van een 'verwachte kredietverlies-model'. De voorziening bestaat uit een specifiek gedeelte voor individuele vorderingen waarbij sprake is van een verhoogd kredietrisico, en een collectief gedeelte voor groepen van soortgelijke vorderingen die vergelijkbare kredietrisicokenmerken vertonen. De Groep hanteert de eenvoudige benadering toe waarbij de verwachte kredietverliezen worden bepaald op basis van historische informatie over betalingsgedrag per groep. Daarnaast is rekening gehouden met de huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van individuele posten zouden kunnen beïnvloeden.

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

19. Voorraden

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

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

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

20. Biologische activa

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

21. Geldmiddelen en kasequivalenten

	31 december 2025	31 december 2024
in miljoenen euro		
Banksaldi	109,8	50,7
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	109,8	50,7
Bankschulden	-4,1	-28,1
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	105,7	22,6

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

22. Handelsschulden en overige verplichtingen

		31 december 2025	31 december 2024
in miljoenen euro			
Handelsschulden aan verbonden partijen	33	0,2	4,8
Overige handelsschulden		281,3	261,3
Overlopende passiva		96,1	82,4
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		10,3	7,9
Derivaten	26	1,4	1,4
Putoptieverplichting	12	47,2	36,9
Totaal		436,5	394,7
		47,2	
Langlopend			36,9
Kortlopend		389,3	357,8
Totaal		436,5	394,7

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

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

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

Leveranciersfinancieringsregelingen (supplier finance arrangements)

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

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

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



Schattingen en veronderstellingen

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



Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Putoptieverplichting Tasomix

Putoptieverplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen worden geclassificeerd als een verplichting en niet als een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening. De oprenting van putoptieverplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan de minderheidsaandeelhouder en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten.

Financiering en kapitaalstructuur

23. Eigen vermogen

23.1 Niet op naam gezet vermogen

Het niet op naam gezet vermogen wordt gevormd door het aantal certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. dat niet op naam van leden van de Coöperatie is gezet. Vanaf 2017 vindt geen bijschrijving meer plaats. Het verloop van het niet op naam gezet vermogen in 2025 en 2024 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in miljoenen euro
Stand op 1 januari 2025	18.498.469	3,69883	68,4
Mutatie intrinsieke waarde	18.498.469	0,34272	6,3
Stand op 31 december 2025	18.498.469	4,04155	74,7

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in miljoenen euro
Stand op 1 januari 2024	18.498.469	3,50881	64,9
Mutatie intrinsieke waarde	18.498.469	0,19002	3,5
Stand op 31 december 2024	18.498.469	3,69883	68,4

23.2 Participatiereserve

Vanaf 2017 vindt er geen toevoeging meer plaats aan de participatiereserve door benutte voerequivalenten. De participatiereserve stijgt wel door stijging van de intrinsieke waarde van €3,69883 ultimo 2024 naar €4,04155 ultimo 2025. De conversie van de participatiereserve komt tot stand doordat leden hun participatierekening omwisselen in certificaten, overdragen naar effectenrekeningen of verkopen.

Het verloop van de participatiereserve in 2025 en 2024 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in miljoenen euro
Stand op 1 januari 2025	23.670.163	3,69883	87,6
Af: conversie 2025	-483.122	3,69883	-1,8
Mutatie intrinsieke waarde	23.187.041	0,34272	7,9
Stand op 31 december 2025	23.187.041	4,04155	93,7

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in miljoenen euro
Stand op 1 januari 2024	24.423.187	3,50881	85,7
Af: conversie 2024	-753.024	3,50881	-2,6
Mutatie intrinsieke waarde	23.670.163	0,19002	4,5
Stand op 31 december 2024	23.670.163	3,69883	87,6

Uitkeringsreserve

De uitkeringsreserve omvat de door de Ledenraad vastgestelde vermogensvergoeding over de saldi van de participatierekeningen. De vermogensvergoeding kan pas in het opvolgende boekjaar worden vastgesteld, omdat hiervoor het aantal certificaten van aandelen ForFarmers N.V. dat in bezit is van Coöperatie FromFarmers U.A. per registratiedatum voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. bepalend is.

In 2025 is een bedrag ter grootte van €0,20 (2024: €0,15) per door Coöperatie FromFarmers U.A. gehouden certificaat in ForFarmers N.V. toegevoegd aan de uitkeringsreserve en uitgekeerd aan de houders van de participatierekeningen.

Reserve omrekeningsverschillen

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

Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft het resultaat op hedges voor aankoop van grondstofposities, diesel hedges en rente hedges. Per 31 december 2025 zijn er geen hedges voor aankoop van grondstofposities en rente hedges.

Overige (wettelijke) reserves

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

De overige reserves worden aangehouden door de Coöperatie op grond van statutaire bepalingen en bestaan hoofdzakelijk uit de ingehouden winsten gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan haar leden. Op basis van de statuten van de Coöperatie 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.

Vermogensvergoeding en resultaatuitkering

De door de Coöperatie vastgestelde en uitgekeerde vermogensvergoeding bedraagt €4,7 miljoen (2024: €3,6 miljoen). De door de Coöperatie vastgestelde en uitgekeerde resultaatuitkering bedraagt €2,9 miljoen (2024: €1,6 miljoen).

23.3 Voorstel tot resultaatbestemming

Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2025 en het verwachte dividend van ForFarmers N.V. wordt aan de Ledenraad voorgesteld de winst over het boekjaar toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie als volgt te verdelen:

	Voorstel	Werkelijk	Werkelijk
in miljoenen euro	2025	2024	2023
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)	7,0	4,7	3,6
Resultaatuitkering	4,7	2,9	1,6
Te reserveren resultaatuitkering	0,1	0,1	–
Toevoeging aan de wettelijke en overige reserves	11,1	6,5	–6,9
Resultaat na belastingen	22,9	14,2	–1,7

Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

De bestemming van het resultaat kan nog niet in exacte bedragen worden vastgesteld. Mede bepalend hiervoor is het aantal aandelen van ForFarmers N.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 21 april 2026 bezit. Dit is de datum die bepalend is voor de dividenduitkering. Door conversie van participatierekeningen in aandelen ForFarmers N.V. neemt het saldo van de participatierekeningen af. Het aantal aandelen ForFarmers N.V. dat de Coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af.

Per 31 december 2025 heeft van de participatierekeningen conversie, overdracht naar effectenrekeningen en verkoop plaatsgevonden in 58.314.490 (ultimo 2024: 57.831.368) aandelen ForFarmers N.V. Dit is 65,9% (2024: 65,1%) van het aantal uitstaande aandelen ForFarmers N.V.

De Algemene vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. zal op 16 april 2026 het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,30. Onder voorbehoud van de goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. zal het dividend op de participatierekeningen volledig worden toegevoegd aan de uitkeringsreserve als vermogensvergoeding over de participatierekeningen.

Voorgesteld wordt het gehele saldo van de uitkeringsreserve betaalbaar te stellen.

Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2025 zou deze uitkering €7,0 miljoen bedragen.

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van €4,7 miljoen uit te keren als resultaatuitkering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2025 benutte voerequivalenten. Tevens wordt conform besluit van de Ledenraad vanaf 1 januari 2025 €100.000 per jaar ingehouden op de resultaatuitkering als buffer voor mogelijke toekomstige mindere jaren, indien daarvoor ruimte bestaat. Dit zal voor de tweede keer toegepast worden op de resultaatuitkering over boekjaar 2025.

Coöperatie FromFarmers U.A. zal uitsluitend uitkeringen doen aan haar leden voor zover de Coöperatie 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 het Bestuur de uitkering van vermogensvergoeding en resultaatuitkering niet goedkeuren. Voorlopige tests gaven geen aanleiding te veronderstellen dat de voorgestelde uitkeringen niet mogelijk zouden zijn, maar deze tests zullen nog definitief moeten worden afgerond (en het Bestuur zal de uitkeringen moeten goedkeuren) voordat tot uitbetaling kan worden overgegaan.

Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

in miljoenen euro	Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie						Totaal niet-gerealiseerde resultaten
	Noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	
2025							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	9	–	–	0,7	0,7	0,8	1,5
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		–1,9	–	–	–1,9	–2,1	–4,0
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		–	0,4	–	0,4	0,4	0,8
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten		–	–	–	–	–	–
Totaal		–1,9	0,4	0,7	–0,8	–0,9	–1,7
2024							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	9	–	–	–3,1	–3,1	–3,5	–6,6
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		2,3	–	–	2,3	2,5	4,8
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		–	–	–	–	0,1	0,1
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten		–	–	–	–	–0,0	–0,0
Totaal		2,3	–	–3,1	–0,8	–0,9	–1,7

23.4 Niet op naam gezet vermogen

In 2007 heeft de Coöperatie besloten haar vermogen op naam te zetten van haar leden, in een periode van 10 jaar.

Teneinde ook op de lange termijn aan haar doelstellingen te kunnen voldoen is in het kader van het project 'Vitale Coöperatie' besloten niet het gehele vermogen op naam van haar leden te zetten maar circa 17,5% van de certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. duurzaam als bezit aan te houden. De laatste bijschrijvingen in dit kader vond plaats in 2017. De Coöperatie houdt per eind 2025 direct 20,72% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers (eind 2024: 20,72%).

24. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang, voor eventuele intra-groepseliminaties voor boekjaren 2025 en 2024.

31 december 2025	ForFarmers NV		ForFarmers team agrar GmbH		Andere minderheidsbelangen		Eliminaties		Totaal	
	53%	53%	50%		40%	40%				
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
in miljoenen euro										
Vaste activa	557,7	492,1	121,9	–	16,5	15,6	–138,4	–15,6	557,7	492,1
Vlottende activa	552,7	450,0	123,0	–	28,8	31,7	–151,8	–31,7	552,7	450,0
Langlopende verplichtingen	–163,8	–200,2	–34,9	–	–8,3	–6,8	43,2	6,8	–163,8	–200,2
Kortlopende verplichtingen	–508,2	–403,6	–67,9	–	–15,1	–18,0	83,0	18,0	–508,2	–403,6
Minderheidsbelang	–80,6	–9,9	–	–	–	–	–	–	–80,6	–9,9
Netto activa	357,8	328,4	142,1	–	21,9	22,5	–164,0	–22,5	357,8	328,4
 Boekwaarde van minderheidsbelang	 189,3	 172,5	 71,1	 –	 9,5	 9,9	 –	 –	 269,9	 182,4
Omzet	3.153,1	2.745,7	599,3	–	148,6	164,2	–747,9	–164,2	3.153,1	2.745,7
Winst (verlies) over de periode	54,4	34,2	5,1	–	3,5	4,9	–8,6	–4,9	54,4	34,2
Niet-gerealiseerde resultaten	–3,2	4,9	–	–	–	–	–	–	–3,2	4,9
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	51,2	39,1	5,1	–	3,5	4,9	–8,6	–4,9	51,2	39,1
	26,3	16,4	2,6	–	1,9	2,8	–4,5	–2,8	26,3	16,4
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang										
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	–1,7	2,6	–	–	–	–	–	–	–1,7	2,6

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

25. Leningen en overige financieringsverplichtingen

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

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

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

25.1 Bankleningen

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

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

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

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

De belangrijkste financiële ratio's zijn als volgt:

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

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

(31 december 2024: 0,62). De interest coverage ratio bedraagt per 31 december 2025: 22,37 (31 december 2024: 17,24).

Werkkapitaalfinanciering

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

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

Overige leningen met zekerheden

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

25.2 Financieringsverplichtingen met zekerheden

Over de leaseverplichtingen wordt effectief zekerheid gegeven, omdat de rechten inzake het geleasede actief naar de lessor terugkeren in het geval van in gebreke zijn.

25.3 Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

in miljoenen euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Lease- verplichtingen	Uitkerings- reserve en resultaat- uitkering	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2025		80,0	52,3	–	–1,3	–12,9	14,2	182,4	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten									
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot aandelen gebaseerde beloningsplannen		–	–	–	–	–0,8	–	–0,9	–1,7
Leasebetalingen		–	–17,6	–	–	–	–	–	–17,6
Opname leningen en overige financieringsverplichtingen		125,5	–	–	–	–	–	–	125,5
Terugbetaling lening en overige financieringsverplichtingen		–111,3	–	–	–	–	–	–	–111,3
Transactiekosten in verband met leningen en overige financieringsverplichtingen		–1,4	–	–	–	–	–	–	–1,4
Betaald dividend, vermogensvergoeding en resultaatuitkering	23	–	–	–7,6	–	–	–	–16,2	–23,8
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		12,8	–17,6	–7,6	–	–0,8	–	–17,1	–30,3
Verwerving dochteronderneming		6,7	9,5	–	–	–	–	–	
Mutaties in reële waarde		0,2	1,9	–	–	–	–	–	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–	–1,8	–	–	–	–	–	
Overige mutaties ⁽¹⁾		–0,1	25,6	7,6	–1,5	–6,3	8,7	104,6	–
Stand op 31 december 2025		99,6	69,9	–	–2,8	–20,0	22,9	269,9	

in miljoenen euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Lease- verplichtingen	Uitkerings- reserve en resultaat- uitkering	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2024		59,9	40,6	–	–3,6	4,8	–1,7	169,8	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten									
Inkoop van eigen aandelen ForFarmers N.V.		–	–	–	–	–	–	–	–
Leasebetalingen		–	–12,6	–	–	–	–	–	–12,6
Opname leningen		50,0	–	–	–	–	–	–	50,0
Terugbetaling banklening		–30,0	–	–	–	–	–	–	–30,0
Transactiekosten in verband met leningen		–	–	–	–	–	–	–	–
Betaald dividend, vermogensvergoeding en resultaatuitkering	23	–	–	–5,2	–	–	–	–9,6	–14,8
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		20,0	–12,6	–5,2	–	–	–	–9,6	–7,4
Verwerving dochteronderneming		–	1,5	–	–	–	–	–	
Mutaties in reële waarde		0,1	1,9	–	–	–	–	–	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–	1,4	–	–	–	–	–	
Overige mutaties ⁽¹⁾		0,0	19,5	5,2	2,3	–17,7	15,9	22,2	
Stand op 31 december 2024		80,0	52,3	–	–1,3	–12,9	14,2	182,4	

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Leningen

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

Leaseverplichtingen

Leaseverplichtingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die tijdens de leasetermijn verschuldigd zijn, verdisconteerd tegen de impliciete rentevoet van de lease-

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

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

van de risicovrije rentevoet, bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de lease-overeenkomst.

26. Financiële instrumenten

26.1 Verwerkingscategorieën en reële waarden

Financiële instrumenten die zijn opgenomen in de balans zijn gewaardeerd tegen reële waarde of geamortiseerde kostprijs. Bij het bepalen van de reële waarde van een actief of een verplichting maakt de Groep zoveel mogelijk gebruik van op de markt waarneembare gegevens. De reële waarden worden ingedeeld naar verschillende niveaus op basis van de reële-waardehiërarchie, afhankelijk van de inputs op basis waarvan de waarderingstechnieken zijn toegepast.

De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

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

De volgende tabel geeft de boekwaarden en reële waarden weer van de financiële activa en financiële verplichtingen, inclusief hun niveaus in de reële waarde hiërarchie. De tabel bevat geen reële waarde informatie voor financiële activa en financiële verplichtingen niet gewaardeerd op reële waarde indien de boekwaarde een redelijke benadering is van de reële waarde.

		31 december 2025							
		Boekwaarde				Reële waarde			
in miljoenen euro	Noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)		–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	
		–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	18	–	–	285,7	285,7	–	–	–	–
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	–	–	109,8	109,8	–	–	–	–
		–	–	395,5	395,5	–	–	–	–
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Putoptieverplichting	12	–47,2	–	–	–47,2	–	–	–47,2	–47,2
Voor afdekking gebruikte grondstofcontracten (derivaten)		–	–1,2	–	–1,2	–	–1,2	–	–1,2
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	26	–	–0,2	–	–0,2	–	–0,2	–	–0,2
		–47,2	–1,4	–	–48,6	–	–1,4	–47,2	–48,6
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	21	–	–	–4,1	–4,1	–	–	–	–
Leningen en overige financieringsverplichtingen	25	–	–	–99,6	–99,6	–	–	–	–
Leaseverplichtingen	25	–	–	–69,9	–69,9	–	–	–	–
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽²⁾⁽³⁾	22	–	–	–387,9	–387,9	–	–	–	–
		–	–	–561,5	–561,5	–	–	–	–

⁽¹⁾ Reële waarde door winst- en verliesrekening.

⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.

⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de putoptieverplichting.

31 december 2024									
in miljoenen euro	Boekwaarde					Reële waarde			
	Noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	26	–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	0,1
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	26	–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	0,1
		–	0,2	–	0,2	–	0,2	–	0,2
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	18	–	–	263,7	263,7	–	–	–	–
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	–	–	50,7	50,7	–	–	–	–
		–	–	314,4	314,4	–	–	–	–
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Putoptieverplichting	12	–36,9	–	–	–36,9	–	–	–36,9	–36,9
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)		–	–1,4	–	–1,4	–	–1,4	–	–1,4
		–36,9	–1,4	–	–38,3	–	–1,4	–36,9	–38,3
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	21	–	–	–28,1	–28,1	–	–	–	–
Leningen en overige financieringsverplichtingen	25	–	–	–80,0	–80,0	–	–	–	–
Leaseverplichtingen	25	–	–	–52,3	–52,3	–	–	–	–
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	22	–	–	–356,4	–356,4	–	–	–	–
		–	–	–516,8	–516,8	–	–	–	–

⁽¹⁾ Reële waarde door winst en verlies.

⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.

⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de putoptieverplichting.

Schattingen en veronderstellingen

De Groep heeft een vast raamwerk van beheersmaatregelen ten aanzien van de bepaling van de reële waarden. Als voor de waardering tegen reële waarde gebruik wordt gemaakt van informatie van derden, zoals broker quotes en prijsbepalingsdiensten, beoordeelt en documenteert de groep het van derden verkregen bewijs om te verifiëren of deze waarderingen en de rubricering ervan in de niveaus van de reële-waardehiërarchie voldoen aan de vereisten van de IFRS. Daarnaast beoordeelt de Groep op iedere rapporteringsdatum de belangrijkste niet-waarneembare inputs en waarde(correctie)s.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingsstechniek
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.
Rente swaps en brandstof swaps, grondstofcontracten	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating en bij toonaangevende handelsplatformen. Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderingstechnieken zijn swapmodellen en futuresmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.
Putoptieverplichting	Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De verwachte betaling wordt bepaald op basis van mogelijke scenario's over de verwachte volume / EBITDA ontwikkeling, de inbaarheid van bruto handelsvorderingen en de verwachte netto schuld positie, het bedrag dat bij elk van de scenario's moet worden betaald en de waarschijnlijkheid van elk scenario. Belangrijk niet-waarneembare input betreft: • Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het volume/ EBITDA. • Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen. • Prognose netto schuldpositie. • Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. • Uitoefendatum van de optie. De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang: • de jaarlijkse groeivoet van het volume/ EBITDA hoger (lager) uitvalt. • de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaard betaaltermijn positief (negatief) afwijken. • de werkelijke netto schuldpositie positief (negatief) van de verwachte netto schuldpositie afwijkt. • de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt. • de optie eerder (later) wordt uitgeoefend.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingsstechniek
Eigenvermogensinstrumenten (langlopend)	Voor investeringen in eigenvermogensinstrumenten die geen genoteerde marktprijs hebben in een actieve markt voor een identiek instrument (dat wil zeggen een Level 1 input) zijn toelichtingen van de reële waarde niet vereist.
Leningen en vorderingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen.
Geldmiddelen, handels- en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen (kortlopend)	Gezien de korte termijn van deze instrumenten benadert de boekwaarde de marktwaarde.
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen. De reële waarde van de lange termijn verplichtingen is gelijk aan de boekwaarde omdat ingevolge de financieringsovereenkomst variabele marktrentetarieven van toepassing zijn.

26.2 Financieel risicomanagement

Risk management raamwerk

De Raad van Bestuur van ForFarmers heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Raad van Bestuur van ForFarmers heeft een Risk Advisory Board (RAB) ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De RAB informeert de Raad van Bestuur, de auditcommissie en de Raad van Commissarissen van ForFarmers 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 Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. De bruto boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 7 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

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

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 18.

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

	31 december 2025	31 december 2024
in miljoenen euro		
Bruto handels- en overige vorderingen	290,3	272,1
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-4,6	-8,4
Totaal	285,7	263,7
Langlopend (waaronder leningen)	8,3	2,2
Kortlopend	277,4	261,5
Totaal	285,7	263,7

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

in miljoenen euro	2025			2024		
	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	257,0	10,5	267,5	243,3	4,2	247,5
Overschrijding < 30 dagen	14,3	2,3	16,6	12,2	1,9	14,1
Overschrijding 31 - 60 dagen	1,2	0,9	2,1	2,0	0,9	2,9
Overschrijding 61 - 90 dagen	0,2	0,7	0,9	0,6	0,9	1,5
Overschrijding > 90 dagen	0,3	2,9	3,2	1,3	4,8	6,1
Bruto bedrag	273,0	17,3	290,3	259,4	12,7	272,1
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-4,6	-4,6	-	-8,4	-8,4
Totaal	273,0	12,7	285,7	259,4	4,3	263,7
Achterstallige vorderingen	5,9%	39,3%	7,9%	6,2%	66,9%	9,0%

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. De Groep verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast volledig inbaar zijn, gebaseerd op historisch betalingsgedrag en intensieve analyse van kredietrisico's, inclusief onderliggende kredietwaardigheidsscore's indien beschikbaar.

De mutatie gedurende het boekjaar in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de handels- en overige vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	2025	2024
Stand op 1 januari	8,4	9,6
Verworven via bedrijfscombinaties	-	0,4
In het boekjaar afgeschreven	-1,1	-2,6
In het boekjaar vrijgevallen	-5,4	-3,7
In het boekjaar toegevoegd	2,3	4,5
Translatieverschillen	0,4	0,2
Stand op 31 december	4,6	8,4
Langlopend	0,8	0,9
Kortlopend	3,8	7,5
Stand op 31 december	4,6	8,4

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met een credit rating van tenminste A-. In derivaten wordt alleen gehandeld met banken met een hoge creditrating; A+ tot AA+.

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen, bankgaranties, garanties aan verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Zie noot 31 voor meer informatie over de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Liquiditeitsrisico

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

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

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 2025 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
		Totaal					
Putoptieverplichting	12,26	47,2	82,1	–	–	82,1	–
Bankschulden	21	4,1	4,7	4,7	–	–	–
Bankleningen en werkkapitaalfinanciering	25	99,6	100,9	86,0	1,0	13,0	0,9
Leaseverplichtingen	25	69,9	84,5	18,5	16,4	31,9	17,7
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	22	387,7	396,4	395,8	–	0,6	–
Totaal		608,5	668,6	505,0	17,4	127,6	18,6

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

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2025 ten bedrage van €109,8 miljoen.

31 december 2024 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
		Totaal					
Putoptieverplichting	12,26	36,9	75,5	–	–	–	75,5
Bankschulden	21	28,1	28,8	28,8	–	–	–
Bankleningen	25	80,0	80,0	–	80,0	–	–
Leaseverplichtingen	25	52,3	66,2	13,3	11,3	22,8	18,8
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	22	351,6	353,1	352,5	–	0,6	–
Totaal		548,9	603,6	394,6	91,3	23,4	94,3

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

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

Zoals toegelicht in noot 25 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant

zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt op regelmatige basis bewaakt en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Raad van Bestuur van ForFarmers teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst.

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

Marktrisico

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

Valutarisico

Het valutarisico van de Groep vloeit voort uit aan- en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro, het Britse pond en de Poolse zloty. Het merendeel van hun transacties en resulterende saldi vinden plaats in hun functionele valuta.

In het algemeen worden leningen getrokken in valuta die overeenkomen met de kasstromen die worden gegenereerd door de onderliggende ondernemingen van de Groep, primair de euro, maar ook de Britse pond en de Poolse zloty.

Rente op leningen wordt berekend in de valuta van de lening. Dit leidt tot een economische hedge zonder dat derivaten worden ingezet en daarom wordt geen hedge accounting toegepast.

De aan- en verkooptransacties van de Groep worden uitgevoerd in de functionele valuta van de respectievelijke entiteit, zodat prognoses van aan- en verkooptransacties niet onderhevig zijn aan valutarisico's.

De Groep heeft per 31 december 2025 beperkte valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2024: geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken).

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

Blootstelling aan valutarisico

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

in miljoenen	31 december 2025			31 december 2024		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	136,4	83,5	226,4	103,6	87,3	234,4
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	-15,5	22,6	45,5	15,6	12,8	-36,2
Bankleningen en overige financieringsverplichtingen	-93,8	-	-	-80,0	-	-
Bankleningen met zekerheden	-5,8	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	-26,2	-36,1	-10,2	-16,6	-28,0	-8,6
Handelsschulden en overige verplichtingen	-252,2	-90,7	-338,7	-207,7	-96,2	-303,0
Netto transactie-positie	-257,1	-20,7	-77,0	-185,1	-24,1	-113,4

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

Gevoeligheidsanalyse

Er zijn geen financiële instrumenten in de geconsolideerde jaarrekening die individueel zijn blootgesteld aan een valutarisico. Daarom is geen gevoeligheidsanalyse weergegeven.

Renterisico

De Groep test het renterisico op potentiële financiële invloed. Indien de potentiële invloed niet acceptabel is wordt de blootstelling aan het risico geëlimineerd door het vastzetten van de rente.

Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en indien gewenst het gebruik van

renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken. De renteswap met een nominale waarde van €50,0 miljoen per 31 december 2024 is in 2025 afgewikkeld.

Blootstelling aan renterisico

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

Boekwaarde

in miljoenen euro	31 december	31 december
	2025	2024
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	8,3	2,2
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	99,6	80,0

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

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

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

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

Grondstoffen prijsrisico's

Het grootste deel van de kostprijs van de omzet bestaat uit grondstoffen. De markten voor deze grondstoffen zijn volatiel als gevolg van onzekere weersomstandigheden, oogstverwachtingen, afname van natuurlijke hulpbronnen, variaties in vraag en toenemende welvaart. De toegenomen volatiliteit leidt tot een toename van de risico's verbonden aan de inkoop van grondstoffen en daarmee tot een toename van het belang van risicomanagement. Het beleid inzake risicomanagement van aankopen is gebaseerd op de risicobereidheid van de Groep en wordt continu bewaakt.

Een deel van de kosten van de Groep bestaat uit de kosten van energie en brandstoffen. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van de producten van de Groep. Hogere kosten voor bijvoorbeeld aanvoerkosten als gevolg van lage waterstanden en kosten als gevolg van ongunstige inkoopposities kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, hetgeen de resultaten negatief kan beïnvloeden. In de laatste jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Ten behoeve van de inkoop van energie heeft de Groep daarom een inkoopbeleid bepaald. Onderdeel van dit beleid is het prijsrisico af te dekken via financiële instrumenten en commodity overeenkomsten. De toepassing van dit inkoopbeleid wordt bewaakt waarbij de ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen nauwgezet worden gevolgd.

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

26.3 Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

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

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

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Classificatie en vervolgwaardering

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

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

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

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

Derivaten

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

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

Hedge accounting

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

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

Kasstroomafdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van derivaten die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen worden, voor zover effectief, verantwoord in de niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de kasstroomafdekkingsreserve binnen het eigen vermogen. Het ineffectieve deel wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve veran-

dering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan.

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

Overige toelichtingen

27. Voorzieningen

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

Ontmantelingskosten hebben betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen en sloopkosten voor in gebruik zijnde activa die naar verwachting aan het einde van de economische levensduur worden aangewend. De stijging is hoofdzakelijk het gevolg van de overname van team agrar en HaBeMa (zie noot 6).

De overige voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op lopende rechtszaken en claims tegen de Groep. De Groep is daarnaast betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen impact heeft op het resultaat of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 31 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat ze moeten worden afgerekend en waarvan de omvang redelijkerwijze kan worden geschat. Een voorziening wordt alleen gevormd indien de verplichting wettelijk afdwingbaar is of er sprake is van feitelijke aansprakelijkheid. De omvang van de voorziening wordt vastgesteld op basis van de beste schatting van de bedragen die zijn vereist om de verplichtingen te voldoen en de verliezen per balansdatum af te dekken.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktschattingen 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.

Ontmantelingskosten

In overeenstemming met het door de Groep gepubliceerde milieubeleid en van toepassing zijnde wettelijke vereisten wordt een voorziening voor herstel van terreinen gevormd indien een terrein is vervuild.

Verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten van het beëindigen van het contract of, als deze lager is, tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt getroffen, verwerkt de Groep eerst een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

Herstructurering

Een herstructureringsvoorziening wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige operationele verliezen.

28. Personeelsbeloningen na uitdiensttreding

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

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

28.1 Pensioenplannen en financiering

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

Nederland

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een pensioenplan gestart dat van toepassing is op alle Nederlandse medewerkers, alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 zijn achter gebleven in de oude pensioenplannen. Als gevolg daarvan zijn beide oude pensioenplannen gesloten per 31 december 2015. Verzekeringsmaatschappijen administreren de plannen. Vanaf die datum resteren geen verplichtingen onder het oude ForFarmers pensioenplan. Onder het oude Hendrix pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2025 €7,0 miljoen (31 december 2024: €8,8 miljoen). De afname van de netto-verplichting wordt met name veroorzaakt door aanpassing in de financiële en demografische veronderstellingen (€6,2 miljoen afname netto verplichting), deels ongedaan gemaakt door een negatief rendement op fondsbeleggingen (€4,8 miljoen toename netto verplichting). De waardemutatie is opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit pensioenplan heeft de Groep tot een individueel toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaar-salaris dat meer bedraagt dan €75.864 (2025). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016. Vanaf 2022 is de collectief toegezegde-bijdrageregeling aangepast naar een individueel toegezegde bijdrageregeling, welke door een verzekeringsmaatschappij geadministreerd wordt.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk waren twee pensioenplannen van kracht. Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM PAULS Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten voor nieuwe toetreders, zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. Het tweede plan was een toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2014. In dit plan worden geen nieuwe rechten opgebouwd. Beide toegezegde-pensioenplannen zijn gefinancierde plannen. In 2021 is het HST-plan opgegaan in het PAULS-plan van BOCM.

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

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

Overige

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregelingen in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten voor nieuwe toetreders zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn bepaald op basis van actuariële berekeningen waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. De Duitse toegezegd-pensioenplanen zijn niet-gefinancierde plannen. 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 het toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2025 €3,5 miljoen (31 december 2024: €3,1 miljoen netto verplichting). De toename van de netto verplichting is met name gerelateerd aan de overname van team agrar en HaBeMa (€0,6 miljoen).

28.2 Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

De volgende tabel geeft de aansluiting weer tussen de openingsbalans en de balans per einde boekjaar voor de verplichting uit hoofde van toegezegd pensioen en de componenten daarvan.

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

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

28.3 Activa in het plan

Periodiek wordt een 'Asset-Liability Matching' studie uitgevoerd waarin de consequenties van het strategische investeringsbeleid worden geanalyseerd.

Gebaseerd op de marktsituatie is een strategische activa-mix vastgesteld bestaande uit aandelen, obligaties, onroerend goed, geldmiddelen en overige investeringen in overwegend actieve markten. Dit kan als volgt worden weergegeven:

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

28.4 Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

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

Actuariële aannames

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

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

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

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

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

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

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

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

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

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

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de bruto verplichting ter hoogte van €201,5 miljoen (31 december 2024: €220,6 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

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

Bijdragen werkgever

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

Schattingen en veronderstellingen

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

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Toegezegde-bijdrageregeling

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij de Groep een vaste bijdragen betaalt aan een separate entiteit. De Groep heeft geen wettelijke of feitelijke verplichting heeft om aanvullende bedragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan een toegezegde-pensioenregeling worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de perioden waarin de daaraan gerelateerde dienstverlening plaats vindt. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in zover dit leidt tot een terugbetaling of verrekend kan worden met toekomstige bijdragen.

Toegezegd-pensioenregeling

Een toegezegde-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) wordt jaarlijks voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen. De contante waarde van de verplichtingen wordt berekend volgens 'projected unit credit'-methode.

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

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

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

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

29. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

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

Voor de deelnemers geldt dat zowel in 2025, 2024 als in 2023 toekenning heeft plaatsgevonden en de vestigingsperiode in alle gevallen 3 jaar is. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar, waarmee de aandelen beschikbaar zijn op respectievelijk 6 mei 2030, 13 juni 2029 en 5 juni 2028. Er wordt geen dividend toegekend aan de aandelen in de periode tussen toekenningsdatum en vestigingsdatum.

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

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

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

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

De boekwaarde van de (voorwaardelijke) verplichting per balansdatum bedraagt €2,5 miljoen (2024: €2,0 miljoen).

De kosten gerelateerd aan dit plan bedragen voor 2025 €1,5 miljoen (2024: €1,1 miljoen). Deze kosten zien volledig toe op toekenning van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

De Raad van Bestuur van ForFarmers en leden van de Executive Team van ForFarmers ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde beloningsplannen, waarbij afwikkeling plaatsvindt in eigen-vermogensinstrumenten.

De op aandelen gebaseerde betaling worden verwerkt tegen de reële waarde van de toegekende eigen-vermogensinstrumenten. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De kosten van de beloningsplannen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, met een corresponderende mutatie in het eigen vermogen over de dienstperiode.

30. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Coöperatie FromFarmers U.A. heeft een aandelenbelang (direct en indirect) van 46,7% (2024: 47,2%) in de Groep. De Coöperatie FromFarmers U.A. heeft door het geven van steminstructies voor de aandelen die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers een gezamenlijk belang van 54,4% (2024: 55,9%) op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen van de Groep per 31 december:

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2025	2024
		Belang ⁽¹⁾	Belang ⁽¹⁾
Nederland			
ForFarmers N.V. ⁽¹⁾	Lochem	47%	47%
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%	100%
Van Triest CirQlar B.V.	Hoogeveen	100%	100%
ForFarmers Vleuten B.V. ⁽¹⁾	Eindhoven	60%	60%
Vleuten Voeders B.V. ⁽¹⁾	Eindhoven	60%	60%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%	100%
Duitsland			
ForFarmers team agrar GmbH ⁽¹⁾	Vechta-Langförden	50%	100%
ForFarmers team agrar Langförden GmbH ⁽¹⁾	Vechta-Langförden	50%	100%
ForFarmers team agrar BM GmbH ⁽¹⁾	Vechta-Langförden	50%	100%
ForFarmers team agrar Futter GmbH ⁽¹⁾	Flensburg	50%	0%
ForFarmers team agrar Hamburg GmbH & Co. KG ^(1, 2)	Vechta	50%	100%
ForFarmers team agrar Beelitz GmbH ⁽¹⁾	Vechta-Langförden	50%	100%
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG ⁽¹⁾	Hamburg	50%	50%

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2025	2024
		Belang ⁽¹⁾	Belang ⁽¹⁾
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ^(1, 2)	Rees	60%	60%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
Polen			
Tasomix Sp. z o.o. ⁽³⁾	Biskupice Otoboczne	60%	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o. ⁽³⁾	Pionki	60%	60%
Verenigd Koninkrijk			
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
ForFarmers UK Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
Thunderbrook Equestrian Ltd.	Griston	100%	100%

⁽¹⁾ Wordt voor 100% geconsolideerd rekening houdend met een minderheidsbelang.
⁽²⁾ De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.
⁽³⁾ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden.

31. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De Groep en haar groepsmaatschappijen zijn of kunnen betrokken zijn bij diverse claims, juridische en/of administratieve procedures en onderzoeken in de normale gang van de bedrijfsvoering of anderszins (bijvoorbeeld commerciële transacties, productaan-sprakelijkheid, gezondheid & veiligheid en milieuvervuiling). Aangezien de uitkomst van beweerde claims en procedures (potentieel of actueel), of de impact van eventuele claims of onderzoeken die in de toekomst kunnen ontstaan, niet met zekerheid kunnen worden voorspeld, kunnen de financiële positie en bedrijfsresultaten van de Groep materieel worden beïnvloed door de uitkomsten.

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

				2025	2024
in miljoenen euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	466,1	15,4	–	481,5	476,6
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	11,9	4,1	–	16,0	15,1
Koopverplichting materiële vaste activa	1,8	–	–	1,8	2,1
Koopverplichting overig	–	–	–	–	2,0
Totaal	479,8	19,5	–	499,3	495,8

De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 25.

32. Honorarium van de externe accountant

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

in miljoenen euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2025			
Onderzoek van de jaarrekening	1,0	0,8	1,8
Andere controleopdrachten	0,3	–	0,3
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–	–
Andere niet-controlediensten	0,0	0,0	0,0
Totaal	1,3	0,8	2,1
2024			
Onderzoek van de jaarrekening	1,1	0,8	1,9
Andere controleopdrachten	0,5	0,0	0,5
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–	–
Andere niet-controlediensten	–	–	–
Totaal	1,6	0,8	2,4

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

De door KPMG Accountants N.V. uitgevoerde opdrachten, anders dan de controle van de jaarrekening, hebben betrekking op de beoordeling van de duurzaamheidsverklaring en specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging en bonusdoelstellingen.

33. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 30) en het pensioenfonds van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 28 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 2025 en 2024 zijn gedaan tegen zakelijke condities. Openstaande saldi per het einde van het boekjaar zijn zonder zekerheden en rentevrij. Er zijn geen garanties ontvangen of afgegeven voor vorderingen op of schulden aan verbonden partijen. De Groep heeft geen bijzondere waardevermindering verantwoord met betrekking tot bedragen verschuldigd door verbonden partijen (2024: idem).

33.1 Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (tot 23 mei 2016 genaamd Stichting Administratiekantoor ForFarmers) (hierna: 'Stichting Beheer') houdt per 31 december 2025 7,71% (31 december 2024: 8,71%) van de gewone aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2025 een direct belang van 20,72% (2024: 20,72%) en een indirect belang van 25,97% (2024: 26,51%) van de gewone aandelen in ForFarmers, alsmede 1 prioriteitsaandeel. Certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers, of anderen. Leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers die certificaten houden hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zowel Stichting Beheer als de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten. Tevens verricht ForFarmers een aantal ondersteunende diensten, op onder andere administratief gebied, ten behoeve van de Coöperatie.

33.2 Beloning van Bestuur

In het boekjaar bedroeg de totale beloning van het Bestuur die ten laste kwam van de Groep €0,2 miljoen (2024: €0,2 miljoen). Hierin is begrepen de beloning van het Bestuur die ten laste is gebracht van de Coöperatie van €0,1 miljoen (2024: €0,1 miljoen). Daarnaast ontvingen de bestuursleden in 2025 een bezoldiging van €0,1 miljoen (2024: €0,1 miljoen) voor hun toezichthoudende taken als commissarissen van ForFarmers N.V.

33.3 Raad van Commissarissen van ForFarmers

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met een aantal leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met gelieerde entiteiten van de leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers weer.

in miljoenen euro	2025	2024
Verkocht aan	0,9	0,9
Gekocht van	–	–
Vorderingen op	0,0	0,0
Schulden aan	–	–

De aangaande leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers ondervonden in het afgelopen boekjaar geen belemmeringen in de uitoefening van hun functie als gevolg van de transacties die zij deden.

33.4 Bestuur Coöperatie

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van het Bestuur. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met leden van het Bestuur weer.

in miljoenen euro	2025	2024
Verkocht aan	2,3	1,3
Gekocht van	–	–
Vorderingen op	0,1	–
Schulden aan	–	–

De transacties met, de vorderingen op en schulden aan de leden van het Bestuur zijn inclusief de transacties met en posities van de bestuursleden die onderdeel uitmaken van de Raad van Commissarissen van ForFarmers.

33.5 Overige transacties met verbonden partijen

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met overige deelnemingen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden. De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met overige deelnemingen weer.

	31 december 2025	31 december 2024
in miljoenen euro		
Verkocht aan	27,8	27,1
Gekocht van	9,7	61,5
Vorderingen op	3,8	3,5
Schulden aan	0,2	8,2

34. Gebeurtenissen na balansdatum

Samenwerking ForFarmers en KPS Food Group in Polen

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

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

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

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

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

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

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

Acquisitie Farmpasz Podlasie Sp. z o.o.

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

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans

		31 december	31 december
in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	2025	2024
Activa			
Overige vorderingen		0,3	0,6
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	37	168,5	156,0
Vaste activa		168,8	156,6
Belastingen en sociale verzekeringen		–	0,1
Overige vorderingen		0,0	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten		0,1	–
Vlottende activa		0,1	0,2
Totaal activa		168,9	156,8

		31 december	31 december
in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	2025	2024
Eigen vermogen			
Niet op naam gezet vermogen		74,7	68,4
Participatiereserve		93,7	87,6
Uitkeringsreserve en resultaatuitkering		–	–
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		–2,4	–0,5
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		–0,4	–0,8
Overige wettelijke reserves		3,3	9,8
Overige reserves en ingehouden winsten		–23,3	–22,7
Onverdeeld resultaat		22,9	14,2
Eigen vermogen toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	39	168,5	156,0
Bankschulden		–	0,6
Belastingen en sociale verzekeringen		0,0	–
Handelsschulden en overige te betalen posten		0,4	0,2
Kortlopende verplichtingen		0,4	0,8
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		168,9	156,8

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2025	2024
Omzet		0,4	0,2
Bedrijfsopbrengsten		0,4	0,2
Lonen en salarissen		-0,5	-0,4
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen		-	-
Overige bedrijfskosten		-0,6	-0,6
Bedrijfslasten		-1,1	-1,0
Bedrijfsresultaat	40	-0,7	-0,8
Netto financieringsresultaat		-	-
Winst (verlies) vóór belastingen		-0,7	-0,8
Winstbelastingen		-	-
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	37	23,6	15,0
Winst over het boekjaar		22,9	14,2

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

		Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie								
in miljoenen euro		Niet op naam gezet vermogen	Participatie-reserve	Uitkerings-reserve en resultaat-uitkering	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Wettelijke reserve kasstroom-afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2024		64,9	85,7	–	–2,8	–0,8	11,6	–6,8	–1,7	150,1
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		–	–	5,2	–	–	–	–6,9	1,7	
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Resultaat	13,23	–	–	–	–	–	–	–	14,2	14,2
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	23	–	–	–	2,3	–	–	–3,1	–	–0,8
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		–	–	–	2,3	–	–	–3,1	14,2	13,4
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen										
Dividenden		–	–	–	–	–	–	–	–	–
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	–	–	–3,6	–	–	–	–	–	–3,6
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	–	–	–1,6	–	–	–	–	–	–1,6
Ingehouden resultaatuitkering		–	–	–	–	–	–	1,2	–	1,2
Bijschrijving participatierekeningen	23	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Mutatie intrinsieke waarde	23	3,5	4,5	–	–	–	–	–8,0	–	–
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	23	–	–2,6	–	–	–	–	0,1	–	–2,5
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		–	–	–	–	–	–0,1	–1,1	–	–1,2
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		3,5	1,9	–5,2	–	–	–0,1	–7,8	–	–7,7
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen										
Inkoop eigen aandelen van ForFarmers N.V.		–	–	–	–	–	–	–0,3	–	–0,3
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		–	–	–	–	–	–	0,5	–	0,5
Transfers		–	–	–	–	–	–1,7	1,7	–	–
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		–	–	–	–	–	–1,7	1,9	–	0,2
Stand op 31 december 2024		68,4	87,6	–	–0,5	–0,8	9,8	–22,7	14,2	156,0

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Noot	Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie							Onverdeeld resultaat	Totaal
		Niet op naam gezet vermogen	Participatie-reserve	Uitkerings-reserve en resultaat-uitkering	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Wettelijke reserve kasstroom-afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves en ingehouden winsten		
Stand op 1 januari 2025		68,4	87,6	-	-0,5	-0,8	9,8	-22,7	14,2	156,0
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	7,6	-	-	-	6,6	-14,2	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Resultaat	13,23	-	-	-	-	-	-	-	22,9	22,9
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	23	-	-	-	-1,9	0,4	-	0,7	-	-0,8
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-1,9	0,4	-	0,7	22,9	22,1
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen										
Dividenden		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	-	-	-4,7	-	-	-	-	-	-4,7
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	-	-	-2,9	-	-	-	-	-	-2,9
Ingehouden resultaatuitkering		-	-	-	-	-	-	0,8	-	0,8
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	23	-	-1,8	-	-	-	-	-	-	-1,8
Bijschrijving participatierekeningen	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie intrinsieke waarde	23	6,3	7,9	-	-	-	-	-14,2	-	-
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	-	-	-0,2	-0,3	-	-0,5
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		6,3	6,1	-7,6	-	-	-0,2	-13,7	-	-9,1
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen										
Inkoop eigen aandelen van ForFarmers N.V.		-	-	-	-	-	-	-0,6	-	-0,6
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	-	0,2	-	0,2
Transfers		-	-	-	-	-	-6,3	6,3	-	-
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	-	-6,3	5,8	-	-0,5
Stand op 31 december 2025		74,7	93,7	-	-2,4	-0,4	3,3	-23,3	22,9	168,5

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

35. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2025 van Coöperatie FromFarmers U.A. ('de Coöperatie').

Voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling alsmede de toelichting bij de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar de grondslagen en toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

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

36. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Coöperatie 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 Coöperatie gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast.

36.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden de deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor consolidatie in de geconsolideerde jaarrekening.

36.2 Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Coöperatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Coöperatie en haar deelne-

mingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

37. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

in miljoenen euro	2025	2024
Boekwaarde op 1 januari	156,0	150,6
Ontvangen dividend	-8,4	-6,4
Conversie, overdracht effectenrekening en verkoop	-1,8	-2,6
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	23,6	15,0
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	-1,9	2,3
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	0,7	-3,1
Overige mutaties	0,3	0,2
Boekwaarde 31 december	168,5	156,0

38. Financiële instrumenten

De Coöperatie 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 Coöperatie aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Coöperatie, 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.

39. Eigen vermogen

Een toelichting op het eigen vermogen van de Coöperatie is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie FromFarmers U.A.

40. Bedrijfsresultaat

De omzet betreft de in 2025 voor dit boekjaar in rekening gebrachte ledencontributies (2025: €0,4 miljoen). Deze zijn verhoogd ten opzicht van vorig jaar (2024: €0,2 miljoen). De bedrijfslasten zijn €0,1 miljoen hoger dan vorig jaar.

41. Kredietfaciliteiten

Op 12 december 2023 zijn de Coöperatie en de Rabobank een aangepaste gecommitteerde kredietovereenkomst aangegaan tot een bedrag van €2,0 miljoen met een looptijd van 1 jaar. Deze overeenkomst kan hierna met 2 keer 1 jaar worden verlengd. In september 2024 is de verlenging aangevraagd en verkregen tot 12 december 2025. In mei 2025 is de kredietovereenkomst verlengd voor onbepaalde tijd waarbij beide partijen deze eenzijdig kunnen opzeggen. Bij de kredietfaciliteit zijn door de Coöperatie geen zekerheden verstrekt.

42. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De Coöperatie heeft geen 'niet in de balans opgenomen verplichtingen'.

43. Bezoldiging van de statutaire bestuurders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers

De bezoldiging van de Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Bestuurders zoals genoemd in noot 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers (2024: geen werknemers) in dienst bij de Coöperatie.

Lochem, 18 februari 2026

Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

Walter Gerritsen, voorzitter

Linda Bolscher-Beltman, vicevoorzitter

Vincent Hulshof, lid

Roger Gerritzen, lid

Elma Vroege, lid

Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Aansprakelijkheid

Artikel 11 van de statuten luidt als volgt: Iedere verplichting van de leden of oud-leden om in een tekort van de Coöperatie bij te dragen, is uitgesloten.

Bestemming van het resultaat

De statuten van de Coöperatie bevatten de volgende bepalingen inzake de bestemming van het resultaat.

Artikel 25, lid 5, 6 en 7 luiden als volgt:

5. Van het resultaat dat uit de vastgestelde jaarrekening blijkt, worden aan de participatie-reserve de toevoegingen gedaan overeenkomstig het bepaalde in artikel 26⁽¹⁾.

6. Indien na toepassing van lid 5 enig resultaat resteert, staat dit ter beschikking van de ledenraad. Indien de ledenraad besluit tot uitkering van dat resultaat (of enig deel daarvan), geschiedt die uitkering aan de leden in de verhouding als te bepalen door de ledenraad die daarbij als grondslag zal hanteren de door de betrokken leden bij de Coöperatie en gelieerde partijen gerealiseerde afzet uitgedrukt in voerequivalenten over het betreffende boekjaar, of over een andere door de ledenraad te bepalen periode. Artikel 26 lid 3 onderdeel b. onder (ii) en (v) is van overeenkomstige toepassing.

7. Het bestuur kan, ten aanzien van de besteding van het in lid 6 bedoelde resterende gedeelte van het resultaat, aan de ledenraad voorstellen doen.

⁽¹⁾ Ledenparticipatie in het vermogen van de Coöperatie.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel ForFarmers N.V. wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2026 voor 47,1% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (1 januari 2025: 47,5%). Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 54,9% heeft (1 januari 2025: 56,3%). Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

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 Ledenraad van Coöperatie FromFarmers U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie FromFarmers U.A. per 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie FromFarmers U.A. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Coöperatie FromFarmers U.A. ('FromFarmers', ofwel de Coöperatie) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2025: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de volgende overzichten: enkelvoudige winst-en-verliesrekening en het enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Coöperatie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven van wet- en regelgeving, en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit
- Materialiteit van EUR 12,5 miljoen 0,4% van de omzet
Groepscontrole
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 85% van omzet - Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 87% van totale activa
Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit
- Frauderisico's: veronderstelde risico's van doorbreken interne beheersing door het Bestuur en opbrengstverantwoording geïdentificeerd. - Risico's in verband met het niet naleven van wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd. - Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.
Kernpunten
- Boekhoudkundige verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa - Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 12,5 miljoen. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de omzet als relevante benchmark. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Auditcommissie van de Ledenraad afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 625.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

De belangrijkste activiteit van FromFarmers betreft het houden van een belang in ForFarmers N.V. welke aan het hoofd staat van de groepsonderdelen ('Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van FromFarmers.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de Groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben wij verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Wij hebben 13 groeps-onderdelen geïdentificeerd met een risico op een afwijking van materieel belang. Bij 11 van deze 13 groepsonderdelen hebben wij KPMG- en niet KPMG accountants van groeps-onderdelen ingeschakeld. De overige groepsonderdelen hebben wij, als groepsaccountant, gecontroleerd. Wij hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 85% van de omzet van de Groep (2024: 89%) en 87% van de totale activa van de Groep (2024: 85%). Op groepsniveau hebben wij het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is teruggebracht.

KPMG Accountants N.V., een naamloze vennootschap ingeschreven in het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

Bij de aansturing van en het toezicht houden op onze accountants van groepsonderdelen hebben wij:

- risico-inschattingsbesprekingen met de accountants van groepsonderdelen gevoerd om hun input te verkrijgen voor het identificeren van aangelegenheden die relevant zijn voor de groepscontrole;
- instructies uitgevaardigd aan de accountants van de groepsonderdelen over de reikwijdte, aard en timing van hun werkzaamheden, en schriftelijke communicatie ontvangen over de resultaten van de door hen uitgevoerde werkzaamheden;
- persoonlijk en/of virtueel overleg gevoerd met accountants van groepsonderdelen om relevante ontwikkelingen te bespreken, hun werkzaamheden te doorgronden en te evalueren, en vergaderingen met het lokale management bijgewoond;
- de door bepaalde accountants van groepsonderdelen uitgevoerde werkzaamheden geïnspecteerd en de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden en de uit de verkregen controle-informatie getrokken conclusies geëvalueerd, evenals het verband tussen de gecommuniceerde bevindingen en de uitgevoerde werkzaamheden. Bij onze inspectie hebben wij ons voornamelijk gericht op de veronderstelde risico's van doorbreken van de interne beheersing door het Bestuur en de opbrengstverantwoording.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In het hoofdstuk "Risicomanagement" van het jaarverslag beschrijft het Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de Coöperatie en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de Coöperatie met betrekking tot fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het kennis nemen van het issueregister en de procedures van de Coöperatie bij het onderzoeken van aanwijzingen van mogelijke fraude en niet naleven van wet- en regelgeving.

Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het Bestuur, de Auditcommissie van de Ledenraad en bij andere relevante functies, zoals Interne Audit en Juridische Zaken van ForFarmers en hebben wij correspondentie met relevante toezicht-houdende autoriteiten en regelgevende instanties, zoals de Belasting- en arbodiensten, evenals juridische bevestigingsbrieven in onze evaluatie betrokken. Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder het uitvoeren van roulerende voorraadtellings, en wij hebben forensisch specialisten bij onze controlewerkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalysewerkzaamheden hebben wij de volgende gebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet voldoen aan deze wet- en regelgeving: voedselveiligheid, omgevingsrecht en wetgeving inzake veiligheid en gezondheid.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving. In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende veronderstelde risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het Bestuur (een verondersteld risico)

Risico:

- Het Bestuur is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersings-maatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten, inclusief de journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben wij een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn, onder andere gerelateerd aan omzet en kosten van grond- en hulpstoffen. Waar wij onverwachte journaalposten op basis van criteria met een verhoogd risico via onze data-analyse hebben geïdentificeerd, hebben wij deze transacties beoordeeld door toetsing aan brondocumentatie.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van materiële journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord door deze te toetsen aan brondocumentatie.
- Wij hebben de schattingen en veronderstellingen onderzocht op beïnvloeding door het Bestuur van de Coöperatie, onder meer door retrospectieve beoordelingen op de inschattingen van voorgaande jaren en/of gevoeligheidsanalyses. Dit omvatte onder andere de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting en de waardering van goodwill en vaste activa.
- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen, indien van toepassing, die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Wij hebben een frauderisico met betrekking tot de omzetverantwoording geïdentificeerd. Dit risico omvat het inherente risico dat het Bestuur opzettelijk de opbrengst te hoog verantwoord, omdat het Bestuur druk kan voelen om geplande resultaten voor het huidige jaar te behalen.
- Op basis van onze evaluatie van frauderisicofactoren hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het te hoog verantwoorden van opbrengsten, onder andere door het verwerken van ongepaste niet routinematige journaalposten en, bij bepaalde groepsonderdelen, frauduleuze boekhoudkundige verwerking van klant specifieke kortingen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersings-maatregelen met betrekking tot het omzetproces, inclusief die met betrekking tot klant specifieke kortingen.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op de omzetrekeningen om onverwachte journaalposten te identificeren die op omzetrekeningen zijn geboekt.
- Wij hebben onverwachte journaalposten getoetst die zijn geboekt in omzetrekeningen op basis van criteria met een verhoogd risico, onder andere door inspectie van de brondocumentatie om de zakelijke rationale te beoordelen en door de toetsing aan de brondocumentatie.
- Wij hebben vastgesteld of in het grootboek materiële boekingen na de jaarafsluiting op omzet gerelateerde grootboekrekeningen zijn geregistreerd.
- Wij hebben bij bepaalde groepsonderdelen detailwerkzaamheden uitgevoerd op omzettransacties met klant specifieke kortingen. Zo hebben wij bijvoorbeeld steekproefsgevijs de vastgelegde bedragen getoetst aan onderliggende documentatie.

Onze procedures ten aanzien van de geïdentificeerde risico's op fraude hebben niet geleid tot een aanvullend kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het Bestuur en de Auditcommissie van de Ledenraad.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet naleven van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het Bestuur heeft haar continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het Bestuur te evalueren, omvatten onder andere:

- Wij hebben overwogen of de continuïteitsrisicoanalyse door het Bestuur alle relevante informatie omvat die uit onze controle naar voren is gekomen en wij hebben inlichtingen ingewonnen bij het Bestuur over de onderliggende belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;
- Wij hebben de financiële positie van de Coöperatie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- Wij hebben de belangrijkste voorwaarden en bepalingen in de financieringsovereenkomst inclusief convenanten geïnspecteerd die kunnen duiden op een continuïteitsrisico, indien niet behaald.

De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedures op de continuïteitsbeoordeling, met inbegrip van de evaluatie van de bevindingen met betrekking tot onze controlewerkzaamheden op andere onderdelen hebben geen aanleiding gegeven om aanvullende controlewerkzaamheden op de door het Bestuur uitgevoerde continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

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 Auditcommissie van de Ledenraad gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Boekhoudkundige verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa

Omschrijving

Als gevolg van de transactie tussen ForFarmers en team SE op 28 februari 2025 heeft ForFarmers 50% van de aandelen verworven en controlerend zeggenschap gekregen over de entiteiten die onderdeel zijn van de transactie (team agrar en HaBeMa). Deze entiteiten worden vanaf die datum volledig geconsolideerd.

Het verwerken van acquisities vereist dat het Bestuur schattingen maakt om de reële waarde van de identificeerbare activa en aangegane verplichtingen vast te stellen.

Wij beschouwen de verwerking van de acquisitie van team agrar en HaBeMa, als significant voor onze controle vanwege de omvang van de transactie, en in het bijzonder vanwege het bepalen van de belangrijkste aannames in de reële waarde van de overgenomen materiële vaste activa.

Onze aanpak

Wij hebben onder andere de opzet en de implementatie van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de bepaling van de aankooprijallocatie geëvalueerd. Daarnaast hebben wij de aandelenkoopovereenkomst gelezen, de boekhoudkundige overwegingen onderzocht, de tegenprestatie beoordeeld en de betalingen op bankafschriften aangesloten.

Wij hebben de identificatie en waardering van de identificeerbare activa en verplichtingen beoordeeld en de belangrijkste aannames in de reële waarde van de overgenomen materiële vaste activa getoetst, zoals de toegepaste langetermijngroei- en disconteringsvoet. Hierbij hebben wij een waarderingsspecialist aan ons team toegevoegd.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichting in noot 6 van de jaarrekening 2025 beoordeeld.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen voor de bepaling van de reële waarde van de aangekochte activa en verplichtingen binnen een redelijke bandbreedte liggen.

Wij zijn van mening dat de toelichting in noot 6 van de jaarrekening adequaat is.

Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Omschrijving

Als onderdeel van de boekhoudkundige verwerking van de overname van Tasomix in 2018 heeft de Coöperatie een put-optie verplichting opgenomen voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix van EUR 30,0 miljoen op acquisitiedatum.

De Coöperatie moet deze verplichting aan het einde van elke verslaggevingsperiode herwaarderen tegen de reële waarde. De herwaardering van deze verplichting is voor onze controle van belang vanwege de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen en aannames die worden beïnvloed door de verwachte EBITDA, de verwachte netto schuld van Tasomix, de disconteringsvoet en de uitoefendatum.

De herwaardering naar de reële waarde in 2025 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 9,8 miljoen (stijging). Per 31 december 2025 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 47,2 miljoen. De aanpassing is opgenomen in het netto financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening en is toegelicht in de noten 12, 22 en 26 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en de implementatie van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van de put-optieverplichting geëvalueerd. Wij hebben het toegepaste model en de belangrijkste veronderstellingen van het Bestuur in de waardering van de reële waarde van de put-optieverplichting gevalideerde, onder andere door een retrospectieve beoordeling uit te voeren, het inschakelen van een specialist bij het toetsen van de disconteringsvoet, door de consistentie te verifiëren met de gegevens

opgenomen in het laatste middellange termijnplan welke is opgesteld door het management voor Polen en door de gebruikte gegevens te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe marktgroeiervwachtingen en door de gevoeligheden in het waarderingsmodel van de Coöperatie te analyseren.

Wij hebben de toereikendheid beoordeeld van de toelichtingen in de noten 12, 22 en 26 van de jaarrekening 2025.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van het Bestuur voor de bepaling van de put-optie verplichting binnen een redelijke bandbreedte liggen.

We zijn van mening dat de toelichtingen in de noten 12, 22 en 26 van de jaarrekening adequaat zijn.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het jaarverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het Bestuur en de Auditcommissie van de Ledenraad voor de jaarrekening

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is het Bestuur, onder toezicht van de Auditcommissie van de Ledenraad, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het Bestuur afwegen of de Coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het Bestuur het voornemen heeft om de Coöperatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de Coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Auditcommissie van de Ledenraad is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de Coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Enschede, 18 februari 2026

KPMG Accountants N.V.

T.C. van Driel RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de Coöperatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het Bestuur gehanteerde continuïteits-veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de Coöperatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de Groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de Auditcommissie van de Ledenraad 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.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Auditcommissie van de Ledenraad 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.

Colofon

ForFarmers N.V.
Kwinkweerd 12
7241 CW Lochem, Nederland

Tel.: +31 (0)573 28 88 00
Fax: +31 (0)573 28 88 99
Mail: info@forfarmers.eu

Toekomstgerichte uitspraken

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

Externe markt data

Verklaringen in dit jaarverslag met betrekking tot het marktaandeel, waaronder de concurrentiepositie van de groep, zijn gebaseerd op externe bronnen zoals overheidsrapporten en -statistieken, onderzoeksrapporten van banken en gespecialiseerde onderzoeksinstituten, gecombineerd met management inschattingen.

