

JAARVERSLAG

2018



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 FromFarmers 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. FromFarmers 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 FromFarmers hiertoe wettelijk verplicht is.

JAARVERSLAG

2018

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2018

FromFarmers in beeld	5
Profiel	6
Rol FromFarmers	7
Samenstelling Bestuur	10
Werken aan een vitale Coöperatie	11
In dialoog	14
Verslag van het Bestuur	15
Verslag van het Bestuur	16
Strategie Horizon 2020	18
Marktontwikkelingen	23
Financieel en operationeel verslag 2018	31
Human Resources	48
Duurzaamheid en Innovatie	54
Governance en Compliance	69
Verslag van de Ledenraad	70
Samenstelling Ledenraad en commissies	71
Risicomanagement	74
Bestuursverklaring	82

JAARREKENING 2018

Geconsolideerde jaarrekening	86
Geconsolideerde balans	86
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	87
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	88
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	89
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	90
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	91
Basis voor opstelling	91
Resultaten voor het jaar	96
Personeelsbeloningen	108
Winstbelastingen	117
Activa	122
Eigen vermogen en verplichtingen	134
Financiële instrumenten	145
Groepssamenstelling	155
Overige toelichtingen	158
Grondslagen voor financiële verslaggeving	162
Enkelvoudige jaarrekening	183
Enkelvoudige balans	183
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	184
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	185
Overige gegevens	192
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	192
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	193
OVERIG	
Begrippenlijst	208

FROMFARMERS

IN BEELD

INDEX

Profiel

Rol FromFarmers

Samenstelling Bestuur

Werken aan vitale Coöperatie

In dialoog

Profiel

Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: 'FromFarmers' en/of de 'Coöperatie' en/of 'Coöperatie FromFarmers'), statutair gevestigd in Lochem, is (groot)aandeelhouder van ForFarmers ('ForFarmers' en/of 'de Onderneming'). Per 31 december 2018 telt de Coöperatie 3.953 leden. Van deze leden nemen er 2.976 producten van ForFarmers af. Om verder internationaal te kunnen groeien, zijn ForFarmers en de Coöperatie in 2007 gesplitst en werd het Vermogen Op Naam (VON) traject gestart. De Coöperatie voert sindsdien de naam Coöperatie FromFarmers U.A. Via het VON-traject werd in een periode van 10 jaar (2007-2017) 82,6% van het vermogen van de Coöperatie bijgeschreven op participatierekeningen van leden van de Coöperatie. De laatste bijschrijvingen in dit kader vond plaats in 2017 waardoor de Coöperatie thans direct 17,4% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers houdt. De gewone aandelen van ForFarmers werden op 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. De dag vóór die notering heeft ForFarmers haar rechtsvorm gewijzigd van B.V. naar N.V. In dat kader werd de naam van Stichting Administratiekantoor ForFarmers gewijzigd in Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ('Stichting Beheer'). Sinds de notering van ForFarmers N.V. ('ForFarmers') houdt de Coöperatie aandelen (in plaats van certificaten) in ForFarmers. Daarnaast is de Coöperatie houder van het prioriteitsaandeel dat door ForFarmers is uitgegeven. Stichting Beheer houdt de aandelen waarvoor zij certificaten heeft 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. Door vooral groei van ForFarmers buiten de oorspronkelijke regio wordt nu rond de 90% van het volume geleverd aan niet leden.

Ledenraad

De Ledenraad is het hoogste 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 certificaathouders. Het reglement van de Ledenraad is te vinden op de website van FromFarmers. De Ledenraad bestaat uit 26 personen. Zij zijn gekozen door de leden van FromFarmers en vertegenwoordigen de sectoren rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij. Voorts zijn er nog twee leden van de Ledenraad die de sector akkerbouw vertegenwoordigen. Voor hen geldt een overgangsregeling tot en met 31 december 2020 (in verband met de verkoop en overdracht van de (niet-veevoer gerelateerde) akkerbouwactiviteiten door ForFarmers in februari 2018.

Bestuur

De Coöperatie wordt bestuurd en vertegenwoordigd door het Bestuur. 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 een vitale coöperatie.

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 2.654 fte's (2,761 medewerkers) in dienst en productiestellingen in Nederland, Duitsland, België, Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (Nederland). In 2018 was het Total Feed-volume (totale voeromzet) van ForFarmers 10,0 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg €2,4 miljard. De totale brutowinst van ForFarmers was €443,4 miljoen. 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 2018 had Coöperatie FromFarmers een kapitaalbelang van 45,8% in ForFarmersN.V. (op basis van het totale aantal geplaatste aandelen ForFarmers). Dit belang is gesplitst in een direct belang van de Coöperatie (17,4%), zonder dat daar een participatierekening tegenover staat, en een indirect belang van 28,4% waarvoor de Coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven aan individuele leden.

Aandelen / Certificaten

	Aandelen/certificaten Kapitaalbelang		Aandelen/certificaten Kapitaalbelang	
	31 december 2018		31 december 2017	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	106.261.040	100,00%	106.261.040	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	6.092.004	5,73%	5.469.292	5,15%
Aantal gewone aandelen in omloop	100.169.036	94,27%	100.791.748	94,85%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	17,41%	18.498.469	17,41%
Participatierekening bij leden (Indirect)	30.126.607	28,35%	33.797.040	31,80%
Coöperatie FromFarmers U.A.	48.625.076	45,76%	52.295.509	49,21%
Certificaten bij leden	5.079.437	4,78%	5.582.503	5,25%
Certificaten in lock up	978.868	0,92%	1.445.655	1,36%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1.307.125	1,23%	1.161.264	1,10%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	7.365.430	6,93%	8.189.422	7,71%
Aandeelhouders (derden)	44.178.530	41,58%	40.306.817	37,93%
Totaal gewone aandelen in omloop	100.169.036	94,27%	100.791.748	94,85%

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

Voor zover met betrekking tot genoemd 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 aandelen van ForFarmers die worden gehouden door Stichting Beheer en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. Op 31 december 2018 hield Stichting Beheer 6,93% van de geplaatste aandelen ForFarmers.

Vitale Coöperatie

De vitale coöperatie is als volgt ingevuld:

- Zeggenschap in ForFarmers is een onderdeel van de vitale coöperatie. De Coöperatie behoudt 17,4% van de geplaatste aandelen in ForFarmers (vitaal kapitaal). Voor dit gedeelte 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 -/- kosten Coöperatie en eventuele reserveringen gedeeld door het aantal benutte voerequivalenten = uitkering per voerequivalent;
- Voerequivalenten kunnen worden verhandeld tussen leden via het handelsplatform bij Captin (voorheen: F. van Lanschot Bankiers). Ook nieuwe leden kunnen deze voerequivalenten kopen;
- Er een financieringsregeling voor jonge boeren voor de aankoop van voerequivalenten (dit wordt verderop toegelicht).

Werkgroep Vitale Coöperatie

Om aantrekkelijk te blijven voor bestaande en nieuwe leden is in het verslagjaar de Werkgroep Vitale Coöperatie in het leven geroepen. De werkgroep bestaat uit acht leden en hierin hebben zitting: één lid van het bestuur van FromFarmers, twee leden van de Ledenraad, drie klanten van ForFarmers en twee medewerkers van ForFarmers. De werkgroep zal de komende tijd initiatieven ontwikkelen in het kader van de vitale coöperatie.

Total Feed aanpak van ForFarmers

Boerenbedrijven in Europa hebben te maken met toenemende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Dit vereist extra investeringen en aanpassingen in werkwijze en leidt tot een continue consolidatie van boerenbedrijven. Mede hierdoor verandert de behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boeren erf. ForFarmers richt zich met haar Total Feed-aanpak op een beter rendement, een gezondere veestapel en een hogere efficiëntie op het boeren erf.

Beter rendement door gerichte oplossingen

Het rendement van veehouders is grotendeels afhankelijk van de productie van hun dieren. ForFarmers richt zich daarom met de Total Feed-aanpak op het leveren van goed voer en passend advies tijdens de verschillende levensfasen van het dier. De Onderneming helpt de veehouder daarmee de gezondheid van zijn dieren goed te houden, zijn bedrijfsvoering efficiënt te kunnen inrichten en de resultaten van het boerenbedrijf te verbeteren. Daarmee creëert ForFarmers waarde voor haar klanten en voor andere belanghebbenden.

Total Feed-aanpak: Voer, advies en hulpmiddelen

Van oudsher is ForFarmers sterk in het ontwikkelen en produceren van mengvoer en aanvullende voeders voor veehouders. De productportfolio bestaat uit o.a. mengvoer, specialiteiten waaronder jongdiervoeders, vloeibare co-producten, enkelvoudige grondstoffen, zaaizaden en meststoffen.

Het advies omvat alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. Om dit optimaal te kunnen doen is het gebruik van data van het boeren erf essentieel. De ForFarmers adviseurs vertalen deze data naar passende, klantgerichte oplossingen.

De ingezette hulpmiddelen maken gebruik van deze data waardoor agrarische ondernemers doelen kunnen stellen en resultaten kunnen monitoren en benchmarken.

Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiest ForFarmers voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd. Zo heeft ForFarmers een strategische samenwerking met Nutreco voor onder andere specialiteiten, zoals jongdiervoeders. Door haar rol als adviseur op het boerenerf heeft ForFarmers een goede en veelal langdurige relatie met agrarische ondernemers.

(Meng)voer	Specialiteiten	DML	Teeltoplossingen & overig
<ul style="list-style-type: none"> - Mengvoer - Blends - Concentraten 	<ul style="list-style-type: none"> - Jongdiervoeders - Mineralen - Additieven - Transitieproducten 	<ul style="list-style-type: none"> - Droge co-producten - Vochtrijke co-producten - Vloeibare producten 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuiltoevoegingsmiddelen - Zaaizaden - Gewasbeschermingsmiddelen - Meststoffen
Advies en hulpmiddelen			

Samenstelling Bestuur

Het Bestuur wordt gevormd door de heer B.J.M. (Ben) Volker, voorzitter, de heer V.A.M. (Vincent) Hulshof, vicevoorzitter, mevrouw B.D. (Bernadet) Beltman- ten Bokkel, de heer A.M. (Adriaan) van Bergen en de heer R.H.A. (Roger) Gerritzen.

Ben Volker (1957, Nederlandse nationaliteit) is rundveehouder en sinds 2017 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers. Sinds 1 januari 2018 vervult hij de functie van voorzitter. De heer Volker is tevens vicevoorzitter van coöperatie DOC Kaas.

Vincent Hulshof (1962, Nederlandse nationaliteit), vicevoorzitter, is varkenshouder en sinds 2015 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers. Hij is sinds 2014 lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Bernadet Beltman-ten Bokkel (1971, Nederlandse nationaliteit) is rundvee- en varkenshouder en sinds 2018 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers.

Adriaan van Bergen (1961, Nederlandse nationaliteit) is varkenshouder en sinds 2017 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers.

Roger Gerritzen (1972, Nederlandse nationaliteit) is voorzitter van het bestuur van AgroPolen (akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen) en is actief in het agrarische bedrijf van zijn familie. Verder is hij partner bij Yeald, een bedrijf dat actief is in de tuinbouwsector, en hij heeft hiervoor verschillende financieel-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer NXP en Unilever. Hij is sinds 2017 lid van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers en sinds 2018 lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Werken aan een vitale Coöperatie

Coöperatie FromFarmers wil een aantrekkelijke coöperatie zijn en blijven voor bestaande en nieuwe leden. Dit doet zij door te bouwen aan een vitale coöperatie. Onderdeel hiervan is dat de zeggenschap in ForFarmers geborgd is. De Coöperatie kon per 31 december 2018 steminstructie geven voor 48.625.076 (certificaten) van aandelen, en kon daarnaast steminstructie geven voor 7.365.430 certificaten die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd.

De Coöperatie houdt daarnaast het prioriteitsaandeel in ForFarmers, dat door ForFarmers N.V. voorafgaand aan de notering van haar gewone aandelen aan Euronext Amsterdam op 24 mei 2016, aan de Coöperatie is uitgegeven. Hieraan zijn belangrijke zeggenschapsrechten verbonden. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de Coöperatie, 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.

Ook zorgt de introductie van een financieringsregeling voor jonge boeren voor de aankoop van voerequivalenten voor binding met leden. Daarnaast onderzoekt de Coöperatie mogelijkheden voor het ondersteunen van initiatieven voor de reductie van het mestoverschot. In dat kader heeft de Coöperatie een lening aan AGroGas Exploitatie B.V. verstrekt om de aankoop van industriegrond mogelijk te maken. AGroGas is voornemens om op dit terrein een biogasinstallatie te gaan bouwen.

De Coöperatie organiseert verder studiedagen voor jonge boeren om te zorgen voor kennis uitwisseling en het

enthousiasmeren van jongeren voor de agrarische sector. Hiermee beoogt de Coöperatie ook nieuwe leden aan te trekken.

Zeggenschap

De zeggenschap over belangrijke besluiten bij ForFarmers ligt bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van ForFarmers. Aandeelhouders hebben stemrecht. Certificaathouders die lid zijn van FromFarmers of medewerker zijn bij ForFarmers en houders van een participatierekening 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.

Coöperatie FromFarmers had als prioriteitsaandeelhouder op de peildatum van 1 januari 2018 voor meer dan 50% zeggenschap in ForFarmers en had 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 zal, na overleg met de Raad van Commissarissen, een commissaris als voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V. 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 de goedkeuring van tenminste 75% van de Raad van Commissarissen van ForFarmers nodig.

De relatie tussen ForFarmers en de Coöperatie (als grootaandeelhouder en prioriteitsaandeelhouder) is, onder andere vanwege historische redenen, zodanig dat aanvullende afspraken zijn gemaakt. Deze afspraken strekken er – onder meer – toe te waarborgen dat de Coöperatie vanwege een door ForFarmers bewerkstelligde wijziging in het aantal stemrechten dat in een AvA kan worden uitgebracht, haar status als prioriteitsaandeelhouder van ForFarmers niet verliest. De afspraken zijn vastgelegd in een relatieovereenkomst die is te vinden op de website van ForFarmers.

Deze rechten helpen de Coöperatie om haar rol als aandeelhouder in het belang van de leden beter 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 de

vitale coöperatie geïntroduceerd waardoor 17,4% van de aandelen in ForFarmers in handen van de Coöperatie is. Hierover kan de Coöperatie dividend ontvangen. Dit dividend, 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 tussen leden onderling worden verhandeld via het handelsplatform, zoals dat wordt geëxploiteerd door Captin (voorheen: F. van Lanschot Bankiers).

Financieringsregeling voor jonge boeren

Ook voor jonge boeren wil Coöperatie FromFarmers een aantrekkelijke Coöperatie 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 jonge 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 N.V. en/of haar dochterondernemingen en die op het moment van indienen van de financieringsaanvraag jonger dan 36 jaar zijn. Er kunnen in het kader van deze regeling minimaal 100 en maximaal 3.000 voerequivalenten per bedrijf gefinancierd worden. De resultaatuitkering die door benutting van voerequivalenten verkregen wordt, dient aangewend te worden voor het terugbetalen van de rente en aflossing van de lening, totdat de lening is afgelost. De financiering kent een looptijd van maximaal 10 jaar; vervroegde aflossing is mogelijk.

In 2018 werd door vijf leden gebruik gemaakt van deze regeling. Jaarlijks zullen het Bestuur en de Ledenraad de financieringsregeling evalueren.

Handelsplatform FromFarmers

Leden van de Coöperatie kunnen handelen in voerequivalenten via een multilaterale handelsfaciliteit (het "handelsplatform"). Captin (voorheen: F. van Lanschot Bankiers) exploiteert dit handelsplatform en beschikt hiervoor over de benodigde vergunningen. Participatierekeningen en certificaten 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 - 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 genoemde Stichting Beheer.

In dialoog

Per 31 december 2018 telt Coöperatie FromFarmers 3.953 leden, waarvan er 2.976 actief lid zijn en producten afnemen. De Coöperatie informeert haar leden tijdens een jaarlijkse ledenavond en meerdere regionale ledenbijeenkomsten. Afgelopen jaar hebben er zes van deze regionale bijeenkomsten plaatsgevonden. Tijdens deze avonden zijn de leden geïnformeerd over recente ontwikkelingen konden zij, op hun beurt, hun visie geven. Zo krijgt de Coöperatie een beeld van wat er leeft onder haar leden. Ook via de Ledenraad, de vertegenwoordigers van de leden, wordt de visie van de leden kenbaar gemaakt aan het Bestuur. De Coöperatie verstrekt verder informatie aan haar leden via het ledenmagazine 'Ambitie' dat ook zorg draagt voor binding. Ook de website van FromFarmers (www.fromfarmers.eu) bevat informatie over de vitale coöperatie.

Coöperatie FromFarmers onderschrijft het belang van een open dialoog met alle belanghebbenden. Dit uit zich ook in gesprekken met de onderneming ForFarmers, waarbij bijvoorbeeld de vraag centraal staat 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 een bepalende factor voor de realisatie van deze ambitie.

Daarnaast is een deel van het Bestuur en de Ledenraad aanwezig geweest bij de door ForFarmers georganiseerde Young Farmers Day en open dagen bij diverse afnemers van ForFarmers.

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 de 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.

VERSLAG VAN HET BESTUUR

INDEX

Verslag van het Bestuur

Strategie Horizon 2020

Marktontwikkelingen

Financieel en operationeel
verslag 2018

Human Resources

Duurzaamheid en Innovatie

Verlag van het Bestuur

Afgelopen boekjaar had de agrarische sector te maken met warme en droge zomermaanden. Ook had de sector te maken met de toenemende impact van milieumaatregelen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van fosfaatrechten. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de resultaten bij boeren onder druk zijn komen te staan.

In het licht van de uitdagingen in de sector, wil FromFarmers – binnen haar mogelijkheden - actief bijdragen aan de toekomst van de veehouderij. Dit kan bijvoorbeeld door initiatieven te ondersteunen die een oplossing kunnen bieden voor het mestprobleem. Tijdens de ledenbijeenkomsten werd al eerder gebrainstormd over de rol die FromFarmers zou kunnen spelen op het gebied van mestverwerking.

Eind 2018 heeft FromFarmers kunnen berichten dat zij een lening van EUR 1.314.100 beschikbaar heeft gesteld aan AGroGas Exploitatie B.V. voor de aankoop van 1,3 hectare industriegrond. AGroGas is voornemens om op dit terrein een biogasinstallatie te bouwen. In de installatie zal 85.000 ton rundvee- en varkensmest worden verwerkt, alsmede 20.000 ton pluimveemest, 12.000 ton natuur- en bermgras en 17.000 ton co-producten. De Ledenraad heeft het voorstel van het Bestuur voor dit initiatief ondersteund.

Met enige regelmaat volgen en bespreken de leden van het Bestuur en de Ledenraad de ontwikkelingen in de agrarische sector, waaronder de taak van de sector om te voorzien in de groeiende vraag naar voedsel. Tevens heeft FromFarmers stil gestaan bij de toenemende publieke druk op de agrarische sector. Het Bestuur heeft kennis genomen van het Visie-rapport van de minister. FromFarmers heeft toenemende aandacht voor duurzaamheid als het gaat over bijvoorbeeld dierenwelzijn en energiebesparing. De Coöperatie onderschrijft de initiatieven van ForFarmers in het kader van haar missie 'For the Future of Farming'.

Organisatie

Gedurende het jaar heeft het Bestuur samen met de ledenraad stil gestaan bij de organisatie van de Coöperatie. De organisatie van de Coöperatie is verder vereenvoudigd door het aantal commissies terug te brengen van vier naar twee. De Coöperatie kent op dit moment een commissie van sectorvoorzitters (voorheen: agendacommissie) en een auditcommissie. De taken die voorheen werden uitgevoerd door de benoemingscommissie en de commissie van bezwaar zijn ondergebracht bij respectievelijk de commissie van sectorvoorzitters en de auditcommissie.

In april 2018 heeft Jan Eggink als bestuurder afscheid genomen van de Coöperatie en is Bernadet Beltman – ten Bokkel toegetreden als bestuurslid. Tijdens de ledenavond die op 10 mei 2018 plaatsvond is hierbij stil gestaan.

Relatie met ForFarmers

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 roadshow-presentaties werden, na publicatie op de website van ForFarmers, tevens gedeeld met het Bestuur van FromFarmers. Tijdens de ledenbijeenkomsten in september 2018 zijn de halfjaarcijfers van ForFarmers besproken die op 16 augustus 2018 waren gepubliceerd.

Financieel beleid

De kosten die de Coöperatie in 2018 heeft gemaakt, waren iets hoger dan in 2017. Dit kwam mede doordat het Bestuur voor het eerst gedurende het gehele boekjaar uit vijf leden bestond. Voorts waren er in het boekjaar minder leden dan in 2017 waardoor de inkomsten uit contributie iets lager waren.

Financieringsregeling jonge boeren

Sinds begin 2017 is er een regeling voor jonge boeren om, onder voorwaarden, voerequivalenten aan te kopen waarbij de Coöperatie deze voorfinanciert. In 2018 zijn er zes aanvragen gedaan waarvan er vijf zijn gehonoreerd. Jaarlijks zal het Bestuur deze regeling samen met de Ledenraad evalueren.

Ledenadministratie

Gedurende het verslagjaar zijn verdere stappen gezet om het ledenbestand van de Coöperatie te actualiseren. FromFarmers vindt het belangrijk dat het ledenbestand actueel is. Hierdoor kunnen de belangen van leden effectiever worden behartigd en worden geen onnodige kosten – voor bijvoorbeeld mailingen – gemaakt.

Samenvatting 2018

We kijken terug op een jaar waarin FromFarmers een actieve bijdrage heeft kunnen leveren bij een initiatief op het gebied van mestverwerking. Ook is verdere invulling gegeven aan de vitale coöperatie en de rol van Coöperatie FromFarmers als (groot)aanhouder van ForFarmers. Het Bestuur waardeert de goede samenwerking met de Ledenraad en de betrokkenheid van de leden bij de Coöperatie en bij ForFarmers als leverancier van producten en adviezen die helpen onze rendementen te verbeteren. Het Bestuur bedankt de Ledenraad en leden voor hun bijdrage in het afgelopen boekjaar.

Lochem, 12 maart 2019

Ben Volker, voorzitter

Vincent Hulshof, vicevoorzitter

Adriaan van Bergen, lid

Bernadet Beltman, lid

Roger Gerritzen, lid

Strategie Horizon 2020

Coöperatie FromFarmers ondersteunt de strategie Horizon 2020 van ForFarmers, waarin de Onderneming de strategische koers voor de komende jaren heeft bepaald. Met deze strategie wil ForFarmers de organisatie verder versterken en de ambities realiseren.

ForFarmers is actief in de keten die op een duurzame manier de groeiende vraag naar voedsel invult, in het bijzonder naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten. Deze toenemende vraag is het directe gevolg van de wereldwijde bevolkingsgroei en stijgende welvaart. Veel van de dierlijke eiwitten die in Europa worden geproduceerd, worden geëxporteerd naar landen waar deze productie, onder meer door het klimaat, op een minder efficiënte manier plaatsvindt. Dit leidt in Europa tot een groeiende maatschappelijke druk op de agrarische sector vanwege zorgen over de (lokale) CO₂-voetafdruk van de veehouderij.

Daarnaast neemt de interesse van de consument voor de kwaliteit en herkomst van voeding toe. Veehouders moeten in toenemende mate voldoen aan regels, wetten en maatregelen die, direct of indirect, te maken hebben met onder meer de klimaatdoelstellingen van Parijs. Dit vergt meer investeringen. Het gevolg is dat boerenbedrijven consolideren om met meer schaalgroottes een gezond rendement te kunnen behalen. ForFarmers levert innovatieve voederconcepten en advies, ondersteund door data-gedreven hulpmiddelen. Daarmee worden veehouders geholpen op een efficiënte wijze het rendement op het boeren erf te verbeteren, met gezonde dieren en aandacht voor dierenwelzijn. Dit sluit naadloos aan op de missie 'For the Future of Farming', waarmee ForFarmers wil bijdragen aan het verbeteren van de continuïteit van het boerenbedrijf, een gezonde agrarische sector en een duurzame maatschappij.

Pijlers van Strategie Horizon 2020

Strategie Horizon 2020 is de wijze waarop ForFarmers haar missie en waardecreatie wil vormgeven en is gebaseerd op vier pijlers:

1. Focus op aantrekkelijke segmenten

ForFarmers stemt haar nutritionele kennis (de functie van

voedingsbestanddelen) en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten. Grote boerenbedrijven met veel personeel of bedrijven die melkrobots inzetten en andere hypermoderne technologie toepassen, hebben andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die zich op een niche richten, zoals biologische zuivelproducten. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie (met behulp van een klantrelatiebeheersysteem) een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. In alle landen waar ForFarmers actief is, met uitzondering nog van Polen, is de klantsegmentatie doorgevoerd met teams die zich richten op een bepaald segment. In dit beheersysteem wordt ook vastgelegd welke producten, en voor welke levensfase van het dier, een individuele klant afneemt. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de wijze waarop ForFarmers de veehouder een afgestemde Total Feed-oplossing kan aanbieden en de 'share of stomach' bij de veestapel van de klant kan worden vergroot. Mede als gevolg van de overname van Van Gorp Biologische Voeders en de aangekondigde kleine overname van een biologische voederonderneming in het Verenigd Koninkrijk, heeft ForFarmers in 2018 zich verder toegespitst op biologische veehouders.

2. Aanbieden van Total Feed-portfolio met partners

ForFarmers wil lange-termijn-waarde creëren met de Total Feed-aanpak: het leveren van innovatieve oplossingen aan veehouders die aansluiten bij zijn individuele behoeften, specifieke bedrijfsdoelstellingen en voersystemen. De producten, het advies en de hulpmiddelen die hiervoor worden ingezet vormen samen

ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa+



de Total Feed-portfolio. Voor een aantal producten dat ForFarmers zelf niet produceert, is gekozen voor strategische samenwerking met partijen die een fundamentele bijdrage kunnen leveren aan de Total Feed-aanpak. Een voorbeeld hiervan is de internationale samenwerking met Nutreco, die in 2014 is aangegaan en in 2018 voor vijf jaar is verlengd. Binnen deze samenwerking worden micro-ingrediënten en specialiteiten als kalvermelkvervangers waar mogelijk bij Nutreco ingekocht, waardoor belangrijke schaalvoordelen en kwaliteitscontroles worden gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld. Nieuwe voedingsconcepten voor bijvoorbeeld de varkenssector, zoals VIDA en NOVA, zijn hieruit voortgekomen.

ForFarmers heeft daarnaast met een aantal partijen meer lokale samenwerkingsovereenkomsten op het gebied van toevoegingen aan de Total Feed-portfolio. In het verslagjaar is een nieuwe strategische samenwerking opgezet tussen ForFarmers Nederland en Baks. ForFarmers Nederland verzorgt de verkoopactiviteiten van vochtrijke voedermiddelen voor de varkenshouderij (met name wei-producten) terwijl Baks Logistiek de logistieke activiteiten voor deze productstroom doet. Wei-producten zijn een voorbeeld van co-producten, die voortkomen uit reststromen van voedselproductie voor menselijke consumptie. Het gebruik van deze reststromen past in het

duurzaamheidsbeleid van ForFarmers dat gericht is op een circulair gebruik van grondstoffen.

3. Acquisities

ForFarmers heeft zich ten doel gesteld om een nummer 1- of 2-positie te bereiken in de regio's waar het actief is. Dit moet worden bereikt door zowel autonome groei als door overnames, en moet voor alle belanghebbenden tot een optimaal resultaat leiden. Voor veevoerondernemingen geldt niet alleen dat schaalgrootte van belang is, maar ook dat hoe dichter de fabriek zich bevindt bij de klant hoe meer efficiency kan worden bereikt door reductie van logistieke kosten. In de agrarische sector is er daarnaast sprake van grote loyaliteit tussen klanten en hun veevoeronderneming, vooral door de relatie tussen de adviseurs die op het boerenerf komen en de klant. Het doen van passende overnames biedt in die context een goed perspectief voor groei.

Voor acquisitiemogelijkheden richt ForFarmers zich primair op de vijf kernlanden (Nederland, Duitsland, België, Polen en het Verenigd Koninkrijk) omdat zich daar over het algemeen goede synergiemogelijkheden aandienen op het gebied van logistiek, productie, inkoop, formulatie en overhead. Daarnaast wordt ook gekeken naar mogelijkheden in nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). De eerste voorwaarde waaraan een

regio moet voldoen is dat er voldoende dieren aanwezig zijn. Om potentiële overnamekandidaten in beeld te krijgen en het overnametraject effectief en efficiënt te laten verlopen, heeft ForFarmers een team voor Fusies en Overnames dat nauw samenwerkt met de Directieleden en de business unitmanagers van de clusters.



ForFarmers heeft in het verslagjaar 60% van de aandelen van Tasomix in Polen gekocht. Door deze transactie is ForFarmers nu actief in vijf landen en is de positie in de groeiende Europese pluimveesector (vooral voor vleeskuikenhouders) versterkt. Het management van Tasomix is aangebleven, waardoor optimaal gebruik kan worden gemaakt van de kracht van beide bedrijven. Verder werden in het verslagjaar Voeders Algoet (België), Maatman (Nederland), en van Gorp Biologische Voeders (Nederland) overgenomen. Deze laatste acquisities worden allen geïntegreerd in de lokale organisaties. Ook werd in het verslagjaar het voornemen aangekondigd een kleine biologische voederonderneming in het Verenigd Koninkrijk over te nemen.

4. One ForFarmers: professionalisering en het benutten van schaalvoordelen

De One ForFarmers-aanpak is gericht op het professionaliseren van processen, het inzetten van de best practices in de groep en optimale kostenefficiëntie. Dit wordt bereikt door de uitwisseling van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Deze aanpak wordt mogelijk gemaakt door de matrixorganisatiestructuur, waarbij centrale afdelingen de landenorganisaties ondersteunen. Zo heeft ForFarmers onder meer drie gespecialiseerde marketingteams, gericht op de rundvee-, varkens- en pluimveesector, die marketingstrategieën en implementatieplannen leveren die lokaal worden uitgevoerd. De marketingorganisaties werken nauw samen met de specialisten van het centraal

georganiseerde Nutrition Innovation Centre ('NIC') en met de lokale adviseurs die bij de boer komen. ForFarmers heeft sectorspecifieke Academies (rundvee, varkens en pluimvee) opgericht om de uitwisseling en benutting van interne kennis te optimaliseren zodat dit ten gunste van de klant kan worden ingezet.

De volgende stappen werden gezet in het verslagjaar:

- In het Verenigd Koninkrijk werden de twee rundveeverkoopteams samengevoegd tot één commerciële organisatie zodat de markt op een eenduidige wijze kan worden bewerkt.
- Vanaf begin 2018 zijn alle medewerkers op het HR-systeem 'Workday' aangesloten, waarvan de implementatie in 2017 werd afgerond. Het beheer en uitvoeren van HR-processen is hiermee geoptimaliseerd.
- In 2018 is de integratie van activiteiten en medewerkers in het financial shared service center ('FSSC') afgerond. De continentale financiële backoffice-activiteiten (exclusief die in Polen) zijn gecentraliseerd in het FSSC in Nederland om efficiënter te kunnen (samen)werken. Een groot deel van de administratieve processen is geharmoniseerd.
- Het Total Feed Support ('TFS')-team in Nederland kwam in 2018 volledig op sterkte. Het TFS-team, dat in 2017 in Nederland is geïnstalleerd, maakt gebruik van het CRM-beheersysteem. Dit systeem maakt inzichtelijk wat, en hoeveel, een klant bij ForFarmers afneemt. De Total Feed Support-afdeling ('TFS') geeft sectorspecifieke ondersteuning aan klanten en ondersteunt de verkoopteams en adviseurs. Voor klanten is het gemakkelijk om bij één loket telefonisch advies en ondersteuning te krijgen. Daarnaast valt de verkoop van DML-producten, als onderdeel van de Total Feed-portfolio, onder de verantwoordelijkheid van deze TFS-afdeling.

Resultaatgebieden Horizon 2020

Door de implementatie van strategie Horizon 2020 is ForFarmers in staat de positie in de keten te versterken. Dat doet de Onderneming door zich te blijven richten op de ontwikkeling van medewerkers en op het leveren van innovatieve totaaloplossingen voor diervoeders aan klanten. Dit moet zich vertalen in resultaten die behoren tot de beste in de sector.

Medewerkers: persoonlijke ontwikkeling

ForFarmers investeert in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Daardoor nemen de kansen en het groeipotentieel voor medewerkers toe. In

2018 heeft wederom een groot aantal medewerkers deelgenomen aan zowel de management- als de vakinhoudelijke trainingen. Hierover wordt in het hoofdstuk Human Resources uitgebreid geschreven. Het senior management (de top 50 van ForFarmers) maakte in mei 2018 kennis met de nieuwe collega's van Tasomix in Polen. Dit bedrijfsbezoek werd door alle managers als zeer waardevol beschouwd.

Klanten: totaaloplossingen voor diervoeding

ForFarmers biedt met de Total Feed-aanpak geïntegreerde oplossingen bestaande uit (voer)producten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van klanten vast te stellen en hun resultaten te monitoren. Met deze aanpak kan ForFarmers producten en advisering op elkaar afstemmen gedurende de gehele productiecycclus op het agrarische bedrijf. Klanten krijgen zo een totaaloplossing die past bij hun voersysteem en bedrijfssituatie. ForFarmers is continu in dialoog met klanten, zowel op het boereneref als in onder meer klankbordgroepen en conferenties, om inzicht te krijgen in hun veranderende eisen en behoeften.

Op basis van die inzichten worden nieuwe concepten en hulpmiddelen ontwikkeld. Voorbeelden van (totaal)oplossingen zijn:

- ForFarmers introduceerde in 2018 het datamanagementsysteem Agroscoop in de varkenssector in het Verenigd Koninkrijk. Agroscoop geeft veehouders inzicht in de technische en economische kengetallen van hun bedrijf. Met dit systeem kunnen varkenshouders, geholpen door de adviseurs van ForFarmers, hun bedrijfsvoering optimaliseren. In Nederland is het beschikbaar stellen van data door veehouders voor advisering gemeengoed en maken veel ForFarmers-klanten al gebruik van Agroscoop. De kennis en ervaring die is opgedaan op dit gebied, vooral in Nederland, maar ook in Duitsland en België, wordt ook aangewend om in samenwerking met partners in het Verenigd Koninkrijk een datasysteem op te bouwen in de sector.
- Voor de pluimveesector is een nieuw voerconcept voor vleeskuikens, met de naam Apollo, geïntroduceerd in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het concept is een 'pre-start'-concept, gericht op een gezonde en efficiënte groei van vleeskuikens. Dit concept richt zich op de eerste 100 levensuren van het vleeskuiken en zorgt voor een betere voederconversie. Deze aanpak past in de missie van ForFarmers om het rendement voor veehouders te verhogen en in het

duurzaamheidsstreven de voederconversie te verbeteren, zodat het gebruik van schaarse grondstoffen wordt beperkt. Het Apollo-concept kon worden gelanceerd na een intensief R&D-traject binnen het Nutrition Innovation Centre en uitvoerige testen op vleeskuikenbedrijven in Noordwest-Europa.

- In Nederland plaatste ForFarmers als test twaalf voerstations met ingebouwde weegschaal om data te verzamelen van onder meer de voeropname in combinatie met het gewicht van vleesvarkens. De voederconversie van zowel de individuele dieren als per hok worden zo bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt. Deze informatie gebruikt ForFarmers bij de adviezen aan varkenshouders. Het voerstation herkent de individuele varkens aan het oornummer met ingebouwde chip.
- ForFarmers introduceerde ook de Pens Stimulator+, een nieuw product dat naast de pens- ook de darmgezondheid van een melkkoe stimuleert en daarmee zorgt voor gezondere dieren die het ruwvoer beter benutten. Hierdoor wordt meer melk uit ruwvoer en een hogere melkproductie gerealiseerd. Dit leidt tot een extra voerwinst van gemiddeld €45 per koe per jaar. Maar het leidt ook tot gezondere koeien en een betere benutting van het ruwvoer, wat past in het duurzaamheidsthema Dierengezondheid en -welzijn. Het NIC van ForFarmers testte de werking van de Pens Stimulator+ in 2018 bij praktijkbedrijven.
- In Nederland begon ForFarmers een samenwerking met de Frievar-varkensketen en agritechbedrijf AgOS voor het realiseren van een blockchain-pilotproject. Een blockchain is een digitale keten waarin samenwerkende partijen actuele informatie over in dit geval het productieproces en transacties kunnen uitwisselen, om zo de volledige varkensketen in beeld te brengen en het proces over de héle keten te verbeteren. Uiteindelijk leidt dit tot waarborging van een hogere kwaliteit en voedselveiligheid.



Winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

In 2018 bedroeg de onderliggende EBITDA €100,1 miljoen, 1,3% minder dan in 2017. Bij gelijkblijvende koersen bedroeg de daling 1,0%. De brutowinst nam met 5,6% toe tot €443,4 miljoen.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst daalde in 2018 derhalve tot 22,6%, tegen 24,2% in 2017. De onderliggende winst per aandeel was met €0,58 gelijk aan 2017. Het dividendvoorstel over 2018 bedraagt €0,283 per gewoon aandeel (gebaseerd op 100,2 miljoen uitstaande aandelen) en een speciaal dividend van €0,017 per gewoon aandeel. Het totale dividend komt daarmee op €0,30, gelijk aan 2017. Ten opzichte van de slotkoers van het aandeel van €8,05 eind 2018 komt dit neer op een dividendrendement van 3,7%.

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

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

De SWOT-analyse wordt hieronder weergegeven:

SWOT-analyse		
	Positief	Negatief
Intern	STERKTES <ul style="list-style-type: none">· Volledige focus op Total Feed-aanpak op het boeren erf· Benutten van schaalgrootte, interne academies, eigen Nutrition Innovation Centre· Solide financiële positie	ZWAKTES <ul style="list-style-type: none">· Total Feed-portfolio nog niet compleet in alle landen· Marktposities in Duitsland en Polen nog niet optimaal· Onbalans van de bijdrage van de verschillende clusters
Extern	KANSEN <ul style="list-style-type: none">· In consoliderende markten: groeiende vraag naar klant-specifieke data gedreven / ondersteunende oplossingen, verdere acquisities en verder gebruik van big data· Toenemende (milieu)wetgeving vraagt om innovatieve voeroplossingen· Stijgende belangstelling voor kwaliteit en herkomst van voedsel· Toenemende mondiale vraag naar dierlijke eiwitten	BEDREIGINGEN <ul style="list-style-type: none">· Dierziekten· Toenemende wetgeving op gebied van milieu-impact· Groeiende aandacht voor alternatieven voor dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie· Het gebruik van algoritme-oplossingen voor voeradvies

Marktontwikkelingen

De ontwikkelingen op de wereldmarkt voor dierlijke eiwitten laten een gemengd beeld zien. De vraag naar dierlijke eiwitten – zuivel, vlees, eieren – blijft wereldwijd stijgen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en de toenemende welvaart in opkomende markten. In Europa blijft de totale consumptie van dierlijke eiwitten echter nagenoeg stabiel. De verdere globalisering heeft een positieve invloed op de internationale handel in producten met dierlijke eiwitten. Tegelijkertijd leiden spanningen op de wereldmarkt tot onzekerheden en verschuivingen in stromen van exportgoederen.

Vanuit Europa is er veel export van dierlijke eiwitten naar landen waar de productie van dierlijke eiwitten, onder meer door het klimaat, op een minder efficiënte manier plaatsvindt. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de productie van deze (te exporteren) dierlijke eiwitten ontstaat een toenemende maatschappelijke druk op de Europese agrarische sector. De Europese diervoederindustrie kan een belangrijke rol spelen in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Door de extra investeringen die veehouders moeten doen om aan alle wet- en regelgeving te voldoen, is sprake van consolidatie van boerenbedrijven. Hierdoor veranderen de klantbehoeften, zoals de vraag naar innovatieve hulpmiddelen voor monitoring van data van het boerenbedrijf. De consolidatie van voerondernemingen moet ook in dit licht worden gezien.

De groeiende interesse van consumenten voor de kwaliteit en herkomst van voedsel leidt tot nieuwe initiatieven en samenwerking binnen de sector, zoals welzijnsconcepten. De nieuwe dynamiek in de agrarische sector brengt kansen en uitdagingen met zich mee voor de hele industrie. ForFarmers kan in deze ontwikkelingen een rol spelen als essentiële schakel in de voedselketen. Het bieden van rendabele en duurzame Total Feed-oplossingen (voerconcepten, advies en hulpmiddelen) aan boeren vormt hiervoor de basis.

Grondstoffenmarkt

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. Veranderingen in deze kosten worden zoveel mogelijk doorberekend aan klanten. Het

inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers. De inkoop van de grondstoffen die ForFarmers verwerkt zijn op te splitsen in micro-ingrediënten (zoals aminozuren, vitamines en mineralen) en macro-ingrediënten (zoals granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). Bij de inkoop van micro-ingrediënten en premixen profiteert ForFarmers van schaalvoordelen door dit zo veel mogelijk te concentreren bij haar strategische partner Nutreco.

De inkoop van macro-ingrediënten, die in 2017 is geoptimaliseerd door het aanstellen van categoriespecialisten die over de landen heen de inkoop aansturen, is ondergebracht bij een klein aantal wereldwijde leveranciers. ForFarmers richt zich hierbij vooral op de efficiëntie van het inkoopproces, de kwaliteitsbewaking van de producten en de optimalisatie van de voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie. De belangrijkste macro-ingrediënten die ForFarmers inkoop zijn graansoorten als maïs, tarwe en gerst, en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. ForFarmers richt zich op het inkopen van volledig duurzaam geproduceerd sojameel en palmolie. Dit is een van de duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

ForFarmers verwerkt daarnaast reststromen van de productie van voedsel voor menselijke consumptie, zoals van bierbrouwerijen en van kaasproducenten. Daardoor draagt de onderneming bij aan een circulaire agrarische sector.

De prijsvorming van grondstoffen wordt bepaald door een breed scala aan factoren, waaronder de kwaliteit van de oogst, die sterk afhankelijk is van weersomstandigheden. Daarnaast zijn de kosten van productie, opslag, transport (onder meer beïnvloed door de waterstanden in de rivieren) en de kosten van energie van invloed op de kostprijs van grondstoffen. Dit werd in het bijzonder duidelijk in 2018 toen als gevolg van de uitzonderlijk warme en droge zomer de Europese grondstofprijzen snel en sterk stegen, en de transportkosten vanwege de lage waterstanden in de rivieren vooral in Nederland en Duitsland toenamen. De inkoop van ruwe grondstoffen voor de biologische sector stond in 2018 eveneens onder druk als gevolg van aangescherpte Europese richtlijnen ten aanzien van de herkomstlocaties van deze grondstoffen, die meer Europees en regionaal moeten zijn.

In 2018 was in het algemeen een groeiende druk waarneembaar op voerondernemingen om lokaal gewonnen grondstoffen in te kopen, in plaats van op de wereldmarkt. Dit leidt tot een dilemma ten aanzien van voldoende beschikbaarheid van grondstoffen in relatie tot de stijgende vraag naar dierlijke eiwitten.

De handelsspanningen tussen de Verenigde Staten en China leidden tot verminderde export van grondstoffen van de Verenigde Staten naar China, waardoor sommige grondstoffen uit de Verenigde Staten aantrekkelijker werden voor Europese importeurs als ForFarmers.

Agrarische ondernemers

Het maatschappelijk debat over de agrarische sector in relatie tot milieu en welzijn voor mens en dier krijgt, vooral in Nederland en Duitsland, een steeds scherpere toon. Het is aan alle betrokkenen in de agrarische keten om hun bijdrage aan een duurzame en kwalitatief hoogwaardige voedselproductie uit te leggen. Consumentenvertrouwen en transparantie in de voedselketen zijn daarin belangrijke elementen. Inzet van nieuwe technologie, zoals blockchain, kan hier in de toekomst een bijdrage aan leveren. Dit zal echter wel tot extra kosten leiden in de keten. Veehouders worden nu al geconfronteerd met stijgende kosten door de toenemende wet- en regelgeving. Bovendien houdt de druk van retailers op de prijs van agrarische producten aan. Een aanhoudende schaalvergroting en professionalisering van de sector is het gevolg. De daarmee gepaard gaande toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering van

veehouders vraagt om geïntegreerde voeroplossingen en de mogelijkheid de technische en financiële resultaten van het boerenbedrijf te kunnen monitoren. De hoeveelheid vastgelegde data op dier- en bedrijfsniveau groeit en er wordt een versnelde beschikbaarheid en toepassing van data in de veehouderij verwacht. De mate waarin verschilt echter per land. Nederlandse veehouders lopen voorop in het gebruik van data voor de monitoring van hun bedrijf. ForFarmers zet de kennis en ervaring vanuit Nederland in om ook veehouders buiten Nederland te stimuleren om data structureel te monitoren en te benutten. Met datamanagementsystemen zoals Agroscoop toont ForFarmers veehouders hoe het gebruik van data hen kan helpen hun bedrijfsvoering te optimaliseren.

Herkauwerssector

ForFarmers is binnen de sector voor herkauwers vooral actief in de melkveesector. De Noordwest-Europese zuivelsector profiteert van de sterke exportpositie door een productportfolio met een hoge toegevoegde waarde en een mondiale groei van de vraag naar zuivelproducten, vooral vanuit Azië.

In de markten waarin ForFarmers actief is, zijn meer differentiaties in de melkstromen zichtbaar. Door de aantrekkelijke consumentenvraag in Duitsland naar non-GGO voeding, stijgt de interesse in VLOG-gecertificeerde (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) voeders onder veehouders in Nederland en België die producten exporteren. Om hieraan tegemoet te komen heeft ForFarmers in 2018 een fabriek in Deventer heropend, die specifiek non-GGO voeders produceert.



De ontwikkelingen in de sector voor herkauwers verschillen per land. In Nederland werden veehouders in 2018 geconfronteerd met de impact van de fosfaatreductiemaatregelen die in 2017 zijn afgekondigd. Hierdoor kromp de melkveestapel met ongeveer 11%. In

Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk bleef de melkveestapel redelijk stabiel. De extreme weersomstandigheden in Noordwest-Europa in 2018, met een koude, natte lente, gevolgd door een aanhoudend warme en droge zomer, resulteerden voor melkveehouders in verschillende landen in lagere melkvolumes en verminderde beschikbaarheid van ruwvoer. Dit laatste zorgde vooral in het Verenigd Koninkrijk voor meer vraag naar mengvoer van ForFarmers.

De geitenstapel in Nederland heeft zich, na groei in de afgelopen jaren, gestabiliseerd. In het Verenigd Koninkrijk nam zowel de schapenpopulatie als de rundveestapel toe in 2018.

Varkenssector

Terwijl de mondiale vraag naar varkensproducten blijft groeien, is de Europese vraag stabiel tot licht dalend. Continentale varkenshouders produceren zowel voor de lokale markt als voor de export. De intensieve varkenshouderij wordt geconfronteerd met steeds strengere lokale milieuwetgeving. In Nederland bijvoorbeeld is in 2018 een 'warme sanering' van de varkenshouderij aangekondigd. Dit is een innovatie en sanering van de varkenssector op vrijwillige basis, om de leefomgeving in veedichte gebieden te verbeteren. ForFarmers ondersteunt dit Actieplan Vitalisering Nederlandse Varkenshouderij van de Producenten Organisatie Varkenshouderij (POV) en werkt nu met enkele partners samen aan de implementatie ervan.

In Duitsland zijn eveneens scherpere eisen gesteld aan de hoeveelheid stikstofhoudende meststoffen die mogen worden uitgereden op het eigen boerenerf. De doelstelling is om meststoffen beter te benutten en de uitstoot van ammoniak en de vervuiling van grondwater te verminderen.

Binnen de varkenssector is de virtuele ketenintegratie in ontwikkeling. In Nederland zijn sectorbreed diverse initiatieven ontwikkeld en ook in Duitsland wordt daar nu een begin mee gemaakt.

Varkenshouders in België hadden in de tweede helft van 2018 te maken met de gevolgen van een uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen. Hierdoor blokkeerde een aantal Aziatische landen import van Belgische varkensproducten, met een druk op de prijzen als gevolg. Voerondernemingen, waaronder ForFarmers,

namen uit voorzorg hygiëneprotocollen in acht en houden de ontwikkelingen nauw in de gaten.

In het Verenigd Koninkrijk vond in 2018 een stabilisatie plaats van de consolidatie onder varkenshouders en slachterijen. Een groot deel van de markt wordt bediend door drie partijen (BQP, Wayland Farms, Brydock Farms) waarvan er twee autonome groei laten zien. De sector kan in circa 60% van de lokale vraag voorzien, terwijl de vraag naar varkensvlees groeit. De noodzakelijke import, uit vooral Europa, is duurder geworden sinds de aangekondigde Brexit en de daarmee gepaard gaande waardevermindering van het Britse pond. Een groei van de varkenssector, waarin ForFarmers een goede marktpositie heeft, lijkt daarom aannemelijk.

Er zou een toename kunnen komen van de import door China van Europese varkensproducten doordat de varkensstapel in China is gekrompen door een uitbraak van de Afrikaanse varkenspest. Daarnaast gelden voor varkenshouders in China steeds strengere milieuwetten. De handelsspanningen tussen China en de Verenigde Staten kunnen ook resulteren in een toenemende vraag uit China naar Europese varkensproducten.

Pluimveesector

De West-Europese consument geeft steeds vaker de voorkeur aan gevogelte omdat dit als betaalbaar wordt gezien. In Nederland en in toenemende mate ook in Duitsland gaat de voorkeur van de consument uit naar vlees van langzaam groeiende kippen en biologische of vrije-uitloop eieren. Nederlandse, en meer en meer Duitse, pluimveehouders voeren hun dieren met hiervoor speciaal ontwikkelde welzijnsconcepten, die weliswaar duurder zijn maar ook meer opbrengen voor deze niet-conventionele veehouders.



De conventionele productie blijft echter nog de standaard

in andere Europese landen en voor de Nederlandse export. De concurrentie op het gebied van conventionele productie komt vooral uit Polen en Oekraïne.

Met de overname van 60% van de aandelen van het Poolse Tasomix, heeft ForFarmers de concurrentiepositie in dit segment in 2018 verstevigd. De pluimveemarkt in Polen blijft groeien, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. Er wordt veel slachtcapaciteit bijgebouwd om de groei van de vleeskuikenketen te faciliteren. Er vindt ook steeds meer consolidatie plaats tussen slachterijen, waardoor kleinere slachtondernemingen verdwijnen. De pluimveesector produceert grotendeels conventionele vleeskuikens, voor zowel de thuismarkt als de exportmarkt.

In het Verenigd Koninkrijk groeit de pluimveesector aanzienlijk. De komst van nieuwe legpluimveebedrijven in België is ook positief. Het aantal leghennen was in 2018 zowel in België als in Nederland nog wel lager dan in 2017 als gevolg van de Fipronil-affaire die in 2017 plaatsvond.

ForFarmers introduceerde in 2018 een tool voor datacollectie, waarmee pluimveehouders real-time inzicht krijgen in de prestaties van hun dieren. Dit is in lijn met de ambitie van ForFarmers om veehouders met behulp van de Total Feed-aanpak (voer, advies en hulpmiddelen) hun rendement op een duurzame manier te laten verbeteren.

Biologische sector

De biologische sector professionaliseert zich steeds verder en groeit gestaag. De wens van de consument om gezond te eten en te weten wat de herkomst is van voedingsmiddelen, stimuleert de vraag naar biologische producten. Consumenten zijn bovendien steeds meer bereid de hogere prijs voor dit soort producten te betalen. Het rendement voor biologische veehouders is daardoor goed. Desondanks blijft de biologische sector een nichemarkt, vergeleken met de gangbare veehouderij. De beperkte beschikbaarheid van biologische grondstoffen is daarbij een punt van aandacht.

ForFarmers heeft onder de naam Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikt ForFarmers over een gespecialiseerde fabriek, waar ook voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt. In 2018 werd de positie van Reudink verder versterkt door de overname van Van Gorp Biologische Voeders (Nederland en België). In het Verenigd Koninkrijk, waar ForFarmers onder eigen

naam eveneens een sterke positie in de biologische markt heeft, werd een kleine overname aangekondigd.

Paardensector

De paardensport en -houderij is in België, Duitsland en Nederland de afgelopen jaren populairder geworden. Het aantal dekkingen in de fokkerij groeit sinds een aantal jaren en de ruitersportcentra zien de (recreatieve) instroom van jeugd en ouderen toenemen. Ook de detailhandel profiteert van de toenemende aandacht voor de paardensport. Bovendien floreert de handel in sportpaarden die zijn gefokt in België, Duitsland of Nederland. Sportbonden zien hun ledenaantallen echter wat teruglopen.

Recreatieve paardenhouders hebben een grote voorkeur voor voeders zonder granen, melasse en voor non-GGO voeders. Ook in deze sector is een toenemende belangstelling waarneembaar voor data gedreven oplossingen, waardoor rantsoenen beter kunnen worden afgestemd op gezondheid, welzijn en prestatie van het dier. Pavo, het merk waaronder ForFarmers reeds 50 jaar de paardensector bedient, speelt op deze trends in.

Mengvoerindustrie en concurrentiepositie ForFarmers

De mengvoermarkt waarop ForFarmers zich begeeft, is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In alle markten vinden consolidaties plaats, zowel van boerenbedrijven als van voerondernemingen. Het aantal dieren blijft echter nagenoeg gelijk in de verschillende markten.

De drie belangrijkste spelers in Nederland - ForFarmers, Agrifirm en De Heus - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 65%. De overige 35% is verdeeld over circa 80 andere voerproducenten.

De drie grootste veevoerondernemingen in het Verenigd Koninkrijk - AB Agri, ForFarmers en 2Agriculture - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 35%. Daarnaast zijn er ongeveer 150 middelgrote en kleinere spelers actief in de Britse markt.

Door de overname van Voeders Algoet is ForFarmers de op een na grootste voeronderneming in België geworden, na Arvesta (het voormalige Aveve) en voor VandenAvenue (nummer 3). Tezamen hebben deze drie producenten een marktaandeel van circa 35%, in een speelveld van zo'n 50 bedrijven.

In de gefragmenteerde Duitse markt zijn Agravis, DTC, Bröring en ForFarmers de belangrijke veevoerbedrijven, met een gezamenlijk marktaandeel van circa 30%. Duitsland telt verder zo'n 300 middelgrote en kleinere spelers, vaak eigendom van een coöperatie of van een of meerdere familie(s).

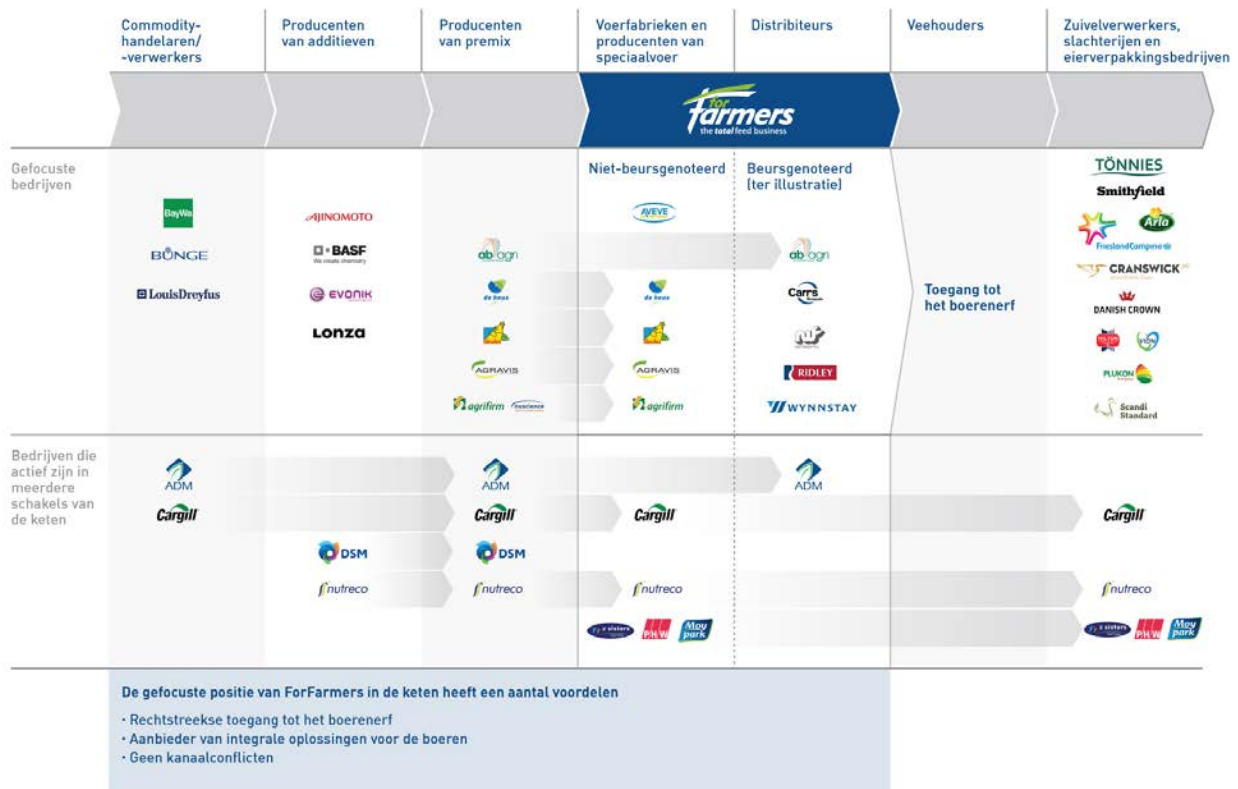
Sinds 2018 is ForFarmers ook actief in Polen, waar de markt meer geconsolideerd is. De drie grootste veevoerbedrijven - Cargill, De Heus en Wipasz - hebben een gezamenlijk marktaandeel van bijna 40%. Met de overname in 2018 van 60% van de aandelen van Tasomix, bekleedt ForFarmers de vierde positie in Polen. ForFarmers werd door deze transactie actief in vijf landen en zette hiermee een nieuwe stap om de leidende marktpositie op de Europese voermarkt verder te versterken.

ForFarmers concentreert zich volledig op het leveren van Total Feed-(voer)oplossingen op het boeren erf. Hierin verschilt ForFarmers van een aantal van haar grotere concurrenten.

In lijn met de Horizon 2020-strategie laat ForFarmers de productie van premixen over aan andere spelers in de keten. Onder meer voor de inkoop van premixen heeft ForFarmers een strategische samenwerking met Nutreco.

ForFarmers wil de leidende Europese veevoeronderneming zijn. In de overnamestrategie richt ForFarmers zich op het versterken van marktposities en het realiseren van synergievoordelen in markten waarin het reeds actief is en op nieuwe markten in Europa+ (Europa en haar grensgebieden). Een aantal directe grotere concurrenten heeft een bredere geografische scope. Kleinere en middelgrote concurrenten hebben veelal een lokale focus en specialiseren zich soms op een specifieke diersoort.

In de consoliderende Europese markt zijn schaalgrootte en focus cruciaal om concurrerend en leidend te kunnen zijn. ForFarmers richt zich daarom met haar One ForFarmers-efficiëntieprogramma op een optimale benutting van de schaalgrootte, onder meer door investeringen in innovatie, kennisontwikkeling en breed inzetbare voeroplossingen. In het kader van dit programma worden op allerlei terreinen, zoals op het gebied van supply chain, administratieve afdelingen en marketingprojecten uitgevoerd om zo kostenefficiënt mogelijk te werken.



Overheid

Wetgeving

Wet- en regelgeving voor de agrarische sector wordt veelal op Europees niveau ontwikkeld. De focus ligt hierbij vooral op het terugdringen van antibioticagebruik, verbetering van dierenwelzijn en, in het licht van klimaatverandering, op milieu-effecten. Daarnaast wordt er steeds meer aandacht besteed aan 'circulariteit' in de agrarische sector, waaronder het benutten van reststromen uit de voedingsmiddelenindustrie.

ForFarmers biedt deze co-producten aan als onderdeel van haar Total Feed-oplossingen.

In Nederland ligt de nadruk in de melkveesector vooral op het terugdringen van fosfaatuitstoot en op het vinden van een betere manier voor het verwerken van het mestoverschot. ForFarmers helpt melkveehouders met programma's om data van het boerenerf te analyseren en inzichtelijk te maken om daarmee de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ook zijn er programma's om mestverwerking te optimaliseren. Op dit gebied werkt ForFarmers in Nederland samen met partners, zoals in het innovatieprogramma 'Next Level Mest Verwaarden', om inzicht te krijgen in de voorwaarden voor een optimaal functionerende duurzame mestverwerking.

Zowel in Nederland als Duitsland zijn maatregelen aangekondigd om fosfaat en nitraat in de varkenssector terug te dringen. Zoals eerder aangegeven betreft het in Nederland het Actieplan Vitalisering Varkenshouderij en in Duitsland de 'Düngeverordnung'. Daarnaast wordt in Duitsland steeds meer nadruk gelegd op dierenwelzijn. De tweede fase van 'Initiative Tierwohl' is ingegaan, een programma dat zich richt op welzijnsconcepten (waaronder meer ruimte voor dieren).

Het toevoegen van antibiotica aan veevoer wordt in Nederland en Duitsland al enige jaren niet meer toegestaan. In België gelden hiervoor inmiddels ook aangescherpte regels en wordt voortgang geboekt met de reductie van antibiotica in voer, dat vooral in de varkenssector nog plaatsvindt. Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn in 2018 verdere stappen gezet om antibioticagebruik in voer terug te dringen. ForFarmers zet de kennis en ervaring, die is opgedaan in de landen die met deze maatregelen vooroplopen, in door veehouders aan te tonen dat het met goed voer en aandacht voor hygiëne op het boerenerf niet nodig is om medicatie aan voer toe te voegen.

In Polen neemt de weerstand tegen het gebruik van genetisch gemodificeerde soja toe en wordt er aan maatregelen gewerkt om het gebruik ervan te reduceren. De Poolse regering zet daarnaast meer druk op voerproducenten om grondstoffen uit Polen te gebruiken. Deze grondstoffen kunnen van minder goede kwaliteit en ook duurder zijn.

Tot slot zal de aanstaande Brexit invloed op de hele sector hebben, al is nog niet te voorspellen wat de impact precies zal zijn.

Retail

Retailorganisaties hebben een invloedrijke rol in de voedselproductieketen. Hun invloed verschilt echter per land. In algemene zin zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiëntie in de aanvoerketen. Supermarkten verkopen daarnaast steeds meer producten die binnen specifieke concepten worden geproduceerd. Een groeiend aantal supermarktketens in Nederland verkoopt bijvoorbeeld alleen nog eieren en pluimveevlees geproduceerd binnen concepten met extra aandacht voor dierenwelzijn. Deze speciale eisen gelden niet, of in mindere mate, voor exportmarkten, waar ongeveer tweederde van de Nederlandse pluimveeproductie naartoe gaat.

Retailers hebben ook in toenemende mate behoefte aan transparantie over herkomst van voedsel en een beheersbare keten. Dit leidt tot concepten die ontwikkeld worden met vaste leveranciers die onder de noemer 'virtuele ketenintegratie' door de hele keten binnen een bepaald concept leveren. ForFarmers is dankzij haar sterke positie in de markt en goede contacten met alle relevante partijen goed gepositioneerd in dit speelveld. De duurzaamheidsdoelstelling van ForFarmers om op termijn 100% verantwoorde soja en palmolie te kopen draagt hier eveneens aan bij.

Consumenten

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) spelen een belangrijke rol in het agenderen van onderwerpen in het maatschappelijk debat, zoals de CO₂-voetafdruk van de agrarische sector, dierenwelzijn, fijnstof- en geuroverlast van de intensieve veehouderij, en herkomst van voedsel. Een groeiende consumentenvraag naar biologische en/of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen is hiervan het gevolg. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis voor de consument. De aandacht voor voedsel dat is geproduceerd zonder gebruik te maken van genetisch gemodificeerde grondstoffen (non-GGO) stijgt eveneens. Vooral in Duitsland is sprake van grote consumenteninteresse voor non-GGO zuivelproducten. Dit is ook van invloed op de Nederlandse export van zuivelproducten, en dus op de vraag van Nederlandse melkveehouders naar non-GGO voeders. ForFarmers heeft daarom in 2018 een bestaande productiefaciliteit volledig omgebouwd voor de productie van non-GGO voer.

Hoewel de totale consumptie van dierlijke eiwitten wereldwijd blijft stijgen, blijft deze in Europa redelijk stabiel. Consumenten in Noordwest-Europa kiezen steeds vaker voor kip en vis en steeds minder voor varkensvlees. Terwijl de belangstelling in Nederland voor plantaardige vleesvervangers, flexitarisme, vegetarisme en veganisme groeit, laten onderzoeken zien dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten en van vlees (nog) niet daalt. In België neemt de aandacht voor producten die volgens specifieke concepten zijn geproduceerd eveneens toe en in het Verenigd Koninkrijk heeft de campagne 'Buy British' invloed op de keuze van de consument.

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

Trends in de keten

 Grondstoffen- leveranciers	 ForFarmers Adviseur Innovatie Producent Leverancier	 Agrarische ondernemers	 Verwerkende industrie en retail	 Consumenten
Consolidatie van grote spelers in macro-ingrediënten en kleinere lokale leveranciers	Versnippering varieert per land	Consolidatie van boerenbedrijven door o.m. financiële en opvolgingsredenen	Versnippering varieert per land	Meer aandacht voor diergezondheid en dierenwelzijn en -gezondheid; prijs blijft echter belangrijke factor
Groeiende interesse in kwaliteit en herkomst grondstoffen	Gestage consolidatie door behoefte aan schaalvoordeel en efficiëntie	Groeiende (publieke) druk op veehouders op gebied van duurzaamheidsaspecten, waaronder verminderen CO ₂ -voetafdruk, verminderen geurhinder, fosfaat- reductie etc	Consolidatie /schaalvergroting, daardoor meer inkoopkracht	Groeiende aandacht voor herkomst van voedsel
Toenemende interesse voor verantwoord en circulair gebruik van grondstoffen	Meer vraag van veehouders naar voeroplossingen	Stijgende kosten door groeiende stroom aan wet- en regelgeving	Benutten kansen door zich te richten op duurzaamheid, gezondheid en herkomst van voedsel	Zorgen om gebruik antimicrobiële medicijnen in veehouderij
Meer belangstelling voor gebruik van lokale grondstoffen	Toenemende behoefte aan data-gedreven oplossingen	Toenemende belangstelling voor gebruik van data op het boeren erf	Sterke invloed van NGO's	Toenemende aandacht voor vegetarisch en veganistisch voedsel
	Toenemende professionalisering door o.a. consolidatie en afnemend aantal familiebedrijven	In toenemende mate actief met duurzaamheidsconcepten	Sterke positie van prijsvechters	Meer interesse voor bijzondere concepten (b.v. Kip van Morgen, non-GGO voedsel, biologisch voedsel etc.)
		Initiatieven tot oplossingen mest-verwerking	Groeiende interesse in onderscheidende concepten	Toenemende voorkeur voor pluimvee-producten, boven varkens-producten
Meer initiatieven tot onderlinge samenwerking in de keten, gericht op meer toegevoegde waarde (concepten) en/of efficiëntie				

Financieel en operationeel verslag 2018

In miljoenen euro	2018	2017	Δ	Δ%
EBITDA	103,3	101,1	2,2	2,2%
Boekresultaten verkochte bedrijfsonderdelen / activa ⁽¹⁾	-4,9	-0,4	- 4,6	
Herstructureringskosten ⁽²⁾	0,1	0,2	-0,0	
Overige kosten ⁽²⁾	0,9	-	0,9	
Onderliggende EBITDA⁽³⁾	99,5	100,9	- 1,4	-1,4%
Effect valutakoersveranderingen	0,3	-	0,3	
Onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen⁽³⁾	99,8	100,9	- 1,1	-1,1%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	75,3	73,5	1,8	2,4%

(1) 2018: Verkoop akkerbouwactiviteiten aan CZAV (NL) en nabetaaling op verkoop deelneming (VK)

(2) Verwezen wordt naar noot 27 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

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

Verslag 2018

Kernpunten resultaten 2018^a

- Volume Total Feed: groei van 4,9% tot 10,0mT^b, door acquisities (2,8%) en autonome groei (2,1%);
- Waarvan volume mengvoer: groei van 4,2% tot 7,0mT, vooral door acquisities;
- Brutowinst: groei van 5,6% tot €443,6 miljoen, waarvan 2,3% door acquisities (voornamelijk in tweede halfjaar) en 3,6% autonome groei (vooral in eerste halfjaar);
- Onderliggende EBITDA: daling van 1,4% tot €99,5 miljoen (1,1% daling bij gelijkblijvende wisselkoersen) ondanks positieve bijdragen van acquisities;
- Werkkapitaal: stijging van €7,1 miljoen, ten gevolge van acquisities (+€30,4 miljoen) en autonome verbetering (-€23,3 miljoen).

2019-2020

- Totale kostenbesparing €10 miljoen (in 2021 t.o.v. 2018) over hele groep excl. Polen, door optimalisatie fabriekslocaties en andere efficiencyprojecten, inclusief reductie fte's (125-150; ca. 5-6%) en waarin bestaande UK supply chain optimalisatieplannen zijn opgenomen;
- Onderliggende EBITDA over het eerste halfjaar 2019 naar verwachting sterk lager dan eerste halfjaar 2018, door huidige inkoopposities in combinatie met focus op het handhaven van marktaandeel;

- Voorstel voor inkoopprogramma van eigen aandelen €30 miljoen (start na Q1/19 trading update, looptijd 18 maanden).

Algemeen

De ontwikkeling van de resultaten in 2018 toonde een substantieel verschil tussen de eerste en de tweede helft van het jaar. In het eerste halfjaar was er sprake van voldoende brutowinstgroei om het effect van de hogere energiekosten en logistieke kosten van de fabriek naar klant^c (hierna 'outbound-kosten') te compenseren. In het algemeen worden outbound-kosten aan klanten doorberekend. Tevens was er sprake van een bate van de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland.

De resultaten in het tweede halfjaar werden beïnvloed door acquisities en kosteneffecten van de uitzonderlijke warme en droge zomermaanden. Er werden in 2018 vier acquisities gedaan: Tasomix in Polen, Maatman en van Gorp Biologische Voeders in Nederland en Voeders Algoet in België. Er was daardoor sprake van hogere acquisitie- en integratiekosten dan in 2017, toen slechts een kleine overname werd gedaan in het Verenigd Koninkrijk. De effecten van de uitzonderlijke weersomstandigheden waren tweeledig.

De waterstanden in de rivieren daalden, waardoor de aanvoerkosten vooral in Nederland en Duitsland toenamen. Bovendien stegen de grondstofprijzen scherp. ForFarmers kon deze hogere kosten vooral in Nederland en Polen niet voldoende doorberekenen aan klanten. Deze ontwikkelingen hadden een grote impact op de onderliggende EBITDA, die lager was dan in 2017.

De onderstaande analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2018, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. Na de acquisitie van 60% van de aandelen van Tasomix in Polen omvat het cluster Duitsland/België per 1 juli 2018 ook Polen. De analyse van de autonome ontwikkeling van het cluster Duitsland/België/Polen heeft betrekking op de resultaten in Duitsland en België. De bijdrage van Tasomix is begrepen in het acquisitie-effect.

Het totale **volume Total Feed**^d steeg in 2018 met 4,9% tot 10,0 miljoen ton. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen (in Polen, België en Nederland) bedroeg 2,8%, en van autonome groei 2,1%. In Nederland en Duitsland/België bedroeg de autonome volumegroei van Total Feed respectievelijk 2,7% en 3,9%, terwijl dit volume in het Verenigd Koninkrijk (het 'VK') heel licht daalde (-0,4%).

Bij **mengvoer** kwam de volumegroei uit op 4,2%. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen was 4,1%. De autonome volumegroei in mengvoer bedroeg 0,1%. De volumedaling in Nederland werd meer dan goedgemaakt door de groei in de andere landen.

De **totale omzet** nam met 8,4% (€186,0 miljoen) toe tot €2.404,9 miljoen, waarvan 3,6% als gevolg van overnames en desinvesteringen. De autonome omzetgroei was 5,1%, gedreven door volumegroei en hogere grondstofprijzen. Veranderingen in grondstofprijzen worden in het algemeen doorberekend aan klanten. De piek in de grondstofprijzen in de tweede helft van 2018 kon echter niet volledig worden doorberekend aan klanten. De omzet werd slechts minimaal (-0,3%) beïnvloed door een negatief translatie-effect als gevolg van het zwakkere Britse pond.

De **brutowinst** nam met 5,6% toe tot €443,6 miljoen. Er was een zeer gering negatief translatie-effect van 0,3%. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 2,3% en de autonome groei bedroeg 3,6%. Alle clusters rapporteerden autonome groei van de brutowinst, alhoewel het groeipercentage van het cluster Nederland

lager was dan dat van de andere clusters. Dit kwam door de extra aanvoerkosten die niet konden worden doorberekend aan klanten. In Nederland en Polen kon de stijging van de grondstofprijzen niet volledig worden doorberekend aan klanten. De totale brutowinst werd positief beïnvloed door de volumegroei, inclusief meer specialiteiten in de productmix, en de bijdrage van de strategische partnerschappen. Er werd vooral in het VK na de droge zomer en het daaropvolgende tekort aan ruwvoer meer mengvoer verkocht, met hogere marges. Verder steeg de brutowinst in alle clusters omdat de hogere energie- en outbound-kosten deels aan klanten werden doorberekend.

De **totale bedrijfslasten** stegen met 7,5% (€26,1 miljoen). Door het valutatranslatie-effect van het Britse pond daalden de bedrijfslasten met 0,3%. Het netto-effect van overnames en desinvesteringen was een toename in de lasten van €12,2 miljoen (3,5%) waarvan €2,3 miljoen betrekking heeft op eenmalige acquisitie-gerelateerde kosten. De autonome bedrijfslasten stegen met €15,0 miljoen (4,3%) inclusief de hogere energie- en outbound-kosten in alle clusters. De totale bedrijfslasten werden positief beïnvloed door een (netto) vrijval van €1,0 miljoen uit de voorziening voor dubieuze debiteuren (2017: netto vrijval van €1,8 miljoen).

Afschrijvingen en amortisaties stegen marginaal tot €28,0 miljoen (2017: €27,6 miljoen). Dit was het resultaat van enerzijds hogere investeringen, in lijn met de begin 2017 aangekondigde intenties, en anderzijds een incidentele terugname van een bijzondere waardevermindering van €0,6 miljoen als gevolg van de heropening van een fabriek in Nederland. In 2017 was onder afschrijvingen een incidentele afschrijving van €1,9 miljoen voor een fabriek in het VK opgenomen.

De afschrijvingen in 2018 bedroegen €21,6 miljoen (2017: €19,4 miljoen). De totale amortisatie was €6,9 miljoen (2017: €6,3 miljoen), inclusief de impact van de vier acquisities die werden gedaan in het derde en vierde kwartaal van 2018, en lagere software amortisatie. Het acquisitie-effect op zowel de stijging van de afschrijvingen als van de amortisaties bedroeg €1,5 miljoen.

De **EBITDA** steeg in 2018 met 2,2% tot €103,3 miljoen, inclusief een klein valutatranslatie-effect (0,2%) van het zwakkere Britse pond. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 0,6%. De autonome groei was derhalve 1,8%. De EBITDA in 2018 was inclusief een

totaalbedrag van €3,9 miljoen aan incidentele posten. Het ging hierbij om de volgende posten: 1) baten op de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland (€4,5 miljoen) en een kleine desinvestering in het VK (€0,4 miljoen) in de eerste helft van 2018, 2) herstructureringskosten (€0,1 miljoen) met betrekking tot de verkooporganisatie in het VK, en 3) een verplichte toevoeging (€0,9 miljoen) aan de pensioenvoorziening in het VK na een algemene uitspraak van het Britse hof over egalisatie van gender-rechten. In 2017 kwam het totaal van de incidentele posten uit op een netto-bate van €0,2 miljoen; de combinatie van een bate op de verkoop van activa en herstructureringskosten.

De **onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen** daalde met 1,1% tot €99,8 miljoen. Het valuta translatie-effect was €0,3 miljoen, en de onderliggende EBITDA bedroeg dus €99,5 miljoen. De nettobijdrage van overnames en desinvesteringen was 0,6%. De autonome daling van 1,7% is het netto resultaat van de (j-o-j) lagere onderliggende EBITDA in Nederland, die niet kon worden gecompenseerd door de hogere resultaten in Duitsland/België en het VK. In het eerste halfjaar 2018 nam de onderliggende EBITDA autonoom toe met 4,4% terwijl deze met 7,8% daalde in het tweede halfjaar. Deze daling was vooral toe te schrijven aan lagere volumes in de melkveesector in Nederland (nieuwe fosfaatwetgeving), de hogere aanvoerkosten, de piek in de grondstofprijzen met name in Nederland en Polen, en de hogere outbound-kosten.

De onderliggende EBITDA /brutowinst ratio daalde in 2018 tot 22,4%, tegen 24,0% in 2017.

De **netto-financieringslasten** kwamen hoger uit. Dat was vooral het gevolg van een toename van €2,2 miljoen door de boekhoudkundige verwerking van de optie op de resterende 40% van de aandelen van Tasomix en de bij de acquisities overeengekomen earn-out regelingen. Deze lasten worden gezien als 'terugkerende incidentele posten' als gevolg van de toegepaste accounting richtlijnen, en worden daarom niet meegenomen in de onderliggende nettowinst op basis waarvan de dividenduitkering wordt berekend. De financieringslasten stegen door de financiering van de acquisities en andere investeringen. De rente-inkomsten van klanten daalden omdat meer klanten op tijd betaalden (uitgezonderd de klanten van de overgenomen ondernemingen).

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa (die wordt gerapporteerd als aandeel in het **resultaat deelnemingen**

verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen)), daalde met 25,2% tot €2,9 miljoen als gevolg van verminderde overslag volumes.

De **effectieve belastingdruk** in 2018 was 21,5% (2017: 22,8%). De daling kwam vooral door aanpassing van het vennootschapsbelastingtarief in Nederland vastgesteld voor de jaren tot en met 2021 (algehele effect op de groep 1,7%). Verder werd een uitgestelde belastingvordering gewaardeerd met betrekking tot de netto operationele verliezen in Duitsland, resulterend in een positieve impact van 1,2% op groepsniveau. Daarnaast zijn er aanpassingen geweest met betrekking tot voorgaande jaren.

De **winst toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie** was €28,9 miljoen, dit is lager dan de winst in 2017 (€30,3 miljoen) met name door een lager resultaat deelneming ForFarmers N.V. Door conversie van participatierekeningen naar certificaten van aandelen en overdracht naar effectenrekeningen neemt het belang van de Coöperatie in haar deelneming ForFarmers N.V. geleidelijk af. De nettowinst in 2018 is inclusief een totaalbedrag van €1,0 miljoen aan incidentele posten, waaronder de eerdergenoemde posten op het niveau van de EBITDA en incidentele afschrijvings- en renteposten.

Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers uitgedrukt in fte's 2.654; 14,2% meer dan op 31 december 2017 (2.325). De netto toename als gevolg van acquisities/desinvesteringen bedroeg 250 fte's. Daarnaast was er sprake van een autonome stijging van het aantal medewerkers met 79 fte's door een toename van het aantal chauffeurs in het VK en Nederland, de heropening van de non-GGO^e fabriek in Nederland en de versterking van de verkooporganisatie in Duitsland.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	2018	2017
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	82.256	116.414
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-115.551	-33.205
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-41.561	-80.176
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-74.856	3.033
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾	111.600	107.372
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	305	1.195
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	37.049	111.600

(1) Na aftrek van bankschulden

Korte geconsolideerde balans

In miljoenen euro	31 december 2018	31 december 2017
Totaal Activa	875,3	787,5
Eigen vermogen	440,8	410,0
Solvabiliteitsratio⁽¹⁾	50,4%	52,1%
Netto werkkapitaal	76,2	69,2
- Vlottende activa ⁽²⁾	350,6	285,0
- Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾	277,3	215,9
Achterstallige vorderingen	18,6%	14,9%
Netto schuld / (Cash)	18,5	-67,1

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

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

(3) Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden.

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

Kapitaalstructuur

Het eigen vermogen bedroeg op 31 december 2018 €440,8 miljoen, een stijging van €30,8 miljoen ten opzichte van 31 december 2017. De winst over 2018 van €58,6 miljoen werd toegevoegd aan het eigen vermogen. De uitgekeerde vermogensvergoeding (€9,6 miljoen), resultaatuitkering (€4,9 miljoen) en een nettobedrag van €5,8 miljoen voor het inkoopprogramma eigen aandelen van ForFarmers (zoals op 2 mei 2017 aangekondigd en beëindigd op 23 februari 2018) werden aan het eigen vermogen onttrokken. Het positieve effect van niet-gerealiseerde resultaten bedroeg €8,0 miljoen na

belasting en bestond vooral uit twee elementen: een vermindering van de pensioenverplichting als gevolg van positieve verwachtingen over rentetarieven in het VK (€9,9 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door het negatieve valuta-effect (€1,9 miljoen) met betrekking tot de investering in het VK en de financiering van de acquisitie in Polen.

De solvabiliteitsratio daalde van 52,1% per ultimo 2017 naar 50,4% per 31 december 2018.

Het netto-saldo van beschikbare liquide middelen minus bankschulden en andere leningen (kortlopend en langlopend) leidde per ultimo 2018 tot een netto-schuldpositie van €18,5 miljoen tegen een netto-cash positie van €67,1 miljoen eind 2017. Deze verandering was vooral het gevolg van de acquisities in 2018 (voor een totaalbedrag van €81,0 miljoen) en het inkoopprogramma van eigen aandelen, dividenduitkering en investeringen (in totaal €80,1 miljoen), dat gedeeltelijk kon worden gecompenseerd door de gegenereerde kasstroom uit operationele activiteiten (€82,3 miljoen na belastingen).

Het werkkapitaal steeg met €7,0 miljoen tot €76,2 miljoen aan het einde van 2018 (einde 2017: €69,2 miljoen). Dit was vooral het gevolg van de acquisities, waardoor het werkkapitaal met €30,4 miljoen toenam. Autonoom verbeterde het werkkapitaal met €23,3 miljoen door verdere verbeteringen in het inkoopproces en het debiteurenbeheer. Het percentage vorderingen met betalingsachterstand was met 18,6% per ultimo 2018 hoger dan de 14,9% per ultimo 2017 door de impact van de overgenomen ondernemingen. De betalingsprincipes en het debiteuren management van ForFarmers zullen bij deze overgenomen entiteiten worden ingevoerd als onderdeel van het integratieprogramma zodra de softwareapplicaties van ForFarmers beschikbaar zijn.

Begin 2017 maakte ForFarmers bekend de investeringen te zullen verhogen tot circa €40-45 miljoen in zowel 2017 als 2018, ten opzichte van een historisch investeringsniveau van circa €25 miljoen^f per jaar, in lijn met afschrijvingen. In 2018 bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa €45,9 miljoen, wat 15,9% meer was dan in 2017 (€39,6 miljoen). De investeringen omvatten onder meer de aanpassingen in de fabriek in Nederland om deze te faciliteren voor volledige non-GGO voederproductie en de bouw van een duurzame biomassa-installatie in Nederland. Deze installatie zal volgens planning in 2019 worden geopend en zal het

energieverbruik van de nabijgelegen fabriek verminderen. Er is ook geïnvesteerd in bulkwagens, onder meer in het VK, en in de afronding van de nieuwe productielocatie in Exeter (VK).

Voorstel resultaatuitkering en vermogensvergoeding

Resultaatuiterkering

In duizenden euro	2018	2017
Voorgenomen dividenduitkering ¹	5.550	5.550
Afwikkeling resultaat coöperatie		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	600	539
Werkelijk huidig boekjaar	-585	-544
	15	-5
Begroot resultaat coöperatie volgend boekjaar	-610	-600
Saldo in te houden op resultaatuiterkering huidig boekjaar	-595	-605
Voorstel resultaatuiterkering	4.955	4.945

[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 €595 duizend uit te keren (conform bovenstaand overzicht) als (i) vermogensvergoeding op participatierekeningen en (ii) resultaatuiterkering op voerequivalenten (onder de voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers N.V. op 26 april 2019 wordt vastgesteld).

Het totaalbedrag ad €595 duizend dient in mindering gebracht worden op de hiervoor genoemde resultaatuiterkering 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 2 mei 2019 (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 2018 heeft van de participatierekeningen een cumulatieve conversie plaatsgevonden in 41.734.677 aandelen ForFarmers N.V., daarnaast zijn eind 2018 cumulatief 9.640.247 aandelen participatierekeningen direct overgedragen naar een effectenrekening. Conversie en overdracht zijn samen 51,3% van het aantal uitstaande 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 aandelen. 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 2018. Een bedrag ter grootte van €0,30 per aandeel 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 2018 zou deze uitkering €9.038 duizend bedragen:

$$30.126.607 \times €0,30 = €9.038 \text{ duizend afgerond.}$$

Resultaatuiterkering

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

Voorgesteld wordt een bedrag ter grootte van €4.955 duizend uit te keren als resultaatuiterkering. Dit bedrag is vastgesteld door de van ForFarmers N.V. te ontvangen dividenduitkering zoals in vorige alinea bedoeld, ad €5.550 duizend, te verminderen met het eerder aangegeven saldo in te houden op de resultaatuiterkering van huidig boekjaar van €595 duizend.

Het bedrag van de dividenduitkering is bepaald door het aantal aandelen ForFarmers N.V. in bezit van de

coöperatie (en nog niet op naam van leden gezet) te vermenigvuldigen met het voorgestelde dividend per aandeel. De resultaatuitkering wordt op basis van het voorgaande als volgt bepaald:

$(100.000.000 - 30.126.607 \text{ (op naam gesteld maar niet geconverteerd)} - 41.734.677 \text{ (op naam gesteld en geconverteerd)} - 9.640.247 \text{ (overgedragen naar effectenrekening)}) \times \text{€}0,30 = \text{€}5.550.000 - \text{€}595.000 = \text{€}4.955.000$

Het aantal V€ dat in 2018 is benut zal naar verwachting V€1.073.436 bedragen (over 2017 bedroeg het aantal benutte V€1.068.729). Op basis van deze benutting betekent dit dat de resultaatuitkering per voerequivalent €4,62 zal bedragen (€4.955.000 gedeeld door 1.073.436 benutte V€). In 2017 bedroeg deze uitkering €4,63.

Resultaten en ontwikkelingen per cluster

2018

In duizenden euro	Nederland	Duitsland / België / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.549.412	2.568.790	2.902.796	-	10.020.998
Omzet	1.152.819	665.256	662.231	-75.438	2.404.868
Brutowinst	223.084	92.163	127.478	888	443.613
Overige bedrijfsopbrengsten	4.905	59	443	1	5.408
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-158.797	-78.388	-120.292	-16.198	-373.675
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-159.366	-78.388	-119.239	-16.198	-373.191
EBITDA	76.042	20.043	19.843	-12.594	103.334
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	71.531	20.043	20.486	-12.594	99.466
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	7.417	6.209	12.214	2.715	28.555
EBIT	69.192	13.834	7.629	-15.309	75.346
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	64.114	13.834	8.272	-15.309	70.911
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	32,1%	21,7%	16,1%		22,4%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming) bijzondere waardevermindering.

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland / België / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	4.421.548	2.228.171	2.906.659	-	9.556.378
Omzet⁽¹⁾	1.112.369	551.285	622.398	-67.168	2.218.884
Brutowinst⁽¹⁾	221.402	76.231	121.301	1.130	420.064
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-153.890	-64.135	-116.290	-13.231	-347.546
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-153.890	-63.975	-114.358	-13.231	-345.454
EBITDA⁽¹⁾	75.415	15.586	18.824	-8.719	101.106
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	75.300	15.743	18.579	-8.719	100.903
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	7.491	3.276	11.546	3.382	25.695
EBIT⁽⁴⁾	67.924	12.307	5.349	-12.101	73.479
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	67.809	12.467	7.033	-12.101	75.208
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	34,0%	20,7%	15,3%		24,0%

(1) Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

(2) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(3) Exclusief (terugneming) bijzondere waardevermindering.

Marktontwikkelingen in het algemeen

De gemiddelde melkprijzen op het continent waren in 2018 lager dan in 2017, alhoewel het vijfjaars-gemiddelde nog steeds op een acceptabel niveau ligt. In het VK lagen de gemiddelde melkprijzen in 2018 ongeveer 2% hoger dan het voorgaande jaar.

De prijzen voor vleesvarkens waren gemiddeld genomen 12% lager dan in 2017. Dit was vooral het geval in België. Daar daalden de varkensprijzen in het vierde kwartaal van 2018 met 20% als een gevolg van de importrestricties door Aziatische landen vanwege de uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen. De gemiddelde prijzen voor biggen lagen in de eerste drie kwartalen van 2018 (j-o-j) substantieel lager, maar herstelden zich in het vierde kwartaal toen de vraag groter werd dan het aanbod. Dit kwam doordat er minder biggen werden geboren tijdens de uitzonderlijk warme zomer.

Tot aan het vierde kwartaal van 2018 profiteerden vleeskuikenhouders van gemiddeld genomen licht hogere prijzen voor hun dieren dan in 2017. Dit kwam vooral door een sterkere exportvraag. Aan het einde van 2018 begonnen de prijzen echter te dalen.

De prijzen van vleeskuikens en kalkoenen in Polen fluctueerden meer dan in voorgaande jaren, vooral in de tweede helft van 2018. Veel veehouders vulden daarom hun stallen niet onmiddellijk aan met jonge dieren na elke broedcyclus.

De gemiddelde prijzen voor eieren daalden in 2018 vergeleken met de hele hoge prijsniveaus van 2017 toen er een tekort aan eieren was door de fipronil-affaire in enkele Europese landen.

Cluster Nederland

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	4.549.412	4.421.548	2,9%
Omzet⁽¹⁾	1.152.819	1.112.369	3,6%
Brutowinst⁽¹⁾	223.084	221.402	0,8%
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	4.905	412	1090,5%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-158.797	-153.890	3,2%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-159.366	-153.890	3,6%
EBITDA ⁽¹⁾	76.042	75.415	0,8%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	71.531	75.300	-5,0%
Afschrijving en amortisatie ⁽³⁾	7.417	7.491	-1,0%
EBIT⁽¹⁾	69.192	67.924	1,9%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	64.114	67.809	-5,4%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	32,1%	34,0%	-5,6%

[1] Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

[2] Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

[3] Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

Markt- en sectorontwikkelingen

Nederlandse veehouders werden in 2018 geconfronteerd met toenemende sociale druk. Er worden meer maatregelen en wetgeving aan de agrarische sector opgelegd. Die hebben onder meer te maken met het verminderen van de CO₂-voetafdruk van de sector. Er waren in 2018 bijvoorbeeld minder melkkoeien dan in 2017, toen de maatregelen werden geïntroduceerd om de fosfaatemissie terug te dringen. Het merendeel van de melkveehouders moest ook investeren in fosfaatrechten en was daarom terughoudend in het kopen van prestatievoerders. Het was nog onzeker of de nieuwe fosfaatwetgeving de melkproductiemogelijkheden zou belemmeren.

In de varkenssector werden maatregelen genomen om de leefomgeving in de zogenoemde veedichte gebieden te verbeteren. Dit hoofdlijnenakkoord, de 'Warme sanering varkenshouderij' genoemd, richt zich op beperking van geuroverlast en vermindering van de uitstoot van schadelijke stoffen op varkensbedrijven. De sanering vindt plaats op vrijwillige basis en zal in de komende jaren worden doorgevoerd.

De ontwikkelingen in de pluimveesector waren in 2018 tweeledig. In de nasleep van de fipronil-affaire werd een aantal legpluimveeouders gedurende een deel van 2018 nog steeds belemmerd in de productie van eieren. Hierdoor beëindigde een aantal legpluimveeouders de activiteiten.

Voor vleeskuikenhouders startte het jaar 2018 goed. De prijzen begonnen in het vierde kwartaal echter te dalen.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Nederland werd afgezet steeg met 2,9% tot 4,5 miljoen ton, bijna geheel door autonome groei. Het netto-effect op het Total Feed volume van de acquisities Maatman en Van Gorp Bio en de verkoop van de akkerbouwactiviteiten was minimaal. Dit kwam doordat het merendeel van de volumes voor de Maatman-klanten al door ForFarmers werd geproduceerd.

Het Total Feed volume nam in de herkauwerssector af, vooral door het kleinere aantal melkkoeien.

In de varkenssector nam het Total Feed volume toe, vooral door de hogere volumes in liquide co-producten als gevolg van de strategische samenwerking met Baks die begin 2018 tot stand kwam.

Er werd ook meer Total Feed afgezet in de pluimveesector, waar de volumegroei aan vleeskuikenhouders enigszins werd gecompenseerd door lagere volumes aan de legpluimveeouders.

Het mengvoervolume nam af, vooral in de herkauwers- en varkenssector.

Reudink, producent van biologisch voer, realiseerde volumegroei in 2018, alhoewel minder sterk dan in voorgaande jaren.

De brutowinst steeg met €1,7 miljoen (0,8%) tot €223,1 miljoen. In het eerste halfjaar steeg de brutowinst onder meer door de positieve impact van het effect van het doorberekenen van de hogere energie- en outbound-kosten, terwijl er in het tweede halfjaar sprake was van een negatieve impact van de volatiliteit in grondstofprijzen en hogere aanvoerkosten. De brutowinst werd verder negatief beïnvloed door lagere mengvoervolumes en positief door hogere bijdragen van strategische partnerschappen en de verbeterde productmix.

De overige bedrijfsopbrengsten kwamen hoger uit dan in 2017, voornamelijk door de bate van €4,5 miljoen uit de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in februari 2018.

De bedrijfslasten stegen met 3,2%. Behalve de hogere energie- en outbound-kosten veroorzaakten ook de operationele kosten van de nieuw geopende non-GGO fabriek extra kosten. De lasten werden gecompenseerd door een vrijval uit de voorziening voor dubieuze debiteuren en de eenmalige terugname van de bijzondere waardevermindering van de non-GGO fabriek. De doorbelaste overheadkosten waren €0,5 miljoen lager dan in 2017.

Rekening houdend met het totaal aan incidentele posten van €5,1 miljoen (de bate op de verkoop van de akkerbouwactiviteiten en de terugname van de bijzondere waardevermindering van de fabriek) kwam de onderliggende EBITDA uit op €71,5 miljoen, wat 5,0% lager was dan in 2017.

De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst verslechterde daardoor tot 32,1% (2017: 34,0%). Het werkkapitaal daalde vanwege hogere handelsschulden.

Cluster Duitsland/ België/ Polen

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen) ⁽¹⁾	2.568.790	2.228.171	15,3%
Omzet⁽¹⁾	665.256	551.285	20,7%
Brutowinst⁽¹⁾	92.163	76.231	20,9%
Overige bedrijfsopbrengsten ⁽¹⁾	59	211	-72,0%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-78.388	-64.135	22,2%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-78.388	-63.975	22,5%
EBITDA ⁽¹⁾	20.043	15.586	28,6%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	20.043	15.743	27,3%
Afschrijving en amortisatie	6.209	3.276	89,5%
EBIT⁽¹⁾	13.834	12.307	12,4%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	13.834	12.467	11,0%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽²⁾	21,7%	20,7%	4,8%

[1] Vergelijkend cijfer van 2017 is aangepast in verband met BE DML verkopen verschuiving (NL naar BE).

[2] Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

Markt- en sectorontwikkelingen

In Duitsland is er sprake van een opmerkelijke toename in de publieke belangstelling voor milieubeschermd maatregelen en dierenwelzijn. Dit brengt extra kosten met zich mee voor veehouders (in alle sectoren). De consumentenvraag naar niet genetisch gemodificeerde (non-GGO) producten, en daardoor naar non-GGO voeders, blijft stijgen in Duitsland.

Het vaststellen van Afrikaanse varkenspest bij wilde zwijnen in België zette de varkensprijzen onder druk en is zorgelijk voor de varkenssector. Er is daarnaast ook in België een groeiende consumenten aandacht voor zowel de kwaliteit als de herkomst van voedingsstoffen en daarmee ook voor het terugdringen van antibiotica in voeders. ForFarmers adviseert veehouders op dit gebied. Net als in Duitsland neemt de discussie over het gebruik van genetisch gemodificeerde soja ook in Polen toe. Bovendien zet de Poolse regering meer druk op voerproducenten om lokale grondstoffen in te kopen. De Poolse pluimveesector toonde wederom groei, met meer export naar West-Europese landen. Daarnaast heeft een aantal internationale en Poolse verwerkers (slachthuizen) de capaciteit in Polen onlangs verhoogd.

Resultaten

Het volume Total Feed dat in het cluster Duitsland/België/Polen werd afgezet steeg met 15,3% (tot 2,6 miljoen ton), waarvan het merendeel toe te schrijven

was aan de acquisitie van Tasomix en Voeders Algoet. De autonome Total Feed volumegroei werd gedreven door hogere afzet van DML-producten.

Procentueel nam het totale mengvoervolume meer toe dan het totale Total Feed volume, vooral door de overnames. De autonome groei van het mengvoervolume was procentueel lager dan van de autonome volumegroei in Total Feed.

De Total Feed volumegroei aan veehouders met herkauwers kwam vooral door het bereiken van een groter marktaandeel in de melkveesector, enigszins gecompenseerd door een daling van de afzet in de rundveesector in België.

Er werd ook meer volume afgezet aan varkenshouders, vooral in Duitsland. Deze toename werd ondersteund door contracten met meerdere inkoopgroepen, ondanks de structurele verkleining van de varkensstapel en de nieuwe fosfaatmaatregelen.

De Total Feed volumegroei in de pluimveesector is vooral toe te schrijven aan Tasomix. Daarnaast slaagde ForFarmers er in nieuwe klanten aan te trekken in de vleeskuiken- en de legsector in België en Duitsland.

De brutowinst steeg met €15,9 miljoen (+20,9%). Dit kwam door de acquisities, de autonome volumegroei en een betere productmix met meer specialiteiten, en ondanks de

hogere aanvoerkosten als gevolg van de lage waterstanden in Duitsland. De brutowinst van Tasomix werd negatief beïnvloed doordat de plotselinge stijging van de grondstofprijzen niet aan klanten kon worden doorberekend.

De totale bedrijfslasten namen toe met €14,3 miljoen (+22,2%). Tasomix en Voeders Algoet werden respectievelijk in het derde en vierde kwartaal van 2018 overgenomen. Dit is de belangrijkste reden voor de gestegen bedrijfslasten. Daarnaast stegen de productie- en outbound-kosten als gevolg van hogere volumes. In de hogere bedrijfslasten zijn ook de operationele kosten inbegrepen van de nieuwe fabriek in Pionki, Polen, die in de tweede helft van het jaar werd geopend. Nadat er in 2017 nog sprake was van een vrijval uit de voorzieningen voor dubieuze debiteuren, was er in 2018 geen sprake van een vrijval of toevoeging. De investeringen in versterking van de organisatie (vooral de verkoopafdelingen) werden slechts ten dele gecompenseerd door operationele besparingen.

De doorbelasting van overheadkosten was €1,3 miljoen hoger dan in 2017.

De onderliggende EBITDA steeg met €4,3 miljoen tot €20,0 miljoen (+27,3%). Er waren geen incidentele posten begrepen in de EBITDA. De EBITDA-groei was vooral het gevolg van de acquisities en een gezonde autonome verbetering. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst verbeterde tot 21,7% (2017: 20,7%).

Cluster het Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.902.796	2.906.659	-0,1%
Omzet	662.231	622.398	6,4%
Brutowinst	127.478	121.301	5,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	443	338	31,1%
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-120.292	-116.290	3,4%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-119.239	-114.358	4,3%
EBITDA	19.843	18.824	5,4%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	20.486	18.579	10,3%
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	12.214	11.546	5,8%
EBIT	7.629	5.349	42,6%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	8.272	7.033	17,6%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst ⁽¹⁾	16,1%	15,3%	5,2%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

Markt- en sectorontwikkelingen

Stijgende melkprijzen en weersomstandigheden – een koude lente en een warme droge zomer – leidden in het VK tot een hogere vraag naar mengvoer en enkelvoudige producten in de herkauwerssector. Ondanks de potentiële groeimogelijkheden voor varkenshouders om door een toename van de varkensstapel de zelfvoorzieningsgraad in het VK te verbeteren, bleef de varkenssector stabiel. Dit kwam doordat de import van varkensvlees van het continent aantrekkelijk geprijsd was, en door de onzekerheid rond Brexit. De consolidatie van grotere afnemers in dit segment bleef aanhouden en had een impact op de marktdynamiek.

De consumentenvraag naar pluimveeproducten groeit, wat resulteert in groei in deze sector.

Resultaten

Het Total Feed volume in het VK bleef nagenoeg stabiel (-0,1%) op 2,9 miljoen ton. Dit was inclusief een netto-effect van een kleine acquisitie in mei 2017 en een kleine autonome daling. Het Total Feed volume in het VK daalde in de eerste zes maanden van 2018 (-1,8% j-o-j) maar nam toe met 1,6% (j-o-j) in de tweede helft van het jaar. Het mengvoervolume steeg, gedreven door een hogere vraag vooral door melkvee-, rundvee- en schapenhouders.

Dit was het gevolg van de droge zomer en het daaruit voortvloeiende tekort aan ruwvoer van het eigen erf.

De volumes in de varkenssector namen af door de focus op het bereiken van betere marges bij de grotere producenten. DML volumes daalden door het staken van sommige verlieslatende activiteiten.

Er werd meer Total Feed volume afgezet in de pluimveesector door de succesvolle introductie van het nieuwe Apollo programma.

De brutowinst nam toe met €6,2 miljoen (5,1%). De stijging was deels toe te schrijven aan een verbeterde productmix met meer mengvoer producten en een hogere bijdrage van strategische partners. De brutowinststijging was daarnaast het gevolg van de vernieuwde productpropositie aan grotere varkensklanten.

De bedrijfslasten stegen met €4,0 miljoen (3,4%). Naast hogere energie- en dieselkosten namen ook de outbound-kosten toe doordat er nieuwe chauffeurs werden getraind. Er werden extra kosten gemaakt om de leveringsbetrouwbaarheid aan klanten te verbeteren. Deze ligt nu op een hoog niveau. De toename van de bedrijfslasten omvatte ook een incidenteel nettobedrag van €1,1 miljoen voor reorganisatiekosten en voor het gelijkstellen van pensioenverplichtingen voor mannen en

vrouwen na een uitspraak van het Britse hof. De doorberekende overheadkosten van de groep waren €0,5 miljoen hoger dan in 2017 en werden meer dan gecompenseerd door lagere lokale overheadkosten. Afschrijvings- en amortisatiekosten waren €0,7 miljoen hoger dan in 2017 (exclusief de incidentele afschrijving van €1,9 miljoen in 2017 met betrekking tot een van de fabrieken), wat vooral kwam door de overstap van het leasen van bulkwagens naar bulkwagens in eigen beheer en doordat de afschrijvingslasten van de fabriek in Exeter nu een heel jaar betrof (en geen deel van het jaar).

De onderliggende EBITDA nam met 10,3% toe tot €20,5 miljoen. De verhouding onderliggende EBITDA/brutowinst steeg tot 16,1% tegen 15,3% in 2017.

Voortgang van het VK business transformatieproject

De samenvoeging van de verkoopteams voor de herkauwerssector om een commerciële organisatie te vormen is voltooid en er wordt gewerkt aan een duidelijke marktpropositie. Bovendien werden twee teams samengevoegd tot een Total Feed supportafdeling. Het terugdringen van de supply chain-kosten werd vertraagd doordat het nodig was eerst de leveringsbetrouwbaarheid aan klanten te verbeteren. Er zijn ook stappen gemaakt in het renoveren van een aantal fabrieken en het efficiënter maken van de productie-voetafdruk.

Centrale en ondersteunende diensten

In duizenden euro	2018	2017	Δ%
Brutowinst	888	1.130	-21,4%
Overige bedrijfsopbrengsten	1	-	
Bedrijfslasten incl afschrijving & amortisatie	-16.198	-13.231	22,4%
Onderliggende lasten incl afschrijving & amortisatie ⁽¹⁾	-16.198	-13.231	22,4%
EBITDA	-12.594	-8.719	44,4%
Onderliggende EBITDA⁽¹⁾	-12.594	-8.719	44,4%
Afschrijving en amortisatie ⁽²⁾	2.715	3.382	-19,7%
EBIT	-15.309	-12.101	26,5%
Onderliggend EBIT⁽¹⁾	-15.309	-12.101	26,5%

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 27 van de jaarrekening inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).

(2) Exclusief (terugneming van) bijzondere waardevermindering

De centrale bedrijfslasten (na allocatie van de overheadkosten aan de operationele clusters) stegen in 2018 met €3,0 miljoen. De totale doorbelaste overheadkosten waren €1,3 miljoen hoger dan in 2017. De kosten voor centrale en ondersteunende diensten, voor doorbelasting van de overheadkosten en exclusief de stijging van de acquisitiekosten (€2,3 miljoen), namen met €1,9 miljoen toe. Dit was vooral het gevolg van verdere verbetering van de IT- afdeling om de groei van de business te faciliteren en van extra kosten gerelateerd aan nutritie-innovatie activiteiten.

Bij dit segment zijn tevens de enkelvoudige brutowinst door in rekening gebrachte contributiegelden (2018: €204 duizend; 2017: €224 duizend) en bedrijfslasten (2018: €791 duizend; 2017: €767 duizend) van de Coöperatie verantwoord.

Vooruitzichten 2019

Ontwikkelingen in de markt

De wereldwijde vraag naar dierlijke eiwitten blijft toenemen onder invloed van de groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart. De totale consumptie van dierlijke eiwitten blijft nagenoeg stabiel in Europa, waar de sociale druk op de agrarische sector toeneemt. Door de extra investeringen die veehouders moeten doen om aan alle wet- en regelgeving te voldoen is er sprake van consolidatie van boerenbedrijven. Hierdoor veranderen klantbehoeften en -vragen. Terwijl de belangstelling voor alternatieve eiwitbronnen merkbaar toeneemt, laten onderzoeken zien dat de

gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten niet is gedaald in Europa.

De lange-termijn mondiale vooruitzichten voor de herkauwerssector blijven positief. De binnenlandse Europese consumptie is aan het stabiliseren en daarom moet het productievolume meer worden gericht op de export. Consumenten in Europa krijgen meer belangstelling voor de kwaliteit en herkomst van voeding, voor biologische voeding en - in sommige landen - voor niet genetisch gemodificeerde voedingsmiddelen. Mede daarom heeft ForFarmers in Nederland een fabriek heropend waar alleen non-GGO voeders worden geproduceerd. De verwachting is dat de melkveestapel weer zal toenemen in de eerste helft van 2019 omdat de melkveeouders meer inzicht hebben in de impact van de fosfaatwetgeving op hun melkproductievolumes.

De mondiale vraag naar varkensvlees neemt nog steeds toe, maar in Europa neemt de consumptie van varkensvlees langzaam af. In Nederland en Duitsland is er sprake van een krimpende varkensstapel. Er is echter een toenemende belangstelling in Europa voor lokaal geproduceerde concepten met specifieke claims als diervriendelijkheid. Dit leidt tot het ontstaan van meer virtuele integraties (ketensamenwerkingen) om daarmee kwaliteit te kunnen garanderen en transparant te kunnen zijn over herkomst. Dit is nog wel in de opstartfase. De export van Europees varkensvlees naar China zou positief beïnvloed kunnen worden door de mondiale spanningen op het gebied van importtarieven. De varkensstapel in China is kleiner aan het worden door de uitbraak van Afrikaanse varkenspest, wat eveneens kan leiden tot extra

exportmogelijkheden voor West-Europese veehouders. Deze dierziekte, die geen gezondheidsrisico vormt voor mensen, is ook vastgesteld in Oost-Europa en recent ook bij wilde zwijnen in België. Dit is zorgelijk voor de Europese varkenssector.

Consumenten kiezen steeds vaker voor kippenvlees en eieren als een prijsvriendelijk alternatief voor andere eiwitbronnen. In Noordwest-Europa neemt de lokale vraag naar dierenwelzijnsconcepten (b.v. vrije uitloop en biologisch) toe. Daarnaast blijft de conventionele productie voor de export groeien.

In de komende jaren komt er meer slachtcapaciteit bij in Polen. Naar verwachting zal dit leiden tot een toenemende vraag naar mengvoer. ForFarmers heeft met de nieuwe fabriek in Pionki capaciteit om aan groeiende vraag te voldoen.

Brexit

De mogelijke uitkomst van de Brexit-onderhandelingen blijft onzeker. ForFarmers verwacht dat varkenshouders in het VK op termijn hun varkensstapel zullen uitbreiden, zodra de onzekerheden rond Brexit zijn verdwenen. Er is een groeimogelijkheid omdat het VK niet zelfvoorzienend is in het aanbod van varkensvlees.

Operationele en financiële vooruitzichten

ForFarmers zal zich in 2019 richten op het integreren van de vier acquisities uit 2018 om synergiën te realiseren. Bovendien zal er aandacht worden geschonken aan het verder commercieel benutten van de capaciteit van de nieuwe fabriek in Pionki in Polen.

De onderliggende EBITDA over het eerste halfjaar 2019 zal naar verwachting sterk lager uitkomen dan die van het eerste halfjaar 2018, als gevolg van huidige inkoopposities in combinatie met de focus op het handhaven van marktaandeel.

Efficiencyplannen 2019 – 2020

ForFarmers streeft er naar volumes en brutowinst harder te laten stijgen dan kosten. Gezien het bovenstaande, neemt ForFarmers zich voor €10 miljoen kosten te hebben bespaard in 2021 (ten opzichte van het kostenniveau van 2018), door optimalisatie van de fabriekslocaties van de groep en andere efficiency projecten in verschillende onderdelen van de organisatie. De bestaande supply chain optimalisatieplannen in het Verenigd Koninkrijk, zoals onder meer de recent

aangekondigde sluiting van de fabriek in Blandford, maken hier onderdeel van uit. De efficiencyplannen betreffen alle landen exclusief Polen en betekenen dat het aantal Fte's in de komende twee jaar zal worden teruggebracht met 125-150 (circa 5-6% van het aantal Fte's) door natuurlijk verloop en ontslagen. Deze plannen zullen leiden tot incidentele lasten.

(Kapitaals-)Investerings

ForFarmers blijft investeren in One ForFarmers initiatieven, zoals systemen en procesoptimalisatie. De Onderneming verwacht in 2019 ongeveer €50 miljoen te investeren (2018: €45 miljoen).

De focus op het verder optimaliseren van het werkkapitaal wordt voortgezet. Ook blijft ForFarmers streven naar acquisities, zowel in de bestaande vijf landen als in nieuwe landen in Europa en aangrenzende regio's (Europa +).

Impact nieuwe IFRS 16 standaard

De impact van de toepassing van de nieuwe accounting standaard IFRS 16, per 1 januari 2019 en uitgaand van de contracten per die datum, zal naar verwachting resulteren in een stijging van de EBITDA met ongeveer €5,0 miljoen, een nagenoeg gelijkblijvende EBIT en een daling van de winst voor belasting met ongeveer €0,5 miljoen. De totale activa zullen per die datum stijgen met ongeveer €25,0 miljoen.

Inkoopprogramma eigen aandelen

ForFarmers genereert een substantiële kasstroom en beschikt daarnaast over additionele financiële ruimte door de bestaande financieringsovereenkomst. ForFarmers wil flexibel zijn om relevante overnames te kunnen blijven doen in de komende jaren, maar streeft er ook naar om de balans efficiënter te maken. In verband hiermee heeft ForFarmers het voornemen om een deel van haar financiële positie beschikbaar te stellen aan aandeelhouders door middel van een inkoopprogramma van eigen aandelen. Het voorstel is een gelimiteerd aandelen-inkoopprogramma te starten van €30 miljoen. Hiervoor zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders autorisatie worden gevraagd naast het jaarlijks verzochte inkoop-mandaat voor de medewerkersparticipatieplannen. Het inkoopprogramma begint na de publicatie van de Q1 2019 trading update en eindigt uiterlijk in oktober 2020.

Guidance

ForFarmers herhaalt haar verwachting voor *de middellange termijn van een gemiddelde jaarlijkse stijging* van de onderliggende EBITDA in de mid-single digits, bij gelijkblijvende wisselkoersen, exclusief de impact van significante overnames en onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2019 kondigde ForFarmers UK aan de vestiging in Blandford te gaan sluiten. Het plan is om de productie van conventioneel voer te verhuizen naar de nieuwe fabriek in Exeter en de productie van biologische voer naar Portbury. De beoogde sluiting in Blandford heeft gevolgen voor circa 30 medewerkers.

De Raad van Commissarissen van ForFarmers heeft op 12 maart 2019 besloten om aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers van 26 april 2019 voor te stellen om Adrie van der Ven voor te dragen voor benoeming tot lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers N.V.

^aResultaten van 2018 worden vergeleken met die van 2017

^bmT betekent miljoen ton

^cOutbound-kosten behelzen zowel ForFarmers' eigen transportkosten als die van derde partijen

^dTotal Feed' behelst de volledige productportefeuille van ForFarmers en bestaat uit mengvoer, specialiteiten, co-producten (zoals DML producten), zaaigoed en overige producten (zoals ruwvoer)

^eNon-GGO betekent niet-genetisch gemodificeerde organismen

^fDit was het investeringsniveau voor de acquisities die vanaf 2016 zijn gedaan

Human Resources

Het succesvol implementeren van de Horizon 2020-strategie wordt in hoge mate bepaald door de capaciteiten, inzet en prestaties van de medewerkers van ForFarmers. ForFarmers vindt het daarom belangrijk talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en intern door te laten groeien.

HR-beleid van ForFarmers: talent aantrekken, ontwikkelen en behouden

Aantrekken: ForFarmers op de arbeidsmarkt

Steeds meer (potentiële) medewerkers, waaronder ambitieuze talenten, willen een hoger doel dienen dan alleen het economisch bedrijfsbelang. Ze kiezen steeds vaker voor een bedrijf met een duidelijke maatschappelijke missie. HR-medewerkers van ForFarmers dragen de missie 'For the Future of Farming' uit op universiteiten en hogescholen, door het geven van presentaties en het bezoeken van open dagen en door het plaatsen van berichten op social media. In 2018 bleek deze aanpak aan te slaan. In Nederland wist ForFarmers ongeveer 80% van de vacatures zonder tussenkomst van een externe bemiddelaar te vervullen.

In 2018 vonden 15 evenementen met universiteiten of studentenverenigingen plaats. Dit heeft er onder andere toe geleid dat er 9 nieuwe internationale trainees zijn gestart. In Duitsland werd een succesvolle introductiedag voor studenten georganiseerd. In Nederland konden stagiaires tijdens de stageselectiedag op een interactieve manier kennismaken met ForFarmers, wat heeft geresulteerd in de komst van 76 stagiaires. Dit concept zal ook naar de andere landen worden uitgerold.

ForFarmers heeft een uitgebreid palet aan trainingsprogramma's voor medewerkers en dat wordt in de arbeidsmarktactiviteiten ook duidelijk onder de aandacht gebracht. Bijvoorbeeld het trainingsprogramma voor adviseurs en specialisten die als erfbetreders de belangrijke relatie met veehouders onderhouden. Het profiel van deze adviseurs en specialisten verandert in lijn met de trends in de industrie. Veehouders maken in toenemende mate gebruik van data om hun bedrijven optimaal te kunnen leiden. Adviseurs en specialisten

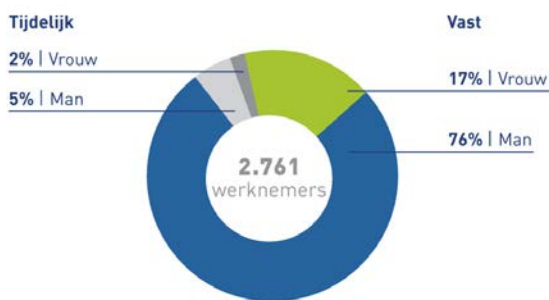
moeten daarom in staat zijn om klanten te helpen deze data te vertalen in informatie die kan worden ingezet voor de bedrijfsvoering. ForFarmers richt zich in de werving daarom op (jonge) mensen, voor wie digitale mogelijkheden gemeengoed zijn en aan wie een traineeship van twee jaar wordt geboden. De doelstelling van dit programma is de verkooporganisatie zo snel mogelijk en optimaal te kunnen versterken met zowel geschikte kandidaten van buiten de organisatie als met interne talenten. Deze training maakt het mogelijk de invloed van de vergrijzing van de organisatie te beperken. De trainees worden zowel in de theorie als praktijk geschoold. Vanaf de eerste dag krijgen ze klanten toegewezen die ze adviseren onder begeleiding van een senior-adviseur. Trainees voeren daarnaast ook een internationaal project uit als onderdeel van de training. In 2018 zijn op deze manier 14 nieuwe adviseurs /specialisten opgenomen in de verkooporganisaties. Alle wervingsacties hebben ertoe geleid dat in 2018 471 nieuwe medewerkers zijn aangetrokken.

Om uiteenlopende redenen, zoals pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 422 medewerkers ForFarmers in 2018 verlaten.

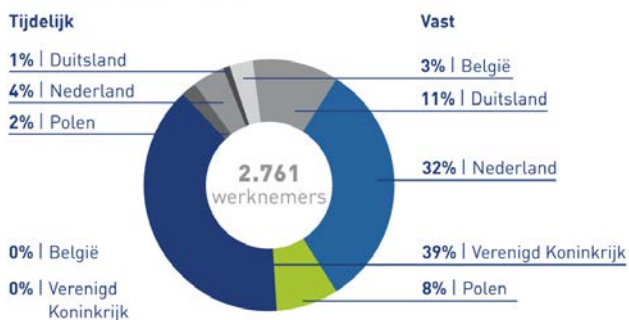
Diversiteit

ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen op basis van de juiste competenties, ongeacht gender, leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de cultuur van de organisatie. ForFarmers opereert van oudsher in een wereld waar het overgrote deel van de medewerkers man is. Het is daarom verheugend te constateren dat de wijze waarop ForFarmers zich positioneert er in 2018 toe heeft geleid dat meer vrouwelijke kandidaten hebben gereageerd op uitstaande vacatures. Van de medewerkers die in 2018 zijn begonnen aan het trainingsprogramma voor adviseurs/specialisten is 30% vrouw.

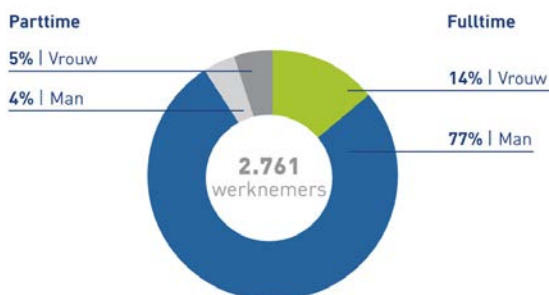
Contract per gender



Contracttype per land



Parttime per gender



ForFarmers richt zich als sociaal verantwoordelijke onderneming op goede en veilige werkomstandigheden voor de eigen medewerkers en voor medewerkers in de keten. Dit komt onder meer tot uiting in de Code of Conduct van ForFarmers en doordat ForFarmers leveranciers vraagt de Sedex leverancierscode te ondertekenen.

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

Ontwikkelen: ForFarmers trainingsprogramma's

ForFarmers ziet graag dat medewerkers zich blijven ontwikkelen onder het motto 'blijven leren'. Dit wordt ondersteund met een breed aanbod aan algemene trainingsprogramma's, variërend van specifieke

academies tot leiderschapsprogramma's. Daarnaast zijn er specifieke trainingen, onder meer op het gebied van coachen, train de trainer, timemanagement en hoe feedback te geven en te ontvangen.

Doelstellingen van de ForFarmers-academies zijn: het vergroten van vakkennis, het delen van nieuwe ontwikkelingen bij klanten, het NIC en bij de strategische partners, alsmede het aanscherpen van commerciële vaardigheden. Trainingen worden zowel in groepsverband als individueel gegeven met behulp van E-learning modules. Het HR-systeem dat ForFarmers in 2017 heeft geïnstalleerd is in 2018 uitgebreid met een E-learning platform dat medewerkers in staat stelt de intern aanwezige (inter)nationale kennis en ervaring te delen. Dit gebeurt onder meer door videomateriaal waarin instructie wordt gegeven over hoe kennis kan worden ingezet ten behoeve van klanten. Zo worden de primaire doelstellingen van de ForFarmers-academies makkelijker gerealiseerd.

De implementatie van de strategie Horizon 2020 vraagt om helder leiderschap en focus, maar ook om flexibiliteit en veranderbereidheid van managers en medewerkers. In leiderschapsprogramma's als het Potential-programma, het Management Foundation- en het Senior Management-programma, wordt aan deze aspecten aandacht geschonken.

ForFarmers stimuleert de verticale en horizontale doorgroei van medewerkers met trainingsprogramma's, diverse vormen van loopbaanbegeleiding en traineeships voor nieuwe medewerkers. Het delen van kennis en ervaring, de mogelijkheden tot het volgen van andere – externe – opleidingen en de loopbaanverkenningen als vast onderdeel van de jaargesprekken vormen eveneens pijlers waarop ForFarmers stuurde ten behoeve van interne ontwikkeling en doorgroei. In 2018 maakten 86 medewerkers intern promotie. Twee senior managers zijn met ingang van 1 januari 2019 benoemd tot lid van de Directie.

Het belang van de verkooporganisatie Adviseurs, specialisten en andere medewerkers van de verkooporganisatie worden ieder jaar specifiek beoordeeld op de mate waarin zij een bijdrage leverden aan de rendementsverbetering van hun klanten en aan de uitvoering van de Horizon 2020-strategie. Dit wordt

gedaan op basis van vooraf vastgestelde criteria ten aanzien van kennis en vaardigheden. Met het hierdoor verkregen overzicht wordt inzichtelijk gemaakt op welke gebieden sommige medewerkers zich verder zouden kunnen ontwikkelen. Zij worden vervolgens uitgenodigd om deel te nemen aan één of meerdere modules van de Sales Academy.

Farming for non-farmers

Door de (internationale) groei van ForFarmers en het verkrijgen van de beursnotering in 2016 zijn er nieuwe (specialistische) posities ontstaan. De medewerkers die hiervoor zijn aangetrokken hebben soms geen achtergrond in de agrarische industrie. In de missie van ForFarmers staat de veehouder als klant centraal.

Om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de sector en de specifieke dagelijkse uitdagingen van de veehouder, is in 2018 de training 'Farming for non-farmers' opgezet. In deze tweedaagse training staat het bezoek aan een veehouder centraal. Die laat deelnemers ervaren wat er allemaal bij komt kijken om een boerenbedrijf te runnen. De veehouder licht samen met een ForFarmers-adviseur toe hoe ForFarmers hem helpt in het optimaliseren van zijn bedrijfsvoering. Dit maakt het een unieke en leerzame ervaring voor de nieuwe medewerkers.

Aantal deelnemers aan interne opleidingsprogramma's

In 2018 nam het volgende aantal deelnemers deel aan de verschillende trainingsprogramma's:

Programma	Doel van het programma	Totaal aantal deelnemers
Masterclass Senior Management	Ontwikkelen persoonlijk leiderschap, implementatie strategie, overbrengen van de ForFarmers missie en coachen van medewerkers	12
Potential program	Vertalen strategie naar praktijk, overbrengen van de missie en voorbereiden op een positie in het Senior Management	11
Management Foundation Program	Ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, implementatie strategie, overbrengen van de missie en coachen van medewerkers	68
Logistics Academy	Ontwikkelen kennis relevante wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, reduceren brandstofverbruik, focus op omgang met klanten	609
Sales Academy	Effectief overbrengen kennis en advies aan klanten.	616
Ruminants Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	205
Swine Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	109
Poultry Academy	Vergroten vakkennis, delen ontwikkelingen bij het NIC en strategische partners, aanscherpen commerciële vaardigheden	82

Behouden: ForFarmers-identificatieproces voor potentieel

ForFarmers besteedt veel tijd aan interne opvolging voor de sleutelposities binnen de onderneming om daarmee de kennis en vaardigheden voor de organisatie te behouden. De management teams van de landenorganisaties bespreken regelmatig de medewerkers die in aanmerking zouden kunnen komen voor een sleutelpositie. Alle geïdentificeerde medewerkers, zowel uit de landenorganisaties als uit de ondersteunende afdelingen

op groepsniveau, worden twee keer per jaar door HR met de Directie besproken. Voor deze talenten worden individuele ontwikkelplannen gemaakt, zodat ze op tijd klaar zijn voor een nieuwe stap.

Het internationale HR-team bespreekt ieder kwartaal de opvolging van de sleutelposities. In 2018 werd de top 250 voor de eerste keer door HR met de Directie besproken. Ook is het (door)groeipotentieel van deze groep op basis van hun ontwikkelcodes in kaart gebracht. Hieruit bleek

dat er nog te weinig opvolgingspotentieel aanwezig is en werd inzichtelijk gemaakt op welke gebieden de medewerkers verder moeten worden ontwikkeld of nieuwe medewerkers moeten worden aangetrokken. Om dit goed te kunnen doen zijn persoonlijke ontwikkeldoelstellingen nodig. Er zijn nog veel verbetermogelijkheden mogelijk, zowel voor de ontwikkelgesprekken met medewerkers als de kwaliteit van de gestelde individuele ontwikkeldoelen. Hiervoor is een training ontwikkeld waaraan de Directie als eerste heeft deelgenomen. Deze training zal in 2019 verder in de organisatie worden uitgerold.

ForFarmers werd in 2018 in het Verenigd Koninkrijk geconfronteerd met het vertrek van een hoger dan gemiddeld aantal medewerkers, voornamelijk in de verkoopbinnendienst en logistiek (chauffeurs). Nader onderzoek wees uit dat daaraan een aantal redenen ten grondslag lag. Deze varieerden van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden tot carrièremogelijkheden. Naar aanleiding hiervan is in het verslagjaar een start gemaakt met het doorvoeren van verbeteringen, die zich onder meer richten op aanpassingen van arbeidsomstandigheden waar nodig en betere informatie over carrièremogelijkheden.

HR-systeem als eenduidige ondersteuning voor het HR-beleid

One ForFarmers, als belangrijke pijler onder de Horizon 2020-strategie, is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Het uniforme HR-systeem (Workday) dat hiervoor in 2017 in de gehele organisatie (exclusief Polen) is geïmplementeerd, werd in 2018 voor het eerst integraal gebruikt door de medewerkers.

Organisatieveranderingen

Om efficiënter te kunnen (samen)werken zijn de continentale financiële backoffice-activiteiten (exclusief die van Polen) in 2017 in Nederland gecentraliseerd in het 'financial shared service center' ('FSSC'). De toename in werkzaamheden als gevolg van acquisities kon daardoor in 2018 worden opgevangen door hetzelfde aantal medewerkers. Het FSSC werkt efficiënter en stelt de organisatie beter in staat kennis en best practices te

delen. Het van elkaar kunnen leren wordt door de medewerkers van het FSSC als positief ervaren.

In het Verenigd Koninkrijk werd in 2018 verder vormgegeven aan de business transformatie. Alle locaties werden bezocht door de directeur (COO) van ForFarmers UK, samen met medewerkers van HR. Feedback en zorgen van medewerkers uit deze bezoeken zijn uitgewerkt in concrete acties en door het management aan de organisatie teruggestuurd. Ook is er een leiderschaps- en verandermanagementtraining gestart voor managers in het Verenigd Koninkrijk. De eerste groepen managers hebben deze tweedaagse training doorlopen. Tot slot is er een aantal nieuwe senior managers aangenomen die de lokale veranderprocessen gaan leiden.

Personeelsbijeenkomsten

ForFarmers organiseert regelmatig bijeenkomsten waar groepen medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang van de strategie Horizon 2020. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie te vergroten, de One ForFarmers-aanpak te helpen realiseren en de missie van ForFarmers uit te dragen.

In mei en november 2018 werden tweedaagse managementconferenties gehouden voor het senior management. De bijeenkomst van mei 2018 vond plaats bij Tasomix in Polen, het bedrijf waarin ForFarmers in 2018 een belang van 60% kocht. Op deze manier konden medewerkers van Tasomix en ForFarmers met elkaar kennismaken en ideeën uitwisselen over de mogelijkheden van de nieuwe samenwerking.



Door de landenorganisaties worden regelmatig lokale interactieve personeelsbijeenkomsten georganiseerd. In totaal werden 34 personeelsbijeenkomsten gehouden in 2018 waar per bijeenkomst tenminste 30 medewerkers aanwezig waren.

In het Verenigd Koninkrijk werd in 2018 een aantal zeepkistsessies georganiseerd om de lokale medewerkers te informeren over de lopende business transformatie en van hen waardevolle feedback te verkrijgen. Andere voorbeelden van bijeenkomsten waar informatie werd uitgewisseld waren de kerst- en nieuwjaarsbijeenkomsten of zomer BBQ's in de verschillende landen.

Medewerkersbetrokkenheid – de 'pulse check'

ForFarmers heeft in 2016 voor de eerste keer onderzoek gedaan naar de medewerkersbetrokkenheid. In 2017 werd daarop een vervolg gegeven met een 'pulse check'. Dit gaf inzicht in de voortgang op de ontwikkelpunten: het geven en ontvangen van feedback, de individuele bijdrage aan de Horizon 2020-strategie en afspraken over carrièremogelijkheden en werkdruk. Er is in 2018 geen nieuw onderzoek gedaan.

De leidinggevenden hebben een specifieke doelstelling om carrièremogelijkheden met hun medewerkers te bespreken. Het aantal tussentijdse functioneringsgesprekken is ten opzichte van 2017 met ongeveer 30% toegenomen. Door standaardisatie van processen wordt gewerkt aan het verminderen van de werkdruk. In 2019 zal een nieuw onderzoek worden voorbereid, dat ook een vergelijking met de medewerkersbetrokkenheid bij andere spelers in de sector mogelijk moet maken.

Medewerkersparticipatieplan

ForFarmers heeft voor medewerkers met een vast dienstverband sinds 2015 een medewerkersparticipatieplan. Onder dit plan kunnen medewerkers tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met korting (13,5%) (certificaten van) aandelen ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Voor senior managers geldt dat zij een korting krijgen van 20% en dat zij 5 jaar niet mogen handelen. In Nederland krijgen de werknemers rechtstreeks korting op de aandelen, in de

overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis (certificaten van) aandelen.

In 2018 heeft bijna 12% van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan (2017: 14%). De deelnemers in 2018 hebben gemiddeld €3.400,- per medewerker geïnvesteerd. In totaal heeft nu ongeveer 25% van de medewerkers aandelen ForFarmers (2017: 25%). Het participatieplan heeft tot doel de binding met ForFarmers, de motivatie en de betrokkenheid te stimuleren.

Het streven is om ieder jaar een medewerkersparticipatieplan aan te bieden. Dit moet echter jaarlijks worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens moet machtiging worden gevraagd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de voor het participatieplan benodigde aandelen op de beurs in te kopen.

Gezondheid en veiligheid

ForFarmers vindt het haar verantwoordelijkheid om medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving te bieden. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan veiligheid, monitoring en het proactief aanpakken van (potentieel) gevaarlijke situaties op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant. De aanpak van ForFarmers ten aanzien van gezondheid en veiligheid staat omschreven in het hoofdstuk Duurzaamheid.



Prioriteiten voor de komende jaren

In de uitvoering van het HR-beleid, dat essentieel is voor het succesvol implementeren van de Horizon 2020-strategie, zullen in 2019 enkele accentverschillen worden aangebracht. Er zal in de hele organisatie een nieuw introductieprogramma voor nieuwe medewerkers worden gelanceerd, waarbij de focus nadrukkelijk ligt op het

aantrekken en behouden van toekomstig management- en specialistenpotentieel. Dit programma is ook gericht op medewerkers van bedrijven die door ForFarmers zijn overgenomen.

De wijze waarop ontwikkeldoelstellingen worden geïdentificeerd en besproken tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers zal in 2019 meer aandacht krijgen.

De salarisadministratie in Nederland, België en Duitsland zal worden uitbesteed. Er zal meer en intensiever gebruik gemaakt worden van het HR-systeem, dat met nieuwe modules zal worden uitgebreid. En er zullen voorbereidingen worden getroffen om het HR-systeem in Polen te implementeren.

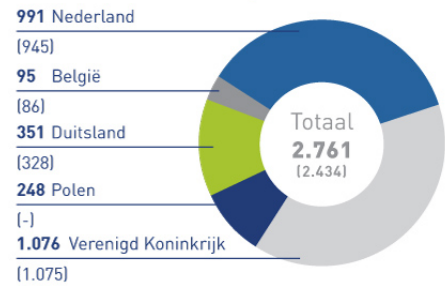
Man/Vrouw



Leeftijdverdeling



Aantal medewerkers per land



2017 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

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

Duurzaamheid en Innovatie

Duurzaamheid – kernwaarde van ForFarmers en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

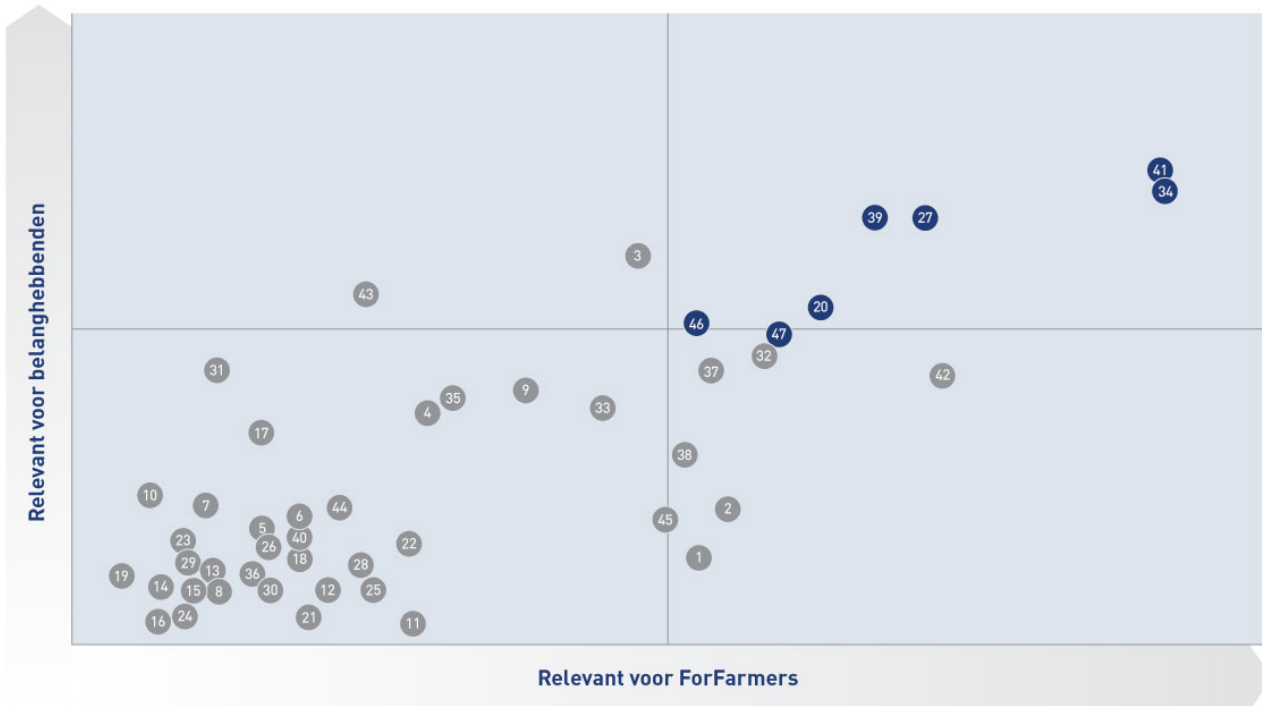
De vraag naar voedsel en dierlijke eiwitten neemt toe als gevolg van de groeiende wereldbevolking en in deze vraag moet op een duurzame manier worden voorzien. Met haar deskundigheid op het gebied van veevoer speelt de diervoederindustrie hierbij een cruciale rol, door zich continu in te zetten om zowel de efficiëntie in de veehouderij als de gezondheid en het welzijn van dieren te verbeteren. Duurzame productie van veevoer, en daarmee voedsel, kan alleen worden bereikt door continu te vernieuwen. Duurzaamheid, innovatie en het leveren van concepten zijn daarom integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en activiteiten van ForFarmers.

Stakeholderdialogoog en materialiteitsmatrix

Bij het stellen van prioriteiten voor de voortdurende verbetering van haar duurzaamheidsperformance neemt ForFarmers het standpunt van haar stakeholders als cruciaal uitgangspunt. Daarnaast erkent ForFarmers dat voortschrijdende kennis en trends de agenda kunnen beïnvloeden. Ten minste eenmaal in de drie jaar houdt ForFarmers een uitgebreide enquête onder haar belangrijkste externe en interne stakeholders om feedback van hen te krijgen en te verwerken ten behoeve van de materialiteitsmatrix. In de tussentijd houdt ForFarmers de matrix bij door middel van haar doorlopende dialoog met stakeholders als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Op basis van de reguliere gesprekken in 2018 tussen zowel adviseurs en klanten als tussen medewerkers en andere stakeholders vertegenwoordigt de bestaande materialiteitsmatrix uit 2017 nog steeds de huidige standpunten van ForFarmers en haar stakeholders. Dankzij deze structurele betrokkenheid van stakeholders worden nieuwe thema's gesignaleerd die voor ForFarmers van belang zijn om rekening mee te houden bij het aanpassen van de strategie.



Materialiteitsanalyse ForFarmers¹



- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en het transport van diervoedergrondstoffen 2 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de productie en levering van diervoeder 3 Het beperken van broeikasgasemissies die geassocieerd worden met de veeteelt 4 Methaanemissie van herkauwers 5 Verlies van biodiversiteit 6 Bodemvruchtbaarheid 7 Bescherming van gevoelige ecosystemen 8 Bescherming van beperkte grondstoffen zoals fosfaat 9 Vervuiling van land en water door fosfaten en nitraten 10 Vervuiling van land en water door zink en koper 11 Veranderingen in landgebruik en ontbossing 12 Het gebruik van hernieuwbare energie in uw eigen processen 13 Publicatie van CO₂-emissies van het Bedrijf 14 Doelstellingen qua voorkomen van afvalstorten 15 Watervoetafdruk 16 Bestrijdingsmiddelenresiduen 17 Ontwikkeling van gesloten systemen 18 Werk wordt vrij gekozen 19 Vrijheid van vereniging 20 Arbeidsomstandigheden zijn veilig en hygiënisch 21 Moderne slavernij 22 Er wordt geen kinderarbeid ingezet 23 Er wordt een leefbaar loon uitbetaald | <ol style="list-style-type: none"> 24 De werkuren zijn niet buitensporig 25 Er vindt geen discriminatie plaats 26 Er vindt geen omkoping en corruptie plaats 27 Veiligheid van levensmiddelen en diervoeder 28 Voedselzekerheid 29 Toegang tot betaalbare levensmiddelen 30 Lokale herkomst van levensmiddelen 31 Winstgevendheid voor producent 32 Antimicrobiële resistentie (AMR) 33 Intensieve productiesystemen 34 Gebruik van antibiotica in veeteelt 35 Grootschalige landbouw 36 Beweidingsperiodes voor herkauwers 37 Het bewaken van de integriteit van het vee (bijv. couperen van staarten, inkorten van snavels, castratie) 38 Leefruimte voor kippen en varkens 39 De mogelijkheid voor dieren om hun natuurlijke gedrag te vertonen 40 De mogelijkheid voor dieren om naar buiten te gaan 41 Problemen met het gebruik van sojameel 42 Problemen met het gebruik van palmolie 43 Problemen met het gebruik van vismeel 44 Problemen met het gebruik van andere grondstoffen 45 Genetische modificatie 46 Lokale inkoop (bijv. EU) van Grondstoffen 47 Ontwikkeling van alternatieve grondstoffen (algen, zeewier, eendenkroos, insecten) |
|--|---|










¹ De vetgedrukte onderwerpen zijn gerelateerd aan de duurzaamheids KPI's

Duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers heeft een duurzaamheidskader ontwikkeld met drie thema's en zes materiële focusgebieden. Vijf hiervan zijn gedefinieerd als Key Performance Indicators (KPI's). De gekozen thema's zijn die waarop ForFarmers invloed kan uitoefenen binnen de waardeketen. Samen met de geformuleerde KPI's gaan ze over de belangrijkste vraagstukken die door de stakeholders van ForFarmers aan de orde worden gesteld. De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld. De tabel laat het verband zien tussen de thema's en de KPI's.



ForFarmers heeft haar vijf duurzaamheidsdoelstellingen (KPI's) afgestemd op de Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. De SDG's moeten armoede beëindigen, de aarde beschermen en zorgen voor welvaart voor iedereen, doelstellingen die tegen 2030 moeten worden bereikt. In 2018 heeft ForFarmers bepaald welke specifieke onderliggende SDG-doelstellingen relevant zijn voor een verdere focus op deze KPI's in 2019.

Thema	Hoofdonderwerp (link met materialiteitsmatrix en SDG's)	Belangrijkste impact in waardeketen	KPI	Risico	Resultaat ³
Milieu    	1. Fosfaatuitstoot beperken SDG 12	ForFarmers, klanten	1. % fosfaatefficiëntie op het boerenerf in NL (melkvee- en varkenshouderij)	<ul style="list-style-type: none"> Milieuwet- en regelgeving Klimaatverandering 	+
	2. CO ₂ -uitstoot beperken ² SDG 12 & 13 & 17	Supply chain, ForFarmers, klanten	2. Broeikasuitstoot in tonnen CO ₂ -equivalent	<ul style="list-style-type: none"> Klimaatverandering Milieuwet- en regelgeving 	+/-
	3. Gebruik van land, water en energie beperken [41, 46] SDG 12 & 15 & 17	Supply chain, ForFarmers, klanten	3. % duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie	<ul style="list-style-type: none"> Klimaatverandering Milieuwet- en regelgeving 	+
Mens & Maatschappij  	4. Veilige en eerlijke werkomstandigheden borgen (20) SDG 3 & 17	Supply chain, ForFarmers, klanten	4. Aantal ongevallen met verzuim	<ul style="list-style-type: none"> Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety) 	-
	5. Veiligheid van voerborgen (27) SDG 3 & 17	Supply chain, ForFarmers, klanten	5. Totaal aantal voerincidenten waarbij regelgeving en vrijwillige codes niet zijn nageleefd	<ul style="list-style-type: none"> Voerveiligheid 	+
Diergezondheid & Dierenwelzijn   	6. Bijdrage leveren aan verbeteren diergezondheid en dierenwelzijn (34, 39, 47) SDG 3 & 15 & 17	ForFarmers, klanten	De verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn wordt gezien als een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak waarvoor geen specifieke KPI is vastgesteld	<ul style="list-style-type: none"> Omvang veestapel en dierziekten 	Geen specifieke KPI

¹Alhoewel de mondiale stakeholders van ForFarmers fosfaatvervuiling niet specifiek als materieel onderwerp aanduiden, heeft de Onderneming dit wel opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie omdat het een materieel thema is voor melkvee- en varkenshouders in de Nederlandse markt. Gezien het belang van ForFarmers Nederland in de ontwikkeling en resultaten van de Onderneming, is deze KPI relevant.

²Alhoewel uitstoot van broeikasgassen niet specifiek als materieel is aangemerkt in de materialiteitsmatrix heeft ForFarmers dit opgenomen in de duurzaamheidsstrategie omdat de andere materiele onderwerpen aan de CO₂ voetafdruk zijn gelieerd.

³De uitleg is: (+): De resultaten zijn verbeterd, (+/-): de resultaten zijn gemiddeld, (-): de resultaten zijn verslechterd

De Total Feed-aanpak van ForFarmers: inherent duurzaam

Naast het werken aan de specifieke doelstellingen ten aanzien van de zes focusgebieden hanteert ForFarmers de Total Feed-aanpak. Inherent aan deze aanpak zijn verschillende duurzame concepten, zoals non-GGO en biologisch voer, en bijvoorbeeld fermentatie op het boerenerf.

In 2018 heeft ForFarmers een grote fabriek in Nederland heropend (maximumcapaciteit 250.000 ton) die uitsluitend gebruikt wordt voor de productie van voeders zonder genetisch gemodificeerde grondstoffen. Vooral in Duitsland neemt de vraag naar non-GGO voedsel toe. De

belangstelling voor non-GGO voedsel en dus ook voer vertegenwoordigt een bepaald perspectief op duurzaamheid. ForFarmers voorziet in deze behoefte door een zo efficiënt mogelijke productie van dit voer.

ForFarmers heeft in 2018 ook haar positie als de leidende producent van biologisch voer in Europa verder versterkt met de overname van Van Gorp Biologische Voeders (Nederland en België) en de aankondiging van een kleine overname in het Verenigd Koninkrijk.

ForFarmers speelt ook een leidende rol bij een ander duurzaam concept, namelijk veehouders helpen bij het zelf fermenteren van voer voor varkens. Dit levert beter

verteerbaar voer op en een betere fosfaatbenutting. Bovendien hoeft de veehouder dan minder water aan de mix toe te voegen, wat minder mest oplevert en dus ook een kleinere CO₂-voetafdruk. Het gebruik van fermentatie bij de productie van varkensvoer levert ook gezondere dieren op waardoor minder antibiotica gebruikt hoeft te worden. ForFarmers levert zowel de melkzuurbacteriën als aanvullende voeders aan de veehouders, vergezeld van advies en hulpmiddelen.

DML, een van de kern productgroepen van ForFarmers, omvat co-producten afkomstig uit de voedings- en drankindustrie zoals wei, tarwezetmeel en bierbostel. Deze circulaire producten dragen bij aan duurzaam (her)gebruik van grondstoffen.

Aansturing duurzaamheidsactiviteiten

ForFarmers stuurt haar duurzaamheidsactiviteiten aan via twee commissies: de Adviesraad Duurzaamheid, voorgezeten door de CEO van ForFarmers, en de Taakgroep Duurzaamheid.

Ondernemingen of bedrijven die tijdens de lopende of vorige rapportageperiode zijn overgenomen vallen buiten de reikwijdte van de rapportage. Reden hiervoor is dat pas overgenomen ondernemingen of bedrijven eerst geïntegreerd moeten worden in de ForFarmers-organisatie en vertrouwd moeten raken met de manier van werken van ForFarmers voordat de betrouwbaarheid van de gerapporteerde cijfers gewaarborgd kan worden.

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

Duurzaamheid bij ForFarmers - focusgebieden en KPI's nader toegelicht

In 2018 heeft ForFarmers vooruitgang geboekt met betrekking tot het meten en rapporteren over de zes focusgebieden. Kwartaalupdates voor alle KPI's zijn ingevoerd, waarin de prestaties en behaalde resultaten aan de Directie worden toegelicht evenals de toekomstige acties die gepland staan. Door KPMG Accountants N.V. is een assurance rapport uitgebracht waarin met beperkte mate van zekerheid wordt gerapporteerd over de

duurzaamheidsindicatoren zoals opgenomen in het jaarverslag 2018. Dit assurance rapport is opgenomen in het 2018 jaarverslag van ForFarmers N.V.

1. Fosfaatuitstoot beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Fosfaatvervuiling wordt gezien als relevant focusgebied omdat het fosfaat dat dieren uitscheiden het oppervlaktewater vervuult. De EU heeft daarom voor alle lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Gezien de intensieve veehouderij in Nederland is voor melkveehouders en varkensboeren in Nederland een hoger plafond ingesteld dan voor de andere Europese landen; dit wordt periodiek geëvalueerd. Met het oog op de aankomende evaluatie werden er in Nederland in 2017 maatregelen geïntroduceerd om de fosfaatuitstoot te beperken. Deze maatregelen golden voor alle relevante spelers in de sector. Veehouders moesten hun veestapel verkleinen, verwerkers legden boetes op voor melkproductie boven bepaalde maxima, de overheid verleende subsidies aan veehouders die besloten te stoppen en voederbedrijven kregen de opgave minder fosfaat in hun voer te stoppen. Te weinig fosfaat in het voer leidt echter tot lagere productie door de dieren, teveel leidt tot meer uitstoot in het milieu. Daarom wordt het meten van fosfaatefficiëntie als een KPI beschouwd en van materieel belang, met name in Nederland.

Wat er is gedaan

ForFarmers beïnvloedt fosfaatefficiëntie via voeroplossingen door zich voortdurend te richten op een betere toepassing van voedingsstoffen en het gebruik van de nieuwste generatie fytase-enzymen. Het NIC van ForFarmers is betrokken bij diverse testprogramma's voor de ontwikkeling van voederconcepten die de fosfaatuitstoot verminderen.

Hoe de voortgang wordt gemeten

In Nederland doet ForFarmers mee aan het programma KringloopWijzer, een voedingsstofmanagementsysteem voor alle melkveehouders in Nederland om het gebruik van mineralen (fosfaat, stikstof en koolstof) op hun bedrijf in kaart te brengen. ForFarmers levert voer en hulpmiddelen aan veehouders zodat zij de fosfaatefficiëntie van hun bedrijf kunnen monitoren en daarmee ook de fosfaatverliezen die voor vervuiling

zorgen. Hoe hoger het percentage fosfaatbenutting, hoe beter het is. Het is echter niet mogelijk om een fosfaatbenutting van 100% te bereiken.

Momenteel bedraagt de efficiëntie voor de best presterende 25% bij de melkveehouderij gemiddeld 42% en voor respectievelijk vleesvarkens 61%, zeugen 53% en voor fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) 56%. De fosfaatefficiëntie lag in het algemeen in 2017 hoger dan in 2016.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2017		2016		Opmerkingen
	%	Aantal boerderijen in de steekproef	%*	Aantal boerderijen in de steekproef	
Melkveehouderij	38,4%	2.343	37,2%	2.347	Hogere melkproductie/koe leidt tot hogere fosfaatefficiëntie
Vleesvarkens	54%	245	52,2%	251	Hoger door verbetering kg voer/kg gewichtstoename en effectief Delta-concept
Zeugen	41,8%	99	41,7%	95	Vrijwel stabiel door stijging aantal biggen per zeug
Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)	48,6%	54	48,5%	79	Bijna stabiel en afgenomen monstergrootte door een betere structuur van de industrie

Bron: ForFarmers

De resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. Aangezien (betrouwbare) gegevens die nodig zijn voor het berekenen van de fosfaatefficiëntie alleen voor Nederlandse veehouders beschikbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland.

* Vergelijkende percentages zijn geactualiseerd

Hoogtepunten van 2017:

In de melkveehouderij verbeterde de fosfaatefficiëntie voornamelijk dankzij een toegenomen productiviteit (hogere melkproductie per koe). Bij vleesvarkens leidden de continue inspanningen van ForFarmers om de nutritionele samenstelling van voer te optimaliseren tot een verbeterde voederconversie en daarmee een hogere fosfaatefficiëntie. In de varkensfokkerij waren meer bescheiden verbeteringen te zien door een toename van het aantal biggen per zeug en bij varkensfokboerderijen.

In 2018 richtte ForFarmers zich verder op het ontwikkelen van innovatieve voederconcepten die de fosfaatefficiëntie in de melkvee- en varkenssectoren bevorderen, zoals de introductie van het Delta-concept.

2. Uitstoot van broeikasgassen beperken

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

De veehouderij is een belangrijke veroorzaker van broeikasgasuitstoot en dus van klimaatverandering. Daarom wordt de broeikasgasuitstoot door ForFarmers gemonitord (per ton geproduceerd voer en in totaal), te beginnen bij de eigen activiteiten. Dit houdt in dat de hoeveelheid gas, olie en diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) die bij de productie van voer en door het eigen wagenpark wordt verbruikt, wordt gemeten. Dit is een gebied waarop ForFarmers direct door haar eigen handelingen een verschil kan maken, al is de broeikasgasuitstoot die geproduceerd wordt binnen scope 1 en 2 minimaal vergeleken bij de uitstoot in scope 3 (uitstoot geproduceerd in de toeleveringsketen en uitstoot op het boeren erf).

Om veehouders te helpen hun CO₂-voetafdruk te verkleinen richt ForFarmers zich niet alleen op het terugdringen van de uitstoot in scope 1 en 2, maar ook op het leveren van haar Total Feed-oplossingen, oftewel optimaal duurzame voederconcepten gecombineerd met advies. Dit omvat onder meer het gebruik van co-producten uit de voedings- en drankindustrie (DML-producten zoals wei, bietenpulp, bierbostel en palmpitten) evenals een optimale voederconversie, oftewel meer productie met minder voer (en dus minder verbruik van schaarse grondstoffen).

UITDAGING: afweging tussen fabriek speciaal voor non-GGO voeder en hogere uitstoot van broeikasgassen

In 2018 heropende ForFarmers een fabriek in Deventer die zich uitsluitend bezighoudt met de productie van non-GGO voeder. De belangstelling voor niet-genetisch gemodificeerde zuivelproducten neemt toe, met name in Duitsland. Aangezien veel van de productie van Nederlandse zuivelboeren naar Duitsland wordt geëxporteerd, is de vraag naar non-GGO voer aanzienlijk gestegen. Door de fabriek in Deventer te heropenen wordt in deze vraag voorzien. Dit kan echter leiden tot een stijging van de uitstoot van broeikasgassen omdat de af te leggen afstand van de fabriek naar de klant, voor wat betreft speciaalvoeders, langer zou kunnen zijn.

Wat er is gedaan

In 2018 werd de broeikasgasuitstoot van de transportactiviteiten van het eigen wagenpark van ForFarmers voor het eerst meegenomen in de uitstootrapportage om te zorgen voor een vollediger dataset met betrekking tot de activiteiten in de toeleveringsketen.

In 2018 heeft ForFarmers de volgende belangrijke projecten opgestart die gericht zijn op het beperken van de uitstoot:

Scope 1 en 2

Voor de productieactiviteiten hanteert ForFarmers een energiebesparingsmatrix, die een lijst met projecten in de

afzonderlijke landen weergeeft die gericht zijn op het verbeteren van de energie-efficiëntie. Bijvoorbeeld:

- In Nederland werd begonnen met de bouw van een biomassacentrale in Lochem. Deze biomassa-installatie gebruikt houtsnippers uit de regio om stoom te produceren. De stoom zal als energiebron worden gebruikt voor de grootste fabriek van ForFarmers in Nederland (die eveneens in Lochem staat), en zal als de installatie eenmaal volledig operationeel is het aardgasverbruik van deze fabriek met naar schatting 95% verlagen.
- In het Verenigd Koninkrijk heeft ForFarmers zonnepanelen geïnstalleerd op drie fabrieken evenals op het nieuwe hoofdkantoor (Horizon House). Verder werd op acht locaties LED-verlichting geïnstalleerd.

ForFarmers neemt ook maatregelen om de energie-efficiëntie van de transportactiviteiten (logistiek) te verbeteren. De door het eigen wagenpark gebruikte hoeveelheid brandstof (in liters) per ton geleverd voer wordt gemeten en maandelijks geëvalueerd. De energie-efficiëntie wordt verbeterd door efficiënte planning van de inzet van voertuigen, hetgeen een betere bezettingsgraad en capaciteitsbenutting oplevert.

ForFarmers blijft ook investeren in nieuwe, efficiëntere bulkwagens. Zo reed tegen het eind van 2018 meer dan 90% van de wagens op Euro 6-motoren.

Er zijn verschillende projecten geïntroduceerd die gericht zijn op het beperken van 'stilstaande' bulkwagens, efficiënt laden met grotere opleggers en zuiniger rijden door chauffeurs. In Nederland loopt er een pilot voor voerlevering waarbij elektrisch lossen wordt gebruikt, en in het Verenigd Koninkrijk is de voertuigplanning verbeterd dankzij de introductie van een vernieuwd routeringssysteem.

Het begin 2016 ingevoerde leaseautobeleid stimuleert medewerkers die een auto van de zaak hebben om te kiezen voor een elektrische auto of een auto met een lage CO₂-uitstoot. In 2018 is de leasevloot uitgebreid met 60 nieuwe wagens waarvan 11 (18%) elektrisch/hybride.
















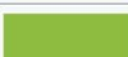
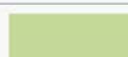


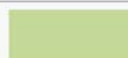




Scope 3

Op het niveau van het boerenland richt ForFarmers zich op het beperken van de broeikasgasuitstoot door het leveren van passende Total Feed-oplossingen. Zo heeft ForFarmers in 2018 een nieuw voerconcept voor vleeskuikens geïntroduceerd: Apollo. Dit concept is volledig gericht op milieu-effecten door voor optimale

voederconversie te zorgen waardoor de CO₂-voetafdruk en grondgebruik worden beperkt. Ook het zeugenconcept NOVA, dat ontwikkeld is na een uitvoerig onderzoeks- en ontwikkelingsproces om gedurende het hele reproductieve leven van een zeug voor een optimale performance te zorgen, helpt om de broeikasgasuitstoot op het boeren erf te verminderen. In de rundveesector is ForFarmers betrokken bij een project om de CO₂- en methaanvoetafdruk van voerconcepten te verkleinen.

UITDAGING: concepten ontwikkelen maar tegelijkertijd de impact op de drie thema's in balans houden

Het is niet altijd mogelijk om tegelijkertijd aan alle doelstellingen binnen de drie thema's te voldoen. Zo heeft het beperken van de broeikasgasuitstoot en grondgebruik een positief effect op het milieu maar gaat dit vaak ten koste van het welzijn van dieren. Een ander voorbeeld: de beste manier om de CO₂-voetafdruk te verkleinen en grondgebruik te minimaliseren is door te zorgen dat de voederconversie verbetert en de dagelijkse gewichtstoename van vleeskuikens in een relatief kleine leefruimte wordt vergroot. Dit staat haaks op het ontwikkelen van welzijnsconcepten die de gezondheid en het welzijn van dieren bevorderen. ForFarmers brengt dergelijke uitdagingen in kaart om de behoeften van de klant en de impact op de drie thema's in balans te houden.

Balanceren van maatschappelijke thema's en innovatieve concepten		 Milieu	 Mensen	 Dierenwelzijn
Apollo [vleeskuikens]	Efficiënte productie met lagere CO ₂ -uitstoot en minder gebruik van land			
Biologisch [vleeskuikens]	Biologische productie van vleeskuikens			
Gildehoen [vleeskuikens]	Langzaam groeien-concepten in samenwerking met retailers in Nederland			
ULTRA [vleesvarkens]	Betere voerefficiëntie en groei zonder toename van fosfaat- en nitraatuitstoot, betere darmgezondheid, minder agressie, lager sterftecijfer, eenvoudiger voerprogramma's dus makkelijker te managen			
NOVA [zeugen]	Beter technisch resultaat, minder CO ₂ -uitstoot, hoge levensproductie van zeugen, hoogste melkproductie			
Feed2Milk [melkvee]	Efficiënte melkproductie met gezonde (langer levende) koeien			
Translac [melkvee]	Optimaliseert transitiefase (droogstand – afkalveren) van melkkoeien			

Hoe donkerder de kleur groen, hoe meer relevant

Bron: ForFarmers

Uitstoot van broeikasgassen (kg CO₂, per ton)

	2018					2017				
	Scope			Scope 2		Scope 1			Scope 2	
	Productie		Logistiek	Productie		Productie		Logistiek	Productie	
	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	4,08	-	-	5,55	16,1	4,11	-	-	5,45	16,3
Duitsland	3,63	-	-	6,71	11,94	3,69*	-	-	6,88	11,95
België	2,19	-	-	-	4,75	2,01*	-	-	-	4,85
VK	4,48	1,28	0,32	10,85	20,67	4,99*	1,35	0,36	10,89	20,77
Totaal gewogen gemiddelde	4,02	1,28	0,32	8,29	16,21	4,19*	1,35	0,36	8,29	16,36

*Vergelijkbare data zijn geactualiseerd

Uitstoot van broeikasgassen (totaal tonnen CO₂)

	2018					2017				
	Scope			Scope 2		Scope 1			Scope 2	
	Productie		Logistiek	Productie		Productie		Logistiek	Productie	
	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit	Gas	Kerosine	Stookolie	Diesel	Elektriciteit
Nederland	12.799	-	-	6.789	50.456	12.956	-	-	6.933	51.400
Duitsland	2.857	-	-	3.326	9.395	2.880*	-	-	3.653	9.325
België	904	-	-	-	1.958	809*	-	-	-	1.949
VK	8.471	2.424	600	17.522	39.072	9.294*	2.515	669	18.361	38.701
Totaal	25.031	2.424	600	27.637	100.881	25.939*	2.515	669	28.947	101.375

*Vergelijkbare data zijn geactualiseerd

Het totaal aantal ton CO₂ per onderdeel vertoont een vermindering vergeleken met vorig jaar. Dit komt vooral door verdere implementatie van energiebesparende projecten en een gunstige mix van grondstoffen. Voor 2019 wordt hier verder op gestuurd.

De CO₂-uitstoot per ton voer, de intensiteitsratio, vertoont ook een kleine daling vergeleken met vorig jaar, behalve bij de dieselimpact die constant bleef. De hoeveelheid dieseluitstoot bleef gelijk aan vorig jaar, ondanks gestelde doelstellingen voor chauffeurs en nieuwe bulkwagens, doordat de capaciteitsbenutting van bulkwagens lager was en de afstand naar klanten groter.

UITDAGING: uitstoot meten in de gehele waardeketen

ForFarmers erkent dat de broeikasgasuitstoot in scope 3 (geproduceerd bij de levering van grondstoffen, in de inkomende logistieke keten en door het voerverbruik op het boeren erf) significant is. Het meten van deze uitstoot op een vergelijkbare en consequente manier blijft echter een uitdaging. Zonder betrouwbare gegevens is het moeilijk om de voortgang ten aanzien van het

verminderen van de broeikasgasuitstoot te monitoren. De Onderneming is daarom actief betrokken bij Europese en internationale initiatieven die gericht zijn op het ontwikkelen van een geharmoniseerde methodologie voor het berekenen van de milieu-impact van voerproductie die aan de veehouder geleverd wordt. In 2018 publiceerde de Europese Commissie in het kader van de regels voor de milieuvoetafdruk van productcategorieën (PEFCR) de PEFCR voor Voer voor Voedselproducerende Dieren. Verder lanceerde het Global Feed LCA Institute, een onafhankelijk initiatief van de voerindustrie, in 2018 een gratis en vrij toegankelijke database van Feed Life Cycle Analysis (LCA) voedermiddelen. ForFarmers kan deze gegevens en hulpmiddelen gebruiken voor het berekenen van de uitstoot die samenhangt met grondstoffen, en deze informatie beschikbaar stellen aan klanten en andere stakeholders als daar een stimulans voor is vanuit de markt.

3. Gebruik van grond, water en energie minimaliseren

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Het minimaliseren van het gebruik van grond, water en energie in de gehele toeleveringsketen is een zeer belangrijk thema voor ForFarmers en veel van haar stakeholders. De kwesties betreffen vooral ontbossing en andere manieren van grondgebruik die samenhangen met het verbouwen van grondstoffen die naar de EU worden geëxporteerd, met name soja en palmolie. Verschillende externe organisaties hebben zich tot taak gesteld ervoor te zorgen dat er op dit gebied maatschappelijk verantwoorde maatregelen zijn en ook worden nageleefd. De maatregelen richten zich niet alleen op verantwoord inkopen maar ook op maatschappelijke en milieuaspecten, zoals een eerlijke beloning en goede arbeidsomstandigheden voor arbeiders. ForFarmers beoordeelt ook de impact van regionale inkoop ten aanzien van deze KPI.

Wat er is gedaan

ForFarmers wil een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn. ForFarmers blijft geëngageerd aan het inkopen van uitsluitend duurzaam geproduceerd sojameel en palmolie. Vanwege de impact die de overname van Tasomix in Polen hierop heeft stelt ForFarmers zich ten doel deze KPI in 2025 te bereiken. In 2019 zal een passende doelstelling voor Tasomix worden geformuleerd.

De Onderneming is lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS) en de Ronde Tafel voor Verantwoorde Palmolie (RSPO) en was actief betrokken bij de ontwikkeling van de richtlijnen voor soja-inkoop die in 2015 door de Europese koepelorganisatie voor voerproducenten FEFAC werden gepubliceerd. Samen met de FEFAC onderhoudt ForFarmers contacten met partners hoog en laag in de toeleveringsketen om de richtlijnen onder de aandacht te brengen om zo de reguliere toevoer van duurzame sojaproducten naar Europa te faciliteren.

Hoogtepunten van 2018:

- 74,8% van het sojameel en 70,0% van de palmolie die werd ingekocht voldeed aan de duurzaamheidscriteria van ForFarmers
- ForFarmers Nederland en België kopen al 100%

verantwoorde soja in

- Actieve deelname aan het ontwikkelen van nieuwe sectorinitiatieven (bijv. Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja in het VK) om invoering door de sector te stimuleren en een gelijk speelveld te creëren
- Pilot met nieuwe voerconcepten (bijv. sojavrij) om tegemoet te komen aan de vraag uit nationale markten

Het streven van ForFarmers om in te kopen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen zal worden uitgebreid naar alle grondstoffen, door middel van een gestructureerde dialoog met leveranciers en in lijn met de in 2017 ingevoerde Sedex gedragscode voor leveranciers ('Sedex-code'). In de Sedex-code staan de gedeelde verantwoordelijkheden van leveranciers ten aanzien van verantwoord inkopen en worden de minimumcriteria beschreven waaraan leveranciers van ForFarmers moeten voldoen. ForFarmers koopt uitsluitend producten en diensten in van bedrijven die zich aan de wettelijke regels houden en er actief aan werken om te voldoen aan de eisen van de Sedex-code. Relaties met leveranciers die niet volgens de Sedex-code willen werken worden afgebouwd of met onmiddellijke ingang beëindigd.

De Sedex-code omvat bedrijfsethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, corruptie en frauduleuze zakelijke praktijken. Beleid en procedures die betrekking hebben op arbeidspraktijken voldoen aan de voorschriften van de relevante normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). Voor wat betreft het totaalbedrag aan product-gerelateerde inkopen in 2018 heeft meer dan 81% van de leveranciers hetzij de Sedex-code hetzij een andere gedragscode voor leveranciers ondertekend (2017: ruim 70%). In 2018 heeft ruim 34% van de leveranciers van niet-productgerelateerde inkopen een gedragscode ondertekend; samen vertegenwoordigen zij meer dan 57% van het jaarlijkse totaalbedrag aan niet-productgerelateerde inkopen. Dit blijft een punt van aandacht in 2019.

UITDAGING: Regionaal inkopen: is dit duurzamer?

Er lopen diverse initiatieven die gericht zijn op het vergroten van het volume aan voedermiddelen dat in Europa wordt verbouwd. In november 2018 heeft de Europese Commissie haar rapport over de ontwikkeling van plantaardige eiwitten in de

Europese Unie gepubliceerd. Deze initiatieven worden ingegeven door bezorgdheid over hoe afhankelijk de veehouderij is van import van eiwitrijke grondstoffen zoals soja (95% van de soja in de EU is geïmporteerd).

ForFarmers heeft begrip voor deze bezorgdheid. Europese soja is echter van mindere kwaliteit omdat de groeiomstandigheden niet zo gunstig zijn als dichtbij de evenaar, er meer water nodig is voor de teelt en er meer energie wordt verbruikt voor regionale teelt; dit betekent een grotere milieuoetadruk, ondanks de kortere vervoersafstanden. ForFarmers werkt ook aan het ontwikkelen van eiwitvervangers om minder afhankelijk van soja te worden. Veel van de huidige alternatieven vergroten echter de milieu-impact van de veehouderij in plaats van deze te verkleinen. Sommige eiwitvervangers veroorzaken bijvoorbeeld een hogere fosfaatuitstoot. Bovendien betekenen alle huidige opties hogere kosten voor de veehouder om de performance gelijk te kunnen houden, en dus hogere prijzen voor de consument.

eiwitten vertaalt zich ook in een lagere waterconsumptie door het vee.

4. Zorgen voor een goede en veilige werkomgeving

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers beschouwt het bieden van een goede en veilige werkomgeving voor alle medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers als een basisvoorwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Wat er is gedaan

In 2018 is er een nieuw IT-systeem geïmplementeerd voor het registreren van ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's). Het systeem maakt het gemakkelijker om de oorzaken van LTI's in kaart te brengen zodat maatregelen kunnen worden genomen om herhaling van soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen. De Directie van ForFarmers wordt op de hoogte gebracht van alle LTI's binnen 24 uur nadat ze gemeld zijn en ze worden standaard in de directievergadering besproken. In de afzonderlijke landen worden Health and Safety Officers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het coördineren van trainingen en het delen van best practices op het gebied van gezondheid en veiligheid.

Er lopen projecten gericht op het verbeteren van het toezicht op locatie en veiligheidsgedrag van operators. ForFarmers zet zich niet alleen in voor het waarborgen van de veiligheid van mensen binnen de eigen organisatie maar ook van die van de mensen, processen en producten in de gehele toeleveringsketen, waarbij zij streeft naar eerlijke en verantwoorde arbeidsomstandigheden. Dit komt ook aan de orde in de Sedex-code voor leveranciers.

Hoe de voortgang wordt gemeten

% inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie

	Percentage inkoop duurzaam geproduceerde sojameel		Percentage inkoop duurzaam geproduceerde palmolie	
	2018	2017*	2018	2017
Totaal	74,8%	77,1%	70%	74,7%

**Vergelijkbaar getal is geactualiseerd*

Alhoewel de percentages licht lager liggen dan in 2017 waren ze in lijn met de ambitie van ForFarmers.

Water

ForFarmers zet zich in voor het verlagen van het waterverbruik, zowel door haar eigen activiteiten als lager in de waardeketen. Bovendien streeft ForFarmers vanuit haar principe van verantwoord inkopen naar lager waterverbruik in de hele keten. In het productieproces wordt water gebruikt om stoom te genereren voor het extrusieproces. ForFarmers realiseert zich dat er een balans moet zijn tussen het gebruik van stoom en van elektriciteitsverbruik tijdens het productieproces. Op het boerenrif richt ForFarmers zich op het verbeteren van de efficiëntie door veehouders te helpen hun waterverbruik te verminderen. De trend naar voer met minder ruwe

UITDAGING: zorgen voor evenwicht tussen gezondheid en veiligheid en de relatie met de klant

ForFarmers beschouwt het als haar verantwoordelijkheid om niet alleen de gezondheid en veiligheid van de eigen medewerkers te waarborgen maar ook die van al haar stakeholders. Wat de eigen medewerkers betreft heeft ForFarmers verschillende programma's

geïmplementeerd om het veiligheidsbewustzijn te vergroten en daarmee een gedragsverandering op dat gebied teweeg te brengen. Deze programma's betreffen zowel activiteiten op de locaties van ForFarmers zelf als situaties onderweg en op het boeren erf. ForFarmers bespreekt eventuele risico's die op het boeren erf geconstateerd zijn met de klant en doet aanbevelingen voor te ondernemen actie. Indien de klant hier niet binnen de afgesproken termijn iets mee doet, zet ForFarmers de voerleveringen stop. Hiermee komt de balans tussen gezondheid en veiligheid enerzijds en klantbehoud anderzijds onder druk te staan.

Overeenkomstig haar doelstelling om als een maatschappelijk verantwoorde onderneming op te treden, steunt ForFarmers een aantal agrarische goede doelen die zich inzetten voor de ontwikkeling en het welzijn van mens en maatschappij. Een voorbeeld hiervan is het Agriterra-project waarbij medewerkers de kans krijgen om mee te doen aan initiatieven om de ondernemersvaardigheden van boeren in ontwikkelingslanden te ontwikkelen. In 2018 deden drie medewerkers van ForFarmers mee aan projecten in Ethiopië en Kenia en op de Filipijnen. Daarnaast steunt ForFarmers The Farm Fresh Revolution in het Engelse graafschap Staffordshire. Bij dit project krijgen kinderen en hun ouders toegang tot verse producten samen met advies over voedingswaarde en bereiding. Verder steunt ForFarmers ook Run4Life, een door de EU gefinancierd project dat als doel heeft voedingsstoffen uit huishoudelijke afvalstromen te winnen om hiermee milieuvriendelijkere meststoffen te maken.

Al vele jaren vormen medewerkers en klanten van alle onderdelen van ForFarmers een team om mee te doen aan het Nederlandse initiatief Alpe d'HuZes, een evenement om geld in te zamelen voor kankeronderzoek. ForFarmers doet elk jaar mee onder de naam BIG Challenge.

Hoe de voortgang wordt gemeten

ForFarmers richt zich uitsluitend op het monitoren van de LTI's. De resultaten worden in het jaarverslag gepubliceerd maar zijn ook te lezen op schermen die bij een aantal van de plaatselijke kantoren hangen. Het doel

hiervan is om het bewustzijn onder medewerkers en bezoekers over dit onderwerp te vergroten.

Aantal LTI's

	2018	2017
Nederland	16	19
Duitsland	13	6
België	3	1
Verenigd Koninkrijk	27	22*
Totaal	59	48*

**Vergelijkbaar getal is geactualiseerd*

Bron: ForFarmers

Helaas was er bij ForFarmers in januari 2018 een dodelijk slachtoffer te betreuren nadat een chauffeur in Nederland tijdens een zware storm werd geraakt door een vallende tak.

Er waren in alle landen, behalve in Nederland, meer LTI's dan vorig jaar. Er was geen sprake van LTI's in 31% van het aantal locaties. Er is daarom reden te geloven dat een LTI-vrije cultuur bereikbaar moet zijn.

Een hoger aantal LTI's kan deels worden toegeschreven aan een stijging van het aantal geregistreerde LTI's en bijna-ongelukken in de afgelopen jaren omdat er steeds meer aandacht aan veiligheid en gezondheid wordt besteed. Ondanks de toegenomen focus op en investeringen in gezondheid en veiligheid is het aantal LTI's nog altijd te hoog. ForFarmers zal zich nog intensiever blijven inzetten om veiligheidsvraagstukken onder de aandacht te brengen, en managers en medewerkers een groter besef van urgentie en verantwoordelijkheid bij te brengen om zelf het goede voorbeeld te geven. Daarnaast zal de Onderneming blijven investeren in veilige(re) fabrieken en transport.

5. Voerveiligheid verbeteren

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

ForFarmers is onderdeel van de voedselvoorzieningsketen en beschouwt voerveiligheid derhalve als een hoofdverantwoordelijkheid. Alle incidenten waarbij voer niet voldoet aan de voorschriften en vrijwillige codes worden proactief gemonitord en beheerd. ForFarmers streeft naar nul incidenten.

Wat er is gedaan

In 2018 lag de focus vooral op verdere verbetering van de hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken. Er zijn

extra interne kwaliteitschecks ingevoerd om de voortgang te controleren. Er wordt een groepsbrede (One ForFarmers) aanpak gehanteerd ten aanzien van HACCP (gevaaranalyse en essentiële controlepunten) waarbij voedermiddelen en mengvoer doorlopend worden gemonitord om ongewenste stoffen op te sporen. Deze aanpak is gebaseerd op de eisen van de EU-wetgeving, GMP+, Ovocom, Feed Chain Alliance- en UFAS-regelgeving, het controleplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers. In elk land wordt door middel van inspecties en externe controles door de relevante bevoegde autoriteiten, externe certificeringsinstanties en audits door derden (in veel gevallen retailers) vastgesteld of de voorschriften en vrijwillige codes worden nageleefd.

In het Verenigd Koninkrijk is er een 'earned recognition'-overeenkomst tussen UFAS en de toezichthouder (de Food Standards Agency). Dit betekent dat er een ander accent op risicoanalyse ligt vergeleken met continentaal Europa waar de nationale controle-instanties een proactievare rol spelen. De kwaliteitsmanagers van ForFarmers beoordelen of er een verband is tussen niet-naleving en voerbaarheid; dit wordt vervolgens gevalideerd door de Kwaliteitsmanager van de Groep. Eventuele niet-naleving wordt binnen de met de inspecteur of auditor afgesproken termijn gecorrigeerd.

Hoe de voortgang wordt gemeten

Aantal voerbaarheidsincidenten

	Niet-naleving van regels resulterend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resulterend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nederland	0	0	3	4	5	5
Duitsland	3	6	1	3	0	1
België	0	0	0	1	0	0
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	0	4	6
Totaal	3	6	4	8	9	12

Source: ForFarmers

ForFarmers heeft in 2018 een aanzienlijke vermindering van het aantal voerbaarheidsincidenten gerealiseerd. De voornaamste zaken die door de relevante bevoegde autoriteiten en externe certificeringsinstanties naar voren werden gebracht hadden te maken met hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken en of er op de juiste wijze was voldaan aan de bestikking op de artikelen. Er zijn maatregelen getroffen om het proces van bestikking te verbeteren en additionele interne controles ingevoerd om hygiëne en ongediertebestrijding in de fabrieken te monitoren.

6. Diergezondheid en dierenwelzijn bevorderen

Waarom dit onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers

Belangrijkste uitgangspunt voor ForFarmers is ervoor

zorgen dat elk dier de juiste hoeveelheid voedingsstoffen binnenkrijgt om in zijn basisbehoeften te voorzien. Binnen de klantenkring van ForFarmers worden veel verschillende productiesystemen gebruikt: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten, en grootschalig en kleinschalig. ForFarmers richt zich op het optimaal benutten van grondstoffen en het optimaliseren van de diergezondheid en het dierenwelzijn in al deze productiesystemen.

Wat er is gedaan

Er worden specifieke concepten ontwikkeld om de impact voor klanten te verminderen van bepaalde wettelijke eisen zoals het verbod op snavelbehandeling bij legkippen of de castratie van varkens. Met name in Nederland, waar retailers geen producten van snelgroeiende kippen meer aanbieden, zijn welzijnsconcepten voor vleeskuikens ontwikkeld.

Elk innovatieproject wordt beoordeeld op de impact die het heeft op diergezondheid en dierenwelzijn evenals op andere duurzaamheidseffecten zoals eerder aangegeven.

Voorbeelden van innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn in 2018 zijn onder andere:

Innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn

Rundvee	Varkens	Pluimvee
Diagnose van pensverzuring aan de hand van melkmonsters	Introductie van verbeterd VIDA Vital-voer voor biggen. Vital-concepten zijn specifiek gericht op het voorkomen van darmstoornissen om biggen gezond te houden	Ontwikkeling van optimale voederstrategieën voor langzaam groeiende vleeskuikens en andere alternatieve productiesystemen
Implementatie van de VITALity Score, een hulpmiddel om de immuunstatus van kalveren te verbeteren	Optimalisatie van voedingsfactoren om de prevalentie van salmonella te verlagen. Er wordt een nieuw preventiepakket ontwikkeld onder de naam Salstat climasolve distress	Ontwikkeling van voederstrategieën voor het bestrijden van verenpikken bij kippen met onbehandelde snavels
Toepassing van Pens Stimulator voor een gezonde en goed functionerende pens	Toepassing van Delta-Score, een monitoringsysteem om de gezondheid van vleesvarkens te testen en nutritionele oplossingen te bieden	Optimale voeding om legkippen een langer leven te geven
Overgangvoer gericht op verbetering van de gezondheid, vruchtbaarheid en levensduur van koe en kalf	Introductie van Aminopt, dat zorgt voor een optimale aanvoer van aminozuren in de voeding van biggen met een suboptimale gezondheid (bijv. voor immuunrespons)	Verbeterde botgezondheid bij vleeskuikenouderdieren en vleeskuikens
Project met combinaties van zuren met verhoogd vetgehalte ter verbetering van de algemene en darmgezondheid en performance bij kalveren	Ontwikkeling van hittestresspakket om de negatieve effecten van hoge temperaturen op diergezondheid en dierenwelzijn te verkleinen	Terugdringen van voetzoolbeschadigingen bij pluimvee

Bron: ForFarmers

Hoe de voortgang wordt gemeten

Het bevorderen van diergezondheid en dierenwelzijn is een integraal onderdeel van de Total Feed-aanpak van ForFarmers. Gezien de verschillende diersoorten en de breedte van het onderwerp is het nog niet mogelijk om verbeteringen in diergezondheid en dierenwelzijn op een consequente en zinvolle manier te definiëren en te monitoren. ForFarmers blijft in 2019 zoeken naar een constructieve manier om voortgang ten aanzien van dit thema te meten.

Antimicrobiële resistentie

Antimicrobiële resistentie (AMR) is een van de grote uitdagingen voor zowel de menselijke als de diergeneeskunde omdat sommige bacteriën niet meer reageren op antibiotica. De Europese Commissie heeft de rol van voeding opgenomen in haar actieplan tegen antimicrobiële resistentie. ForFarmers zoekt naar nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen. In het Verenigd Koninkrijk heeft ForFarmers in samenwerking met de Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB) een aantal workshops georganiseerd om klanten te helpen de door de overheid ingestelde doelstellingen voor de reductie van antibioticagebruik te behalen. Deze werden in 2018 bijgewoond door ruim 100 veehouders.

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

INDEX

Verslag van de Ledenraad

Samenstelling Ledenraad
en commissies

Risicomanagement

Bestuursverklaring

Verlag van de Ledenraad

De Ledenraad van FromFarmers is het hoogste orgaan van de Coöperatie en houdt toezicht op het Bestuur van de Coöperatie. De Ledenraad heeft gedurende het verslagjaar diverse keren stil gestaan bij de invulling van de zeggenschap van de Coöperatie in ForFarmers. Dit kwam met name aan de orde in de ledenraadsvergadering waarbij de agendapunten van de AvA van ForFarmers van 26 april 2018 werd besproken. De Ledenraad is in gesprek gebleven met individuele leden en groepen leden en ziet dat de betrokkenheid bij Coöperatie FromFarmers en ForFarmers onverminderd groot is.

Bestuursstructuur, Ledenraad en commissies

Het Bestuur bestaat uit vijf leden met ieder een eigen taak- en functieverdeling. De huidige structuur is ingericht op een effectieve aansturing van de Coöperatie. In april 2018 heeft Jan Eggink afscheid genomen als bestuurder van de Coöperatie en is Bernadet Beltman – ten Bokkel toegetreden als bestuurslid.

De Ledenraad heeft besloten om de organisatie van de Coöperatie verder te vereenvoudigen door het aantal commissies terug te brengen van vier naar twee. De Coöperatie kent op dit moment een commissie van sectorvoorzitters (voorheen: agendacommissie) en een auditcommissie. De taken die voorheen werden uitgevoerd door de benoemingscommissie en de commissie van bezwaar zijn ondergebracht bij respectievelijk de commissie van sectorvoorzitters en de auditcommissie.

Activiteiten

In september 2018 zijn er zes ledenbijeenkomsten gehouden waarbij met de leden onder andere is gesproken over de organisatie en activiteiten van de Coöperatie. Daarbij werd ingegaan op verschillende onderwerpen, zoals de vitale coöperatie en de mogelijke

ondersteuning van initiatieven op het gebied van mestverwerking. Eind 2018 heeft Coöperatie FromFarmers kunnen berichten dat zij AGroGas Exploitatie B.V. een lening heeft verstrekt om de aankoop van industriegrond mogelijk te maken. AGroGas is voornemens om op dit terrein een biogasinstallatie te

gaan bouwen. De Ledenraad heeft het voorstel van het Bestuur voor dit initiatief ondersteund.

Verder werd er op de ledenbijeenkomsten vanuit ForFarmers – op uitnodiging van FromFarmers – een toelichting gegeven op actuele ontwikkelingen op het gebied van Klantenservice en E-business. In oktober 2018 vond de Young Farmers Day plaats. Voor het eerst sinds 2015 organiseerde ForFarmers, in samenwerking met NAJK en Coöperatie FromFarmers, een speciaal event voor jonge boeren en bedrijfsopvolgers vanaf 18 tot en met 35 jaar. Een afvaardiging vanuit de Ledenraad was bij die dag aanwezig. De Ledenraad ondersteunt de initiatieven, zoals deze, voor jonge boeren.

De Coöperatie is lid van de NCR (Nationale Coöperatieve Raad). Uitgangspunt is dat het lidmaatschap positief bijdraagt aan de kennisontwikkeling van de Ledenraadsleden, aan het netwerk van de Ledenraad en aan de positionering van de Coöperatie. Binnen de Ledenraad is voortdurend aandacht voor individuele opleidingen en gezamenlijke trainingen. Zo zijn ook gedurende het verslagjaar weer enkele ledenraadsleden naar bijeenkomsten van de NCR geweest.

De Auditcommissie van FromFarmers, die vanuit haar controlerende taak de jaarrekening van FromFarmers onderzoekt, wordt – onder andere – tijdens haar bijeenkomsten op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van IFRS. IFRS zijn de standaarden die voor het opstellen van de jaarrekening worden gehanteerd.

De Ledenraad kijkt terug op een jaar waarin veel is gesproken over diverse nieuwe initiatieven en waarin een project op het gebied van mestverwerking is ondersteund. De Ledenraad ziet de toekomst van zowel Coöperatie FromFarmers als ForFarmers met vertrouwen tegemoet.

Lochem, 12 maart 2019

Namens de Ledenraad,

Arjan Schrijver

Voorzitter Ledenraad

Samenstelling Ledenraad en commissies

De Ledenraad bestaat uit 26 personen. Zij zijn gekozen door de leden van Coöperatie FromFarmers en vertegenwoordigen de sectoren rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij. Volgens de statuten hebben de leden van de Ledenraad 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 2018 zijn twee nieuwe leden aangetreden en drie leden afgetreden. Er is momenteel één vacature binnen de sector rundveehouderij.

Sector rundveehouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar/ herbenoemd in	Aftredend in
De heer J.A.G. Arkink	2013	2017	2021
De heer J. Koeleman	2018	2022	2026
De heer J.A.M. Kuks	2016	2020	2024
De heer G.W. Lenselink	2016	2020	2024
De heer J.H. Luijterink	2013	2017	2021
De heer M.A. Ormel	2015	2019	2023
De heer A.J.H. Schrijver	2008	2016	2020
De heer G.A.C.M. Verhoeven	2017	2021	2025
De heer C. van Zandwijk	2016	2020	2024

Sector varkenshouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar/ herbenoemd in	Aftredend in
Mevrouw J. Bom-Hans	2017	2021	2025
De heer W.J.H. Eekhuis	2017	2021	2025
De heer N.B.M. Ernst	2015	2019	2023
Mevrouw S. Grobbink-Vugts	2013	2017	2021
Mevrouw H.A. ter Haar-Koier	2014	2018	2022
De heer J.M.L. de Haas	2015	2019	2023
De heer D.T.J. Klein Iking	2015	2019	2023
De heer A.A.W. van Leeuwen	2014	2018	2022
De heer M.I.M. van Sambeek	2017	2021	2025

Sector pluimveehouderij

Naam	Hernoembaar/ Benoemd in herbenoemd in Aftredend in		
	Benoemd in	herbenoemd in	Aftredend in
De heer R.H.M. Kievitsbosch	2017	2021	2025
De heer G.J. Overbeek	2012	2016	2020
Mevrouw G.G.H. Sligman	2014	2018	2022
De heer G. Wessels	2014	2018	2022
De heer E.H.J. Zuidema	2018	2022	2026

Sector akkerbouw¹

Naam	Hernoembaar/ Benoemd in herbenoemd in Aftredend in		
	Benoemd in	herbenoemd in	Aftredend in
De heer D. Geerts	2015	2019	2020
De heer L. Schrage	2017		2020

(1) Voor de huidige leden van de Ledenraad die de sector akkerbouw vertegenwoordigen geldt een overgangsregeling tot en met 31 december 2020 (in verband met de verkoop en overdracht van de (niet-vervoer gerelateerde) akkerbouwactiviteiten door ForFarmers in februari 2018)

Commissies

Gedurende het verslagjaar is het aantal commissies van de Ledenraad teruggebracht van vier naar twee, te weten: de commissie van sectorvoorzitters en de auditcommissie. Per commissie is vanuit de sectoren rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij een Ledenraadslid benoemd. De voorzitter van de Ledenraad maakt uit hoofde van zijn functie, deel uit van de commissie van sectorvoorzitters en vervult tevens de functie van voorzitter van die commissie. Een en ander is vastgelegd in het Reglement Ledenraad.

Commissie van sectorvoorzitters

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 commissie van sectorvoorzitters 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 commissie van sectorvoorzitters hebben zitting: rundveehouder Arjan Schrijver (voorzitter van deze commissie en tevens voorzitter van de Ledenraad), runveehouder Jan Kuks, varkenshouder Sabine Grobbink (tevens algemeen plaatsvervanger van de voorzitter van de Ledenraad) en pluimveehouder Bart Overbeek. In 2018 is de commissie van sectorvoorzitters acht keer bij elkaar geweest (in drie gevallen in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het Bestuur). 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;
- uitbreiding Bestuur;
- communicatie met de leden.

Auditcommissie

Deze commissie 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: rundveehouder Johan Arkink (voorzitter), varkenshoudster Ineke ter Haar-Koier, pluimveehouderster Ginie Sligman en rundveehouder Cornee van Zandwijk. De Auditcommissie is in 2018 twee keer bij elkaar geweest in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het Bestuur. Bij die bijeenkomsten was tevens de accountant aanwezig. Daarbij werd de jaarrekening 2017 onderzocht en werden, na publicatie, de halfjaarcijfers 2018 van ForFarmers N.V. besproken. Aangaande de jaarrekening 2018 van Coöperatie FromFarmers heeft de auditcommissie een advies uitgebracht aan de Ledenraad.

Vanwege het terugbrengen van het aantal commissies, heeft de auditcommissie de taken van de commissie van bezwaar op zich genomen. Bij de Auditcommissie kan beroep worden aangetekend op besluiten. Gedurende het verslagjaar werden geen bezwaren ingediend.

Advies Auditcommissie inzake jaarrekening en bestuursverslag 2018

Conform artikel 25 lid 3 van de statuten heeft de Auditcommissie de jaarrekening en het bestuursverslag over 2018 van Coöperatie FromFarmers U.A. onderzocht. In dit kader heeft de Auditcommissie op 7 maart 2019 vergaderd met het Bestuur in aanwezigheid van de accountant. KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening van de Coöperatie gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. Op grond van dit onderzoek adviseert de Auditcommissie aan de Ledenraad om de jaarrekening 2018, 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 26 april 2019. Verder adviseert de Auditcommissie aan de Ledenraad om decharge te verlenen aan ieder van de leden van het Bestuur voor het in 2018 gevoerde beleid en de door hen uitgevoerde taken.

Lochem, 12 maart 2019

Auditcommissie

Coöperatie FromFarmers U.A.

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

Als randvoorwaarde voor adequaat bestuur van Coöperatie FromFarmers en van ForFarmers is een goed systeem van risicomanagement vereist om vast te kunnen stellen of de strategische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd binnen het risicoprofiel van de Onderneming. Dit als onderdeel van de invulling van de corporate governance vereisten. Een adequaat monitoringssysteem stelt de Directie in staat om de mate waarin de organisatie 'in control' is vast te stellen. Het risicomanagementsysteem van ForFarmers geeft de Coöperatie voldoende zekerheid dat aan haar risicobereidheid en risicoprofiel wordt voldaan, en dat de controlemaatregelen effectief zijn. In de navolgende paragrafen wordt dit nader toegelicht.

Om haar strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren moet ForFarmers kansen benutten en risico's lopen. Het goed identificeren, afwegen en beheren van risico's is daarom van belang en het primaire doel van goed risicomanagement. ForFarmers erkent het belang van goed functionerende interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het risicomanagement wordt actief gemonitord en er wordt gestreefd naar een hoog risicobewustzijn in de organisatie. Dit systeem is verankerd in de organisatie: van de Raad van Bestuur (het "Bestuur") en de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen (de "Raad"), tot en met alle operationele en financiële afdelingen. De toon aan de top evenals de harde en zachte beheersmaatregelen zijn hierbij mede van belang. Het corporate governance & compliance-team van de groep verzorgt risico- en compliance-workshops en faciliteert zelfevaluatie van de processen door de business units. Voor alle belangrijke risico's worden sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomangers) aangewezen en vanuit hun rol belast met risicomanagement. De methodologie die ForFarmers hanteert voor het beheersen en managen van de verschillende risico's is gebaseerd op het model van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ('COSO').

Hieronder een overzicht van het proces zoals dat binnen ForFarmers wordt uitgevoerd:



Interne omgeving

Het Bestuur heeft, als eindverantwoordelijke voor alle aspecten van risicomanagement, een Risk Advisory Board (RAB) aangesteld voor de uitvoering, monitoring en rapportage op dit gebied. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Raad. De RAB bestaat uit de CFO, de Director Supply Chain, de COO UK, de Director Accounting, Tax & Treasury en de Risk Manager. De interne accountant neemt als waarnemer deel aan de vergaderingen. Op basis van de periodieke rapportage monitort de RAB de beheersing van de belangrijkste risico's. Deze rapportage dient onder meer om de risicobereidheid van ForFarmers ten aanzien van de daadwerkelijke risico's te meten en waar nodig en mogelijk aanvullende beheersmaatregelen te nemen. Daarnaast is er een Purchase Risk Board ('PRB') die goedkeuring moet verlenen voor inkoop en pre-sales contracten die de autorisatie- of risico-limieten overschrijden. De PRB vergadert op ad-hoc basis als er goedkeuring wordt gevraagd door inkoop- of business unit-directeurs.

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

ForFarmers heeft een vaste Planning en Controle-cyclus om financiële risico's te beperken. De cyclus omvat de maandrapportages, de voorspellingen die elk kwartaal voor het lopende jaar worden afgegeven, het jaarlijkse budget voor het volgende jaar en de jaarlijkse vijfjarenplanning inclusief scenarioanalyses. De

Directie en de lokale managementteams bespreken de inhoud en kernpunten van al deze rapporten. Daarnaast bespreekt de Directie met de Raad of de financiële prestaties voldoen aan de verwachtingen.

Risicobereidheid

ForFarmers heeft globaal genomen een lage risicobereidheid. Dit vormt het uitgangspunt bij het beoordelen en aangaan van risico's om de strategische doelstellingen te realiseren. Het risicoprofiel en de risicoacceptatie worden jaarlijks geëvalueerd door de Directie en de risicomangers en waar nodig aangepast aan de veranderende marktomstandigheden of een herziening van de strategie.

Zo kan ForFarmers een optimale afweging maken tussen beslissingen en commerciële of strategische doelstellingen en de daarbij behorende risico's/kansen. ForFarmers heeft de 21 voornaamste risico's ingedeeld in vier kerncategorieën, waarvoor beheersmaatregelen worden bepaald en doorgevoerd. De gewenste en vastgestelde risicobereidheid kan per (sub)categorie verschillen, zoals hieronder weergegeven:

Samenvatting risicobereidheid					
Risicobereidheid	Zeër laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeër hoog
Risicocategorie					
Strategische doelstellingen					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					

Risicobeoordeling

Strategische doelstellingen

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

- **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, leveranciers en de samenleving in ForFarmers stellen.
- **Duurzaamheid:** kernthema's voor ForFarmers zijn duurzame grondstoffen, het milieu, energieverbruik, afvalvermindering, diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Bij het beheersen van deze risico's gaat ForFarmers uit van 'economische duurzaamheid'. Dit betekent dat elk initiatief op het gebied van duurzaamheid commercieel haalbaar moet

zijn voor zowel de klant als ForFarmers.

- **Veiligheid:** ForFarmers vindt het essentieel een goede en veilige werkomgeving voor haar medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers te bieden. Daarom wordt een zeer laag risico-acceptatieniveau gehanteerd en wordt gestreefd naar nul LTI's.

Operationele doelstellingen

Het inkopen van grondstoffen is inherent aan de bedrijfsvoering van ForFarmers. Aangezien grondstoffenprijzen aanzienlijk kunnen schommelen, gaat de inkoop gepaard met risico's voor ForFarmers. Voor het inkoopbeleid geldt daarom een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau en voor de kwaliteit van de ingekochte producten een zeer laag risico-acceptatieniveau. Om deze inkooprisico's te beheersen, zijn de risicogrenzen vastgesteld volgens het 'value at risk'-principe; dit geldt voor de organisatie als geheel en wordt vertaald naar de verschillende business units. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten binnen de risk policy kan het voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstofprijzen volledig

kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan.

Financiële doelstellingen

ForFarmers hanteert een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de financiële resultaten en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatie van de Onderneming.

Valutaposities met betrekking tot grondstoffen of andere aankopen voor operationele activiteiten worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's met betrekking tot activa buiten de eurozone worden deels afgedekt door deze te financieren in de lokale valuta. Valutarisico's met betrekking tot het jaarresultaat en niet-uitgekeerde dividenden worden niet afgedekt. ForFarmers wordt gedeeltelijk gefinancierd middels rentedragende schulden, hetgeen een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwlettend gevolgd en eventuele risico's worden indien nodig afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten. Door een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie aan te houden zorgt ForFarmers ervoor dat zij altijd haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Compliance

ForFarmers hanteert een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving. Alle medewerkers van ForFarmers dienen vertrouwd te zijn met de Code of Conduct en zich bewust te zijn van de implicaties ervan. Nieuwe medewerkers krijgen een exemplaar van de Code of Conduct in hun eigen taal en worden aan de hand van cases getest op de toepassing ervan. Ook wordt hen gevraagd de Code of Conduct te ondertekenen. De Code of Conduct wordt regelmatig intern besproken en onder de aandacht gebracht. ForFarmers heeft een zero tolerance-beleid ten aanzien van schendingen van de Code of Conduct. Zowel de Code of Conduct als de Klokkenluidersregeling dienen als beheersmaatregelen ter bestrijding van omkoping en corruptie.

Niet-financiële en nieuwe risico's

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

- **Klimaatrisico's:** Een mogelijke verdere opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben. Wanneer en in welke mate deze risico's zich zouden kunnen manifesteren is moeilijk in te schatten. Lage(re) waterstanden in de rivieren kunnen de aanvoer van grondstoffen naar de fabrieken van ForFarmers ontregelen en daarmee de logistieke aanvoerkosten van ForFarmers negatief beïnvloeden. Daarnaast kan klimaatverandering gevolgen hebben voor de oogst en dus ook de grondstoffenprijzen.
- **Voerfraude:** Bij het produceren van voer is ForFarmers afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van de grondstoffen en ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd. Het risico bestaat dat de ingekochte grondstoffen en/of ingrediënten niet voldoen aan de wettelijke eisen of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan ze zijn ingekocht zodat de tegenpartij een economisch voordeel kan behalen. Indien deze grondstoffen in voer worden verwerkt, zou dit tot een voedselveiligheidsrisico kunnen leiden. Het risico op voerfraude en de daartegen te nemen maatregelen komen bovenop de kwaliteitsrisico's die ForFarmers kan lopen als gevolg van mogelijke productbesmetting of kruisbesmetting van producten tijdens het productieproces.
- **Regelgeving en milieuwetgeving en de gevolgen ervan voor de voerindustrie:** De agrarische sector in het algemeen en de veehouderij in het bijzonder staan onder toenemende druk om hun milieu-impact (CO₂-voetafdruk) te verminderen en diergezondheid en dierenwelzijn te verbeteren. Deze druk kan leiden tot maatregelen en wet- en regelgeving die een impact kunnen hebben op de omvang van de veestapel in een land of de groeimogelijkheden voor veehouders.
- **Brexit:** Er bestaat nog steeds grote onzekerheid over hoe lang de bestaande EU-wetgeving zal blijven gelden voor het Verenigd Koninkrijk en welke wetten na uitbreiding van toepassing zullen zijn. Het risico bestaat dat de koers van het Britse pond (verder) zal dalen ten opzichte van de euro. Dit heeft gevolgen voor de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Daarnaast is er een risico op vertraging bij de import van grondstoffen als gevolg van uitgebreidere douanecontroles. Tot slot bestaat de

mogelijkheid dat veehouders, met name in de varkens- en pluimveesector, hun bedrijven zullen opschalen waardoor de zelfvoorzieningsgraad toeneemt; dit vereist investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker.

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

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Strategische doelstellingen		
Prijzontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen	Grondstoffenprijzen kunnen fluctueren, en worden beïnvloed door externe factoren zoals de kwaliteit en omvang van de oogst, de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en speculatieve handel. Met het oog op leveringszekerheid neemt ForFarmers termijnposities in en houdt zij voorraden aan, hetgeen een prijsrisico voor ForFarmers inhoudt.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen op de voet. Er is een risicomanagementsysteem geïmplementeerd dat bepaalt wie bevoegd is tot het innemen van posities, tot welke limiet en onder welke voorwaarden overeenkomsten mogen worden gesloten. Pre-sales contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor 85% afgedekt. De autorisatielimiten worden per business unit gesteld.
Omvang veestapel en dierziekten	De omvang van veestapels kan veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van dierziekten of wetgeving, waaronder ook van overheidswege opgelegde vervoersbeperkingen. Daardoor kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat de resultaten van ForFarmers kan beïnvloeden.	ForFarmers beperkt deze risico's door de activiteiten zowel geografisch als over diverse diersoorten te spreiden. Bij een uitbraak van een dierziekte wordt een (internationaal) crisisteam aangesteld dat de ontwikkelingen nauwlettend volgt en de betrokken business units vertelt welke acties ondernomen moeten worden en welke protocollen van toepassing zijn. Het crisisteam onderhoudt in dergelijke gevallen nauw contact met de betrokken autoriteiten.
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen	Veranderingen in energie- en brandstofprijzen hebben gevolgen voor de productie- en transportkosten van ForFarmers. Prijschommelingen kunnen niet in alle gevallen volledig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden.	Ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden op de voet gevolgd. ForFarmers hanteert een energie-inkoopbeleid. Prijsrisico's kunnen, zo nodig en afhankelijk van de marktomstandigheden, door middel van financiële instrumenten en grondstoffencontracten afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt gemonitord.
Fusies & overnames (M&A)	ForFarmers wil groeien, zowel autonoom als door middel van acquisities. Overnames gaan gepaard met inherente risico's, bijvoorbeeld op het gebied van due diligence, waardering, risicomangement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Al deze factoren kunnen de resultaten van ForFarmers negatief beïnvloeden.	ForFarmers heeft een M&A-team dat nauw samenwerkt met de Directieleden, de directeurs van de business units en overige relevante sleutelmedewerkers. Verder is er een integratiedraaiboek met relevante procedures en worden de synergiën en integratiestatus periodiek beoordeeld door het Bestuur en de Raad.
Operationele doelstellingen		
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	In het algemeen loopt ForFarmers veiligheidsrisico's tijdens haar operationele activiteiten als gevolg van de aard van de werkzaamheden evenals in haar fabrieken, tijdens transport en op het boerenerv. Alle medewerkers en aannemers moeten daarom voldoende alert zijn op het voorkomen van incidenten, verminderde motivatie van werknemers, claims en reputatieschade.	Voor alle locaties van ForFarmers zijn veiligheidsplannen opgesteld. Daarnaast besteedt de Onderneming veel aandacht aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn, het aanbieden van trainingen voor alle werknemers (ook op het gebied van logistieke veiligheid), het inventariseren van de veiligheidsaspecten in alle fabrieken en het melden van eventuele tekortkomingen en maatregelen om deze te verhelpen.
Voer veiligheid	De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor het produceren van veilig en betrouwbaar mengvoer en het leveren van Total Feed-oplossingen. Er bestaat een risico dat door productbesmetting of kruisbesmetting tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast het risico op claims en de kosten van mogelijke terugroepingen bestaat er het risico op klantverlies.	ForFarmers werkt in de verschillende landen in diverse samenwerkingsverbanden aan maximale borging van de voedselveiligheid. ForFarmers onderschrijft de Sedex-code en verlangt ook van haar leveranciers dat zij dit doen. Kennis wordt uitgewisseld op het gebied van monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing en crisismangement. Ook worden analyses uitgevoerd om mogelijke besmetting in een vroeg stadium op te sporen zodat vervolgens passende maatregelen kunnen worden genomen.

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Bedrijfscontinuïteit	Operationele bedrijfscontinuïteit is van essentieel belang voor ForFarmers en voor haar klanten, die afhankelijk zijn van gegarandeerde voerleveringen voor hun dieren. De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen door verstoring van de inkomende logistieke keten, bijvoorbeeld doordat de waterwegen die gebruikt worden voor de aanvoer van grondstoffen onbevaarbaar worden. De bedrijfscontinuïteit kan ook in gevaar komen door tijdelijke ontregeling van de productie in een van de grotere fabrieken van ForFarmers.	ForFarmers heeft calamiteitenherstelprotocollen voor gebeurtenissen die gevolgen kunnen hebben voor de bedrijfscontinuïteit. Hierin staat wie ingelicht moet worden, welke stappen ondernomen moeten worden om de verstoring te minimaliseren en welke vervolgstappen eventueel nodig zijn.
Cyberveiligheid	Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met cybercriminaliteit. Het niet adequaat beperken van de toegang tot ICT-systemen voor interne en externe partijen of het ontbreken van effectieve back-up- en herstelprocedures, kan leiden tot verstoring van de bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of gegevenswijzigingen, ongeoorloofd gebruik van informatie en kennis, verminderde data-integriteit of gegevensverlies.	In 2018 zijn verschillende testen uitgevoerd om medewerkers meer bewust te maken van IT-risico's. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze testen zijn de betreffende procedures verder aangescherpt. Daarnaast heeft ForFarmers een Group Information Security Manager aangesteld, en werd de laatste fase van de migratie naar de externe back-up servers gerealiseerd.

Financiële doelstellingen

Valuta- en renterisico's	Het inkopen van grondstoffen en het afsluiten van verkoopovereenkomsten kan gepaard gaan met valutarisico's indien de grondstoffen worden ingekocht in een andere valuta dan de valuta waarin ze worden verkocht. Eventueel hieruit voortvloeiende wisselkoersverschillen kunnen mogelijk niet worden doorberekend in de verkoopprijzen en daarom gevolgen hebben voor de brutowinst.	Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in een vreemde valuta worden ze direct door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten afgedekt. De naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het beleid voor het beheer van inkooprisico's, wordt nauwlettend door de Directie gemonitord in het kader van de maandelijkse rapportagecyclus.
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen	Kredietrisico's bij klanten kunnen ertoe leiden dat afnemers hun contractuele verplichting niet (of mogelijk niet meer) nakomen. Dit kan ertoe leiden dat de openstaande vordering afgeschreven moet worden of dat er een voorziening getroffen moet worden. Kredietrisico's bij leveranciers kunnen ertoe leiden dat zij hun verplichting tot het leveren van gecontracteerde grondstoffen niet nakomen. Dit kan leiden tot inefficiëntie in de productieprocessen of ad-hoc aankopen van grondstoffen tegen hogere spotprijzen.	ForFarmers evalueert actief de financiële situatie van haar klanten. Indien nodig worden er aanvullende afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over het verstrekken van zekerheden. Daarnaast wordt het kredietrisico van grotere klanten verzekerd. Er bestaan strikte afspraken en procedures voor ordervrijgave met betrekking tot de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betalingstermijnen die gehanteerd moeten worden. Verder wordt er een systeem gebruikt om klanten alert te maken op achterstallige betalingen en met hen hierover te communiceren. Wat leveranciers betreft, streeft ForFarmers ernaar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde tegenpartijen.
Liquiditeitsrisico's	Liquiditeitsrisico is het risico dat FF loopt indien zij niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, waardoor de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komt.	In 2014 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABNAMRO, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas zonder dat zekerheden zijn verstrekt. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen en is voor het grootste deel nog niet opgenomen. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten opgenomen waaraan ForFarmers moet voldoen. ForFarmers monitort continu haar liquiditeitspositie en periodiek haar bankconvenanten.
Pensioenrisico's	Wijzigingen in de actuariële aannames evenals andere externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op toegezegdpensioenregelingen (DB-regelingen) en daarmee op de financiering van deze regelingen door ForFarmers.	De pensioenregelingen die door de Nederlandse dochtermaatschappijen worden aangeboden zijn verzekerde regelingen (beschikbarepremieregelingen ofwel DC-regelingen), waarvoor alleen de overeengekomen premie moet worden betaald. In het Verenigd Koninkrijk werd tot 2006 een toegezegdpensioenregeling (DB-regeling) gehanteerd, die vervolgens is omgezet naar een gesloten regeling waarvan het risico nog steeds bij ForFarmers ligt. Het risicomangementmodel dat van toepassing is op de beleggingen voor de gesloten pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek geëvalueerd en het beleggingsbeleid wordt uitgevoerd door een fiduciair beheerder. De huidige DC-regeling die sinds 2006 actief is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij, zodat er met betrekking tot deze regeling geen risico voor ForFarmers bestaat. In Polen bestaat er evenmin een pensioenrisico voor ForFarmers. In Duitsland is er een interne DB-regeling die op een beperkt aantal mensen van toepassing is en ook in België bestaat er een DB-regeling. De risico's die gepaard gaan met deze DB-regelingen kunnen niet gemitigeerd worden, maar zijn gezien het kleine aantal betrokken werknemers beperkt.

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

Beheersmaatregelen

In 2018 werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. Organisatiebreed werd er aandacht besteed aan naleving van de nieuwe privacyregels en het verhogen van het bewustzijn met betrekking tot privacy. De invoering van de nieuwe regels werd in 2018 centraal aangestuurd. In 2019 zullen de vervolgstappen en de verdere implicaties van de AVG decentraal worden gemanaged op het niveau van de business units om naleving ervan te waarborgen.

Naar aanleiding van twee incidenten in 2018 is er extra aandacht besteed aan inkooprisico's, vooral met betrekking tot pre-sales contracten. In een reeks workshops die gefaciliteerd werden door Inkoop, Verkoop en Finance werden alle verkoopteams weer gewezen op de procedures en autorisatielimieten.

De ontwikkeling van de energieprijzen gaf reden tot zorg in 2018. De prijzen voor elektriciteit, gas en diesel stegen, waardoor zowel de logistieke als de productiekosten omhooggingen. Deze kosten konden deels worden doorberekend aan de klanten. De prijzen voor energie en diesel zullen op de voet worden gevolgd.

In 2018 werd een grotere overname gedaan in Polen, een nieuw land voor ForFarmers. Ook werd een aantal kleinere acquisities gedaan in landen waar de Onderneming reeds actief was. Vooral gezien de omvang van de overname in Polen en het feit dat deze in een nieuw land werd gedaan, was een gestructureerde en

zorgvuldige benadering nodig om de juiste procedures toe te passen. Er werd een pragmatisch draaiboek opgesteld op basis van het beleid van ForFarmers, dat tevens werd herzien en bijgewerkt. In 2019 blijft de aandacht gericht op het integreren van de overnames, waarbij Van Gorp Biologische Voeders en Algoet Voeders tevens zullen overgaan op het ERP-systeem van ForFarmers. Tasomix gaat later over op het ERP-systeem van ForFarmers. Het in Nederland overgenomen bedrijf Maatman is in 2018 al overgegaan op dit systeem.

Veiligheid bleef een topprioriteit in 2018. Het aantal incidenten met verzuim (LTI's) was nog altijd te hoog. ForFarmers investeerde in veiligheidsmaatregelen in de fabrieken. Verder volgden de medewerkers trainingen die gericht waren op gedragsverandering en het verankeren van risicobewustzijn in hun dagelijkse manier van werken. Risico's bij de klanten op het boeren erf werden eveneens geëvalueerd om de veiligheid van onze chauffeurs en verkoopmedewerkers te verbeteren.

Wat betreft dierziekten werd bij wilde zwijnen in het zuidoosten van België een uitbraak van Afrikaanse varkenspest geconstateerd. Er werd direct een speciaal team opgezet om hygiëneprotocollen en andere maatregelen toe te passen conform de nationale richtlijnen. Medewerkers van het ForFarmers verkoopteam varkens kregen speciale dozen met gezondheids- en veiligheidsartikelen voor het uitvoeren van hygiëneprotocollen. Het management wordt

regelmatig geïnformeerd over de voortgang.

Bedrijfscontinuïteit heeft extra aandacht gekregen in 2018. In Deventer werd een fabriek heropend waar uitsluitend non-GGO voerwordt geproduceerd. Door de heropening van deze fabriek kwam capaciteit vrij bij de andere fabrieken in Nederland, die bijna hun maximale capaciteit hadden bereikt.

ForFarmers is begonnen met het doorlichten van de bedrijfscontinuïteit en de calamiteitenherstelprotocollen voor de fabrieken in de verschillende landen. Dit proces wordt in 2019 voortgezet en verder aangescherpt. De focus ligt op het delen van best practices tussen landen en het harmoniseren van procedures in geval van calamiteiten. De procedures van ForFarmers voor het bewaken van de bedrijfscontinuïteit bleken adequaat toen de Onderneming op de proef werd gesteld met de tijdelijke blokkade van de sluis in het Twentekanaal bij Eefde, waardoor in totaal vier fabrieken niet meer over het water bereikbaar waren. Later in het jaar konden grondstoffen als gevolg van de lage waterstand in de IJssel niet meer aangevoerd worden bij de fabriek in Deventer. Er werd een calamiteitenteam opgezet om de continuïteit van de grondstoffenaanvoer te waarborgen, aangezien het leveren van voer aan de klanten de hoogste prioriteit had. Aanvoerroutes werden omgelegd en tankwagens ingezet om grondstoffen naar de fabrieken te transporteren. Dit zorgde voor hogere logistieke aanvoerkosten.

Controle en monitoring

Gedurende het verslagjaar heeft het Bestuur, met behulp van de interne auditor, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen systematisch beoordeeld. De effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen is besproken met de Auditcommissie, de Raad en de externe accountant.

ForFarmers beschikt over diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management ('ERM') framework en het In-Control Framework ('ICF'), om de risico's en bijbehorende controlemaatregelen te beheren, te monitoren en jaarlijks te testen. De testen worden door het Bestuur en de Raad besproken en geëvalueerd. De ICF-controles worden tweemaal per jaar geëvalueerd in de vorm van een zelfbeoordeling door de managers van de controle-eigenaren, gevolgd door een volledige beoordeling door de risicomanager en een steekproef door de interne accountant. De ERM-risico's en

beheersmaatregelen worden een keer per jaar geëvalueerd en getest door de risico-eigenaren in samenwerking met de risicomanager. Tot slot is er in 2018 een Tax Control Framework (TCF) ontwikkeld om de risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting te beheersen. Het TCF is in 2018 in Nederland geïmplementeerd en zal ook naar de andere landen worden uitgerold.

Naast deze vooraf vastgestelde kaders voert de interne accountant van ForFarmers (met goedkeuring van de Raad van Commissarissen) eigen audits uit op de risico's, beheersmaatregelen en procedures binnen ForFarmers. De externe accountant voert de controle uit op de geconsolideerde jaarrekening.

Op basis van deze acties om de risico's te beheersen en te monitoren, ondertekenen de directies van de ForFarmers business units twee keer per jaar een verklaring van volledigheid ('Letter of Representation' ofwel LOR) waarin zij verklaren te voldoen aan zowel de (lokale) wet- en regelgeving als aan de interne beheersregels, inclusief de Code of Conduct. De LOR is, evenals de Klokkeluidersregeling, een manier om mogelijke fraude en incidenten te melden.

Wat er alsnog misging in 2018

Ondanks het aanwezige risicomanagementproces bleek in 2018 dat er toch nog enkele tekortkomingen zijn. Om de kans op herhaling te verkleinen, zijn er corrigerende maatregelen doorgevoerd. De belangrijkste tekortkomingen in 2018 waren als volgt:

In Duitsland werd een pre-sales contract dat met een klant was overeengekomen niet tijdig gecommuniceerd aan de inkoopafdeling, onder andere omdat belangrijke betrokken medewerkers met vakantie waren. Een sterke stijging van de grondstoffenprijzen leidde vervolgens tot een beperkt verlies. Naar aanleiding hiervan hebben alle leden van de verkoopteams die gemachtigd zijn om pre-sales contracten af te sluiten, evenals de inkoopteams en Finance en business unit-directeuren, opnieuw een training gevolgd over de procedures en processen met betrekking tot pre-sales.

Daarnaast werd, eveneens in Duitsland, een te grote inkooppositie in Vochtrijke voeders ingenomen zonder dat hier een verkoopcontract met klanten tegenover stond en zonder dat daarvoor toestemming aan de PRB was gevraagd. Omdat er geen wezenlijke verandering optrad in

de grondstoffenprijzen had dit geen financiële gevolgen. Om dit in de toekomst te voorkomen, zijn alle DML Managers opnieuw getraind in de procedures, en is er ook een geautomatiseerd rapport ontwikkeld om de open risicoposities te kunnen monitoren. Dit rapport wordt minstens wekelijks door de lokale teams gemonitord en maandelijks op groepsniveau.

In Nederland waren er in de tweede helft van het jaar bijkomende kosten als gevolg van de blokkade van de sluizen bij Eefde en Deventer, zoals elders in dit verslag beschreven, die niet aan klanten konden worden doorberekend. De fabrieken van ForFarmers staan over het algemeen langs rivieren en andere waterwegen, maar dit is bij concurrenten niet altijd het geval. Uit commercieel oogpunt was het daarom niet mogelijk om de extra logistieke kosten aan klanten door te berekenen. Zoals reeds vermeld had dit een negatief effect op de financiële resultaten in Nederland en Duitsland.

In 2018 werd ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk geconfronteerd met een relatief groot aantal medewerkers dat afscheid nam van de organisatie. Naar aanleiding van de exitgesprekken worden vervolgstappen genomen om medewerkers te behouden.

Conclusie

Tijdens de verslagperiode zijn er geen significante tekortkomingen geconstateerd in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en/of significante wijzigingen in die systemen aangebracht. Er zijn verschillende nieuwe risico's in opkomst, die nauwlettend in de gaten worden gehouden en die wellicht tot aanpassingen leiden in de belangrijkste risico's waarvoor beheersmaatregelen moeten worden genomen. Hoewel het risicomanagementproces goed functioneert, is er nog steeds ruimte voor verbetering, specifiek ten aanzien van het volgen van de bestaande procedures. Dit bleek duidelijk uit de incidenten in 2018.

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 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 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 zakelijke doelstellingen, of dat zij alle verkeerde voorstellingen van feiten, onnauwkeurigheden, fouten, fraude en het niet naleven wetgeving, regels en voorschriften kunnen voorkomen.

Lochem, 12 maart 2019

Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

Ben Volker, voorzitter

Vincent Hulshof, vicevoorzitter

Bernadet Beltman – ten Bokkel, lid

Adriaan van Bergen, lid

Roger Gerritzen, lid

JAAARREKENING 2018

Geconsolideerde jaarrekening	86
Geconsolideerde balans	86
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	87
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	88
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	89
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	90
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	91
1. Coöperatie FromFarmers U.A.	91
2. Toegepaste accounting standaarden	91
3. Functionele valuta en presentatie valuta	92
4. Gebruik van schattingen en oordelen	92
5. Operationele segmenten	96
6. Bedrijfscombinaties	99
7. Desinvesteringen	103
8. Omzet	104
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	104
10. Overige bedrijfsopbrengsten	104
11. Bedrijfslasten	105
12. Netto financieringslasten	106
13. Winstverdeling	106
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	108
15. Personeelsbeloningen	110
16. Winstbelastingen	117
17. Materiële vaste activa	122
18. Immateriële activa en goodwill	124
19. Vastgoedbeleggingen	127
20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	128
21. Handels- en overige vorderingen	130
22. Voorraden	131
23. Biologische activa	131
24. Geldmiddelen en kasequivalenten	133
25. Activa aangehouden voor verkoop	133
26. Eigen vermogen	134
27. Alternatieve prestatie maatstaven	137
28. Kapitaalmanagement	139
29. Leningen en overige financieringsverplichtingen	139
30. Voorzieningen	143
31. Handelsschulden en overige verplichtingen	144
32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management	145

33. Lijst met belangrijkste deelnemingen	155
34. Minderheidsbelangen	156
35. Operationele leaseovereenkomsten	158
36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	158
37. Verbonden partijen	159
38. Gebeurtenissen na balansdatum	161
39. Basis voor waardering	162
40. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	162
41. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	181
Enkelvoudige jaarrekening	183
Enkelvoudige balans	183
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	184
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	185
42. Algemeen	185
43. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	185
44. Vaste activa	186
45. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	186
46. Financiële instrumenten	186
47. Belastingen en premies sociale verzekeringen	186
48. Eigen vermogen	187
Voorstel tot resultaatbestemming	190
49. Omzet	191
50. Kredietfaciliteiten	191
51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	191
52. Bezoldiging van de Bestuurders	191
Overige gegevens	192
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	192
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	193

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Materiële vaste activa	17	261.555	205.904
Immateriële activa en goodwill	18	168.023	96.229
Vastgoedbeleggingen	19	643	830
Handels- en overige vorderingen	21	15.245	9.437
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	25.392	24.018
Uitgestelde belastingvorderingen	16	2.099	2.998
Vaste activa		472.957	339.416
Vorraden	22	93.555	72.010
Biologische activa	23	4.314	4.714
Handels- en overige vorderingen	21	250.636	208.181
Actuele belastingvorderingen	16	2.072	86
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	51.757	161.316
Activa aangehouden voor verkoop	25	-	1.737
Vlottende activa		402.334	448.044
Totaal activa		875.291	787.460
Eigen vermogen			
Niet op naam gezet vermogen		80.441	74.386
Participatiereserve		131.007	135.904
Uitkeringsreserve en resultaatuitkering		-	-
Reserve omrekeningsverschillen		-3.229	-2.952
Reserve kasstroomafdekkingen		-435	-
Overige reserves en ingehouden winsten		-25.149	-27.300
Onverdeeld resultaat		28.860	30.280
Eigen vermogen toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	26	211.495	210.318
Minderheidsbelangen gehouden door leden		22.088	22.446
Minderheidsbelangen gehouden door derden		207.217	177.193
Minderheidsbelangen		229.305	199.639
Totaal eigen vermogen		440.800	409.957
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	52.540	44.508
Personeelsbeloningen	15	33.496	46.910
Voorzieningen	30	2.024	2.249
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	41.258	8.255
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	13.174	9.939
Langlopende verplichtingen		142.492	111.861
Bankschulden	24	14.708	49.716
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	2.963	28
Voorzieningen	30	1.372	1.132
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	267.821	207.099
Actuele belastingverplichtingen	16	5.135	7.667
Kortlopende verplichtingen		291.999	265.642
Totaal verplichtingen		434.491	377.503
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		875.291	787.460

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2018	2017
Omzet	8	2.404.868	2.218.884
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-1.961.255	-1.798.820
Brutowinst		443.613	420.064
Overige bedrijfsopbrengsten	10	5.408	961
Bedrijfsopbrengsten		449.021	421.025
Personeelskosten	15	-158.836	-151.603
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	17, 18	-27.988	-27.627
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	2, 32	1.043	1.790
Overige bedrijfskosten	11	-187.894	-170.106
Bedrijfslasten	11	-373.675	-347.546
Bedrijfsresultaat		75.346	73.479
Financieringsbaten		1.097	1.396
Financieringslasten		-5.481	-3.771
Netto financieringslasten	12	-4.384	-2.375
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	2.907	3.884
Winst vóór belastingen		73.869	74.988
Winstbelastingen	16	-15.224	-16.229
Winst over het boekjaar		58.645	58.759
Winst toe te rekenen aan:			
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)		9.038	9.566
Resultaatuutkering		4.955	4.945
Toevoeging aan wettelijke reserves en overige reserves		14.867	15.769
Leden van de Coöperatie		28.860	30.280
Minderheidsbelangen gehouden door leden		2.992	3.377
Minderheidsbelangen gehouden door derden		26.793	25.102
Minderheidsbelangen		29.785	28.479
Winst over het boekjaar		58.645	58.759

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In duizenden euro	noot	2018	2017
Winst over het boekjaar		58.645	58.759
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15, 16	12.000	5.158
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	20, 26	-13	5
Gerelateerde belastingen	16	-2.134	-990
		9.853	4.173
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		-1.128	-2.373
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		-417	8
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans		-754	-44
Gerelateerde belastingen	16	442	299
		-1.857	-2.110
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		7.996	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		66.641	60.822
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Leden van de Coöperatie		32.742	31.350
Minderheidsbelangen gehouden door leden		3.397	3.491
Minderheidsbelangen gehouden door derden		30.502	25.981
Minderheidsbelangen	33	33.899	29.472
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		66.641	60.822

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2018

Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie												
In duizenden euro	Niet op naam gezet noot vermogen	Participatiereserve	Uitkeringsreserve en resultaatuitkering	omrekeningsverschillen	Reserve	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheidsbelang leden	Minderheidsbelangen derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 31 december 2017	74.386	135.904	-	-	-2.952	-	-27.300	30.280	210.318	22.446	177.193	409.957
IFRS 9 aanpassing	2	-	-	-	-	-	-47	-	-47	-5	-45	-97
Stand op 1 januari 2018	74.386	135.904	-	-	-2.952	-	-27.347	30.280	210.271	22.441	177.148	409.860
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat			14.511				15.769	-30.280	-			
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten												
Winst	13							28.860	28.860	2.992	26.793	58.645
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	26				-466	-435	4.783		3.882	405	3.709	7.996
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten					-466	-435	4.783	28.860	32.742	3.397	30.502	66.641
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen												
Dividenden										-1.544	-14.398	-15.942
Betalbaarstelling vermogensvergoeding	13		-9.566						-9.566			-9.566
Betalbaarstelling resultaatuitkering	13		-4.945						-4.945			-4.945
Ingehouden resultaatuitkering							605		605			605
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	26		-14.759						-14.759			-14.759
Bijschrijving participatierekeningen	26											
Mutatie intrinsieke waarde	26	6.055	9.862				-15.917					
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar					189		-56		133	-1.894	16.818	15.057
Totaal transacties met leden van de Coöperatie	6.055	-4.897	-14.511		189		-15.368		-28.532	-3.438	2.420	-29.550
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
Aankoop/verkoop eigen aandelen van ForFarmers							-2.927		-2.927	-306	-2.796	-6.029
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties							-59		-59	-6	-57	-122
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen	-	-	-		-		-2.986		-2.986	-312	-2.853	-6.151
Stand op 31 december 2018	80.441	131.007	-		-3.229	-435	-25.149	28.860	211.495	22.088	207.217	440.800

2017

Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie												
In duizenden euro	Niet op naam gezet noot vermogen	Participatiereserve	Uitkeringsreserve en resultaatuitkering	omrekeningsverschillen	Reserve	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheidsbelang leden	Minderheidsbelangen derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2017	73.939	151.960	-	-	-1.921	14	-28.086	30.015	225.921	25.708	177.382	429.011
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat			12.911				17.104	-30.015				
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten												
Winst	13							30.280	30.280	3.377	25.102	58.759
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	26				-1.081	-14	2.165		1.070	114	879	2.063
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten					-1.081	-14	2.165	30.280	31.350	3.491	25.981	60.822
Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen												
Dividenden										-1.480	-12.325	-13.805
Betalbaarstelling vermogensvergoeding	13		-8.110						-8.110			-8.110
Betalbaarstelling resultaatuitkering	13		-4.801						-4.801			-4.801
Ingehouden resultaatuitkering							551		551			551
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	26		-17.024				54		-16.970			-16.970
Bijschrijving participatierekeningen	26	-54	54									
Mutatie intrinsieke waarde	26	501	914				-1.415					
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar					50		10.194		10.244	-2.298	9.023	16.969
Totaal transacties met leden van de Coöperatie	447	-16.056	-12.911		50		9.384		-19.086	-3.778	-3.302	-26.166
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen												
Aankoop/verkoop eigen aandelen van ForFarmers							-27.890		-27.890	-2.977	-22.887	-53.754
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties							23		23	2	19	44
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen	-	-	-		-		-27.867		-27.867	-2.975	-22.868	-53.710
Stand op 31 december 2017	74.386	135.904	-		-2.952	-	-27.300	30.280	210.318	22.446	177.193	409.957

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro	noot	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		58.645	58.759
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	17	21.638	19.360
Amortisatie	18	6.917	6.332
(Terugneming) bijzondere waardeverminderversverlies op vaste activa	17	-567	1.935
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	23	-13	-5
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderversverlies op handelsvorderingen	32	-1.043	-1.790
Netto financieringslasten	12	4.384	2.375
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	-2.907	-3.884
Resultaat op verkoop materiële vaste activa		-520	-517
Resultaat op verkoop van belangen in deelnemingen	10	-411	-261
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	-4.509	-
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	316	556
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	1.649	936
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	1.217	1.940
Winstbelastingen		15.224	16.229
		100.020	101.965
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		-14.328	-2.064
Handels- en overige vorderingen		3.335	6.224
Handelsschulden en overige verplichtingen		19.559	44.553
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-4.503	-16.877
		104.083	133.801
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		104.083	133.801
Betaalde rente		-1.332	-1.463
Betaalde winstbelastingen		-20.495	-15.924
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		82.256	116.414
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.426	1.085
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	2.124	2.431
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		2.238	1.657
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		411	261
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	7	5.650	-
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen		-81.046	-537
Verwerving van materiële vaste activa	17	-43.226	-36.560
Verwerving van immateriële activa	18	-820	-1.403
Betaling van afwikkeling derivaten		-754	-
Uitgifte lening		-1.554	-139
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-115.551	-33.205
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen	29	-5.879	-53.558
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	29	1.503	2.335
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	29	-2.192	-3.151
Betaling van financial lease	29	-1.115	-130
Opname leningen	29	1.608	-
Terugbetaling leningen	29	-5.928	-
Betaling van afwikkeling derivaten	29	-81	-
Betaald dividend	26, 29	-29.477	-25.672
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-41.561	-80.176
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		-74.856	3.033
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾		111.600	107.372
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		305	1.195
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	24	37.049	111.600

(1) Na aftrek van bankschulden

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 52 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Basis voor opstelling

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 2018 omvat de Coöperatie en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'FromFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa.

Per 31 december 2018 is het kapitaalbelang en stemrecht van de Coöperatie en overige aandeelhouders in ForFarmers N.V. als volgt verdeeld:

	31 december 2018		31 december 2017	
	Kapitaalbelang	Stemrecht	Kapitaalbelang	Stemrecht
Eigen bezit ForFarmers	5,73%		5,15%	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	17,41%	18,47%	17,41%	18,35%
Participatierekening bij leden (Indirect)	28,35%	30,08%	31,80%	33,53%
Coöperatie FromFarmers U.A.	45,76%	48,54%	49,21%	51,88%
Certificaten bij leden	4,78%	5,07%	5,25%	5,54%
Certificaten in lock up	0,92%	0,98%	1,36%	1,43%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1,23%	1,30%	1,10%	1,15%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	6,93%	7,35%	7,71%	8,13%
Aandeelhouders (derden)	41,58%	44,10%	37,93%	39,99%
Totaal gewone aandelen in omloop	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

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

Conform artikel 2 van de statuten luidt het doel van de Coöperatie als volgt: "De Coöperatie stelt zich ten doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen".

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voer-

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

2. Toegepaste accounting standaarden

Overeenstemmingsverklaring

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

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is opgemaakt door het Bestuur op 12 maart 2019. De auditcommissie zal haar bevindingen over de opgemaakte jaarrekening toelichten tijdens de vergadering van de Ledenraad die op 10 april 2019 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 vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. op 26 april 2019).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2018

IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten zijn per 1 januari 2018 effectief en de Groep heeft deze standaarden voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2018. Onder de gekozen transitie-methoden is de vergelijkende informatie niet aangepast.

IFRS 9 introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting voor financiële instrumenten. De transitie naar de nieuwe waarderingsvereisten van IFRS 9 heeft geleid tot een effect van €97 duizend (na belastingen), welke is verwerkt in de ingehouden winsten en minderheidsbelangen per 1 januari 2018. Zie het geconsolideerd overzicht van het eigen vermogen. Tevens is de classificatie van financiële instrumenten gewijzigd, zie noot 32A voor zowel de oude als nieuwe classificatie.

Als gevolg van de overgang naar IFRS 9 heeft de Groep tevens bijbehorende aanpassingen aan IAS 1 Presentatie vereisten voor de jaarrekening toegepast. Dit heeft tot gevolg dat netto (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen van financiële activa apart in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening gepresenteerd moeten worden. In het verleden werden netto (terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen op handelsdebiteuren verwerkt in de overige bedrijfskosten. Als gevolg van deze aanpassing heeft de Groep €1.790 duizend geherclassificeerd in de vergelijkende cijfers.

IFRS 15 hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing is op opbrengsten uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord voor het bedrag dat de opbrengst weergeeft waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de levering van goederen of diensten aan een klant. De impact van IFRS 15 is niet materieel en de Groep heeft de zogenaamde cumulatief effect benadering in de transitie toegepast.

Voor de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 41.

Vergelijkende cijfers

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

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Informatie over de door de Groep gehanteerde grondslagen die het meeste van invloed zijn op de jaarrekening is opgenomen in noot 39 en 40.

3. Functionele valuta en presentatie valuta

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

Koers op 31 december	€ 1,00	€ 1,00
2016	£0,8562	-
2017	£0,8872	-
2018	£0,8945	PLN4,3014
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2017	£0,8767	-
2018	£0,8847	PLN4,3013

4. Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

A. Oordelen

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

- omzet: bepaling of de Groep bij de transactie in plaats van als hoofdpartij als tussenpersoon optreedt (noot 8);
- consolidatie: bepaling of de Groep de facto zeggenschap heeft over een deelneming (noot 33);

B. Schattingen en veronderstellingen

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

- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 15);
- verwerking van uitgestelde belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 16);
- economische levensduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 17 en 18);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 18);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 21); en
- verwerking en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen met betrekking tot voorzieningen (noot 30).
- waardering van putoptie verplichtingen en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 31).

C. Bepaling van de reële waarde

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

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

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

Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen. Een markt wordt beschouwd als actief als transacties voor het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om prijsstellingsinformatie te verstrekken op een continue basis.

Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (i.c. in de vorm van prijzen) hetzij indirect (i.c. afgeleid van prijzen).

Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input).

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

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

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

De beste onderbouwing van de reële waarde van een financieel instrument bij eerste waardering is normaliter de transactieprijs - dat wil zeggen de reële waarde van de verstrekte of ontvangen vergoeding.

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

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

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

Belangrijke waarderingsaangelegenheden worden gerapporteerd aan de auditcommissie van ForFarmers N.V.

Meer informatie over de veronderstellingen van de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende noten.

Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)

Voor wat betreft de aan medewerkers toegekende certificaten van aandelen is de reële waarde gebaseerd op de marktprijs zoals van toepassing op de openbare beurs en indien noodzakelijk gecorrigeerd voor de voorwaarden waaronder de certificaten zijn toegekend.

Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 17 en 19)

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

Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 18)

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

Voorraden (noot 22)

De reële waarde wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs onder normale zakelijke omstandigheden, minus de geschatte kosten van sluiting en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanningen die vereist zijn om de voorraden gereed te maken en te verkopen.

Biologische activa (noot 23)

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

- de prijs gehanteerd bij de meest recente transactie (er van uitgaande dat er geen significante wijziging heeft plaatsgevonden in economische omstandigheden tussen

- de datum van de transactie en de balansdatum);
- marktprijzen voor vergelijkbare activa waarbij wordt gecorrigeerd voor aanwezige verschillen tussen de desbetreffende activa.

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

Derivaten (noot 32)

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

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

Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 32)

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

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

De Groep heeft de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland
- Duitsland / België / Polen
- Verenigd Koninkrijk

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

Elk land is een separaat operationeel segment, maar kan worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van gelijksoortige economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn. In 2018 heeft de Groep de activiteiten van Tasomix in Polen (zie noot 6) opgenomen in het te rapporteren segment Duitsland / België / Polen.

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

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. Informatie over de grondslagen met betrekking tot segmentatie zijn opgenomen in noot 40.

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is hierna gepresenteerd.

Te rapporteren segmenten

2018

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/ België/Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	1.079.889	662.478	662.231	270	2.404.868
Omzet uit transacties tussen segmenten	72.930	2.778	-	-75.708	-
Omzet	1.152.819	665.256	662.231	-75.438	2.404.868
Brutowinst	223.084	92.163	127.478	888	443.613
Overige bedrijfsopbrengsten	4.905	59	443	1	5.408
Bedrijfslasten	-158.797	-78.388	-120.292	-16.198	-373.675
Bedrijfsresultaat	69.192	13.834	7.629	-15.309	75.346
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	6.850	6.209	12.214	2.715	27.988
EBITDA	76.042	20.043	19.843	-12.594	103.334
Materiële vaste activa	96.254	71.171	89.174	4.956	261.555
Immateriële activa en goodwill	53.768	69.592	40.466	4.197	168.023
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	25.392	-	-	25.392
Overige vaste activa	2.089	10.986	107	4.805	17.987
Vaste activa	152.111	177.141	129.747	13.958	472.957
Vlottende activa	153.992	186.329	121.072	-59.059	402.334
Totaal activa	306.103	363.470	250.819	-45.101	875.291
Eigen vermogen	-143.957	-80.696	-51.081	-165.066	-440.800
Verplichtingen	-162.146	-282.774	-199.738	210.167	-434.491
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-306.103	-363.470	-250.819	45.101	-875.291
Investerings ⁽¹⁾	18.452	7.531	17.017	2.892	45.892
Werkkapitaal	-11.427	63.522	33.215	-9.125	76.185

2017

In duizenden euro	Nederland	Duitsland/ België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	1.052.338	543.906	622.398	242	2.218.884
Omzet uit transacties tussen segmenten	64.774	2.636	-	-67.410	-
Omzet	1.117.112	546.542	622.398	-67.168	2.218.884
Brutowinst	221.714	75.919	121.301	1.130	420.064
Overige bedrijfsopbrengsten	412	211	338	-	961
Bedrijfslasten	-154.106	-63.919	-116.290	-13.231	-347.546
Bedrijfsresultaat	68.020	12.211	5.349	-12.101	73.479
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	7.491	3.279	13.475	3.382	27.627
EBITDA	75.511	15.490	18.824	-8.719	101.106
Materiële vaste activa	82.860	36.288	82.572	4.184	205.904
Immateriële activa en goodwill	43.309	4.772	43.351	4.797	96.229
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	24.018	-	-	24.018
Overige vaste activa	2.378	7.424	98	3.365	13.265
Vaste activa	128.547	72.502	126.021	12.346	339.416
Vlottende activa	191.384	167.072	101.787	-12.199	448.044
Totaal activa	319.931	239.574	227.808	147	787.460
Eigen vermogen	-180.419	-78.753	-38.226	-112.559	-409.957
Verplichtingen	-139.512	-160.821	-189.582	112.412	-377.503
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-319.931	-239.574	-227.808	-147	-787.460
Investerings ⁽¹⁾	13.762	4.899	17.739	3.231	39.631
Werkkapitaal	14.403	24.131	41.270	-10.635	69.169

(1) Heeft betrekking op 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.

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

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

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

C. Aansluiting van het resultaat

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

In duizenden euro	noot	2018	2017
Bedrijfsresultaat segmenten		75.346	73.479
Financieringsbaten	12	1.097	1.396
Financieringskosten	12	-5.481	-3.771
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	20	2.907	3.884
Winst voor belastingen		73.869	74.988

De stijging van de financieringskosten met €1,7 miljoen wordt met name veroorzaakt door discontering van de putoptie verplichting tot aankoop van de resterende 40% van de aandelen van Tasomix tegen een discontovoet hoger dan 10% en de discontering van de voorwaardelijke vergoedingen (earn-out verplichtingen) voor de overnames.

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2018

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

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	02/07/2018	03/09/2018	01/10/2018	02/10/2018	
Overgedragen vergoeding	55.101	6.246	14.359	8.798	84.504
Voorwaardelijke vergoeding	6.893	2.030	1.180	339	10.442
Putoptie verplichting	29.956	-	-	-	29.956
Verkrijgingsprijs	91.950	8.276	15.539	9.137	124.902

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven per acquisitiedatum waren:

In duizenden euro	Tasomix	Maatman	Algoet	Van Gorp	Totaal
Overname datum	02/07/2018	03/09/2018	01/10/2018	02/10/2018	
Openingsbalans					
Materiële vaste activa	30.565	354	1.912	436	33.267
Immateriële activa (klantenrelaties)	20.564	2.682	4.415	3.095	30.756
Voorraden	4.980	19	1.191	733	6.923
Handels- en overige vorderingen	34.472	4.147	6.096	2.259	46.974
Actuele belastingvorderingen	10	-	8	-	18
Uitgestelde belastingvorderingen	4.239	-	-	-	4.239
Geldmiddelen en kasequivalenten	905	-	2.900	1.472	5.277
Activa aangehouden voor verkoop	-	187	-	-	187
Activa	95.735	7.389	16.522	7.995	127.641
Uitgestelde belastingverplichtingen	5.091	-	1.421	564	7.076
Leningen en overige financieringsverplichtingen	14.830	-	970	-	15.800
Handelsschulden en overige verplichtingen	16.699	725	3.723	2.323	23.470
Personeelsbeloningen	26	25	-	25	76
Voorzieningen	-	-	180	150	330
Actuele belastingverplichtingen	-	-	126	-	126
Bankschulden	1.819	-	-	-	1.819
Verplichtingen	38.465	750	6.420	3.062	48.697
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	57.270	6.639	10.102	4.933	78.944
Goodwill gerelateerd aan de overname	34.680	1.637	5.437	4.204	45.958
Verkrijgingsprijs	91.950	8.276	15.539	9.137	124.902
Acquisitie-gerelateerde kosten	1.382	143	574	205	2.304

De acquisitie-gerelateerde kosten hebben betrekking op kosten om de bedrijfscombinaties tot stand te brengen zoals transactiekosten, due diligence-kosten en (juridische) advieskosten. Deze kosten zijn verantwoord in de overige bedrijfskosten.

Tasomix Groep (Polen)

Op 19 februari 2018 ondertekenden de Groep en de eigenaren van Tasomix een overeenkomst waarbij de Groep 60% van de aandelen verkrijgt van Tasomix Sp. z

o.o., Tasomix 2 Sp. z o.o., Kaboro Sp. z o.o. en Tasomix Pasze Sp. z o.o. (hierna gezamenlijk "Tasomix"), een groot en innovatief voeronderneming, voornamelijk actief in de pluimveesector. Tasomix is een bedrijf met een ervaren

management en heeft ongeveer 250 werknemers in dienst. Tasomix exploiteert twee productiefaciliteiten (in Biskupice en Kaboro) met een gezamenlijke capaciteit van ongeveer 450.000 ton en produceert momenteel de eerste hoeveelheden voer in de nieuwe fabriek in Pionki. In 2017 produceerde Tasomix 402.000 ton voeder. De genormaliseerde omzet in 2017 bedroeg PLN451 miljoen (€105,9 miljoen⁽¹⁾). De genormaliseerde EBITDA bedroeg in 2017 PLN33 miljoen (€7,8 miljoen⁽¹⁾).

2 juli 2018 was de datum van acquisitie, nadat alle voorwaarden voor het afsluiten van de eerder aangekondigde 60% -aankooptransactie waren vervuld, inclusief goedkeuring door de mededingingsautoriteiten.

ForFarmers heeft een bedrag van PLN242 miljoen (op overnamedatum €55,1 miljoen) in contanten betaald en daarmee 60% van de aandelen in handen gekregen. De ondernemingswaarde voor 100% van de aandelen bedroeg €92,0 miljoen. De betaling werd uitgevoerd in PLN, maar was afgedekt door valutatermijncontracten en valutaswaps in de periode tussen datum van overeenkomst en acquisitiedatum. Inclusief het valuta-effect van €0,6 miljoen van deze afdekking (na aftrek van belastingen), bedraagt de betaling €55,7 miljoen. Deze betaling heeft betrekking op de activiteiten van twee operationele fabrieken, een nieuw hoofdkantoor en een eerste betaling voor de nieuwe voerfabriek. Een tweede betaling ('earn-out') voor deze transactie (dat wil zeggen het belang van 60% in Tasomix) zal worden gedaan in 2021. Dit bedrag is volledig afhankelijk van het behalen van operationele doelen door de nieuwe voerfabriek gerelateerd aan de 2019/2020 EBITDA hiervan en wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Hiertoe heeft de Groep een verplichting van €6.893 duizend opgenomen als voorwaardelijke vergoeding, zijnde de reële waarde op de datum van acquisitie (2 juli 2018). Op 31 december 2018 was de voorwaardelijke vergoeding door het effect van oprenting gestegen tot €7.428 duizend (zie noot 32).

ForFarmers heeft de Tasomix-resultaten vanaf 2 juli 2018 volledig geconsolideerd op basis van de geanticiperde acquisitiemethode, aangezien de overeenkomst een call- en putoptie bevat voor de resterende 40% aandelen. De putoptie-verplichting welke in PLN moet worden voldaan is op datum van acquisitie (2 juli 2018) gewaardeerd op €29.956 duizend en is op basis van reële waarde. Op 31 december 2018 was de putoptie-

verplichting toegenomen tot €32.279 duizend (zie noot 32). De toename van deze verplichting bestond uit een verandering in de reële waarde van de put-optie door oprenting (€1.792 duizend) welke is opgenomen als financiële last in de winst-en-verliesrekening, en een wisselkoerseffect (€531 duizend) welke is opgenomen via niet-gerealiseerde resultaten binnen de reserve omrekeningsverschillen (die ontstaan uit de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten).

Vanaf de datum van acquisitie (d.w.z. 6 maanden eindigend op 31 december 2018) bedroeg de omzet van Tasomix €62,5 miljoen en was het resultaat na belasting een verlies van €1,8 miljoen. Dit verlies omvat lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten in verband met de reële-waarde-aanpassing van de optie en de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit verlies inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €35.743 duizend, waarvan €1.271 duizend naar verwachting oninbaar was op datum van acquisitie. Dit is meegenomen in de waardering op datum van acquisitie.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan het cluster Duitsland / België / Polen, aangezien de bedrijfsactiviteiten van Tasomix in dit cluster zijn geïntegreerd.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties, de reële-waarde-aanpassingen op het handelsmerk en materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

⁽¹⁾ euro bedragen worden berekend op basis van de gemiddelde wisselkoersen van het betreffende jaar (PLN versus euro)

Maatman (Nederland)

Op 2 juli 2018 hebben de Groep en de eigenaren van VOF Maatman een overeenkomst getekend waarin ForFarmers Nederland de activa verwierf van VOF Maatman Veevoerders en Kunstmest (hierna "Maatman"), een voeronderneming dat zich richt op de pluimveesector, voornamelijk in het noorden van Nederland en Duitsland. Maatman realiseerde in 2017 een omzet van circa €30 miljoen en een EBITDA van circa €0,9 miljoen uit de verkoop van ongeveer 105.000 ton voer. Maatman had de voerproductie uitbesteed aan derden (waarvan een groot deel aan ForFarmers). De transportactiviteiten (15 bulktrailers) van Maatman maken deel uit van de transactie. Verder heeft Maatman zestien personeelsleden, waaronder de huidige twee managers die ook eigenaar waren van het bedrijf. Tien personeelsleden maken deel uit van de transactie en één van de vorige eigenaren zal voorlopig blijven toezien op een soepele integratie van Maatman in ForFarmers.

3 september 2018 was de datum van acquisitie, nadat aan alle voorwaarden van de activa-passiva transactie was voldaan inclusief goedkeuring door de Duitse mededingingsautoriteiten.

De overname van Maatman is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €8.276 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €6.246 duizend en een uitgestelde betaling over één jaar, die als voorwaardelijke vergoeding wordt beschouwd aangezien deze afhankelijk is van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out). De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €2.030 duizend op datum van acquisitie (3 september 2018) en was per 31 december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €2.045 duizend (zie noot 32).

Vanaf de overnamedatum (d.w.z. 4 maanden eindigend op 31 december 2018) droeg Maatman €0,8 miljoen bij aan omzet en was het resultaat na belastingen een winst van €0,2 miljoen. Dit resultaat is inclusief lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten die verband houden met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit resultaat inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen zijn gelijk aan de bruto contractuele vorderingen van €4.147 duizend, aangezien deze naar verwachting geheel op de datum van acquisitie inbaar zijn.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan cluster Nederland. De opgenomen goodwill en klantrelaties zijn aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen (d.w.z. dat zowel goodwill als klantenrelaties fiscaal kunnen worden afgeschreven).

Voeders Algoet (België)

Op 12 juni 2018 kondigde ForFarmers de overname aan van Voeders Algoet, een voeronderneming gevestigd in Zulte, dicht bij de Belgische ForFarmers-locaties. Als gevolg hiervan versterkte ForFarmers zijn positie als voeronderneming in België met het aanbod van Total Feed-oplossingen. Voeders Algoet verkocht ongeveer 150.000 ton mengvoer aan boeren met varkens- en herkauwers. In het gebroken boekjaar (1 juli tot 30 juni) 2016/2017 genereerde het bedrijf een omzet van ongeveer €40 miljoen met een EBITDA van ongeveer €2 miljoen. Het huidige management van Voeders Algoet en 22 medewerkers maakten deel uit van de transactie. Daarnaast waren de transportactiviteiten (12 bulktrailers) van Voeders Algoet onderdeel van de transactie. Als gevolg hiervan start ForFarmers zijn eigen transportactiviteiten in België. Op termijn zal de voerproductie van Voeders Algoet waarschijnlijk worden overgedragen aan de huidige ForFarmers-fabrieken in Izegem en Ingelmunster.

1 oktober 2018 was de datum van acquisitie, nadat aan alle voorwaarden van de aandelenovername was voldaan inclusief goedkeuring door de Belgische mededingingsautoriteiten.

De overname van Voeders Algoet is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €15.539 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €14.359 duizend en een voorwaardelijke uitgestelde betaling, uit te betalen over twee jaar, welke afhankelijk is van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out).

De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €1.180 duizend op datum van acquisitie (1 oktober 2018) en was per 31 december 2018 door het effect van oprenting gestegen tot €1.187 duizend (zie noot 32).

Vanaf de datum van acquisitie (d.w.z. 3 maanden eindigend op 31 december 2018) bedroeg de omzet van Voeders Algoet €10,4 miljoen en was het resultaat na belasting een verlies van €0,4 miljoen. Dit verlies omvat lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten in verband met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit verlies inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €7.518 duizend, waarvan naar verwachting €1.422 duizend op de datum van acquisitie oninbaar was. Dit is meegenomen bij de waardering op datum van acquisitie.

De goodwill heeft betrekking op de waarde van de verwachte synergievoordelen van de acquisitie. Goodwill wordt volledig toegewezen aan cluster Duitsland / België / Polen, aangezien Voeders Algoet is geïntegreerd in ForFarmers België.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties en de reële-waarde-aanpassingen op materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

Van Gorp (Nederland)

Op 2 oktober 2018 hebben ForFarmers' dochteronderneming Reudink BV en Van Gorp-Teurlings Beheer BV, de eigenaren van Van Gorp Schalkwijk BV, een overeenkomst getekend waarbij Reudink BV 100% van de aandelen van Van Gorp Schalkwijk BV heeft overgenomen (samen met haar 100% dochteronderneming Van Gorp Biologische Voeders BV hierna aangeduid als "Van Gorp"), een voeronderneming dat zich richt op de productie van biologisch mengvoeder, voornamelijk aan klanten in Nederland en België. Van Gorp Schalkwijk was eigenaar van de fabriek waarin Van Gorp Biologische Voeders B.V. zijn mengvoeder produceert. Deze fabriek bevindt zich in Schalkwijk. Van Gorp genereerde in 2017 een omzet van ongeveer €31 miljoen met een EBITDA van €1,2 miljoen

uit de verkoop van ongeveer 67.000 ton voer. Van Gorp had twaalf personeelsleden, waaronder de huidige directeur, die voorlopig betrokken blijft om een soepele integratie te vergemakkelijken.

Aangezien voor deze acquisitie geen goedkeuring door de toezichthouder vereist was, is de effectieve datum van acquisitie gelijk aan de datum van aankondiging (2 oktober 2018).

De overname van Van Gorp is verantwoord volgens de acquisitiemethode waarbij de verkrijgingsprijs was gebaseerd op een ondernemingswaarde van €9.137 duizend. Deze bestaat uit een betaling van €8.798 duizend en een aantal voorwaardelijke uitgestelde betalingen, uit te betalen in een periode van 1-3 jaar, afhankelijk van het behalen van een aantal vooraf bepaalde operationele criteria (earn-out). De reële waarde van deze voorwaardelijke vergoeding bedroeg €339 duizend op datum van acquisitie (2 oktober 2018) en was door het effect van oprenting per 31 december 2018 gestegen tot €341 duizend (zie noot 32).

Vanaf de overnamedatum (d.w.z. 3 maanden eindigend op 31 december 2018), bedroeg de omzet van Van Gorp €6,9 miljoen en was het resultaat na belastingen een winst van €0,1 miljoen. Dit resultaat is inclusief lokale integratiekosten, de bijkomende afschrijvingen en amortisaties op de reële-waarde-aanpassingen van de (immateriële) activa, evenals de financiële kosten die verband houden met de reële-waarde-aanpassing van de earn-out. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (d.w.z. kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit resultaat inbegrepen.

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €2.364 duizend, waarvan naar verwachting €105 duizend op de datum van acquisitie oninbaar was. Dit is meegenomen bij de waardering op datum van acquisitie.

De eventuele waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill, klantenrelaties en de reële-waarde-aanpassingen op materiële vaste activa zijn niet aftrekbaar bij de berekening van de winstbelastingen.

12-maands effect van alle bedrijfscombinaties over 2018

Als alle acquisities hadden plaatsgevonden op 1 januari 2018, schat het management in dat de totale omzet van alle bedrijfscombinaties tezamen in 2018 €197,6 miljoen zou hebben bedragen, de totale onderliggende EBITDA €10,0 miljoen en het resultaat na belasting een verlies van €3,3 miljoen zou zijn geweest. Dit verlies wordt voornamelijk veroorzaakt door de oprenting van de voorwaardelijke verplichtingen en de put-optie waardering voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix tegen een discontovoet van meer dan 10% (zie noot 32).

Hiermee zou in 2018 de geconsolideerde omzet van de Groep €2.522 miljoen hebben bedragen, de geconsolideerde onderliggende EBITDA van de Groep €106,9 miljoen hebben bedragen en zou de geconsolideerde winst van de Groep voor het jaar op €57,5 miljoen zijn uitgekomen. Bij bepaling van deze bedragen is het management ervan uitgegaan dat de voorlopige reële-waarde-aanpassingen, die ontstonden op de datum van acquisitie, hetzelfde zouden zijn geweest als wanneer de acquisities hadden plaatsvonden op 1 januari 2018.

Acquisities 2017

Acquisitie Wilde Agriculture Ltd. (Verenigd Koninkrijk)

Op 25 mei 2017 heeft de Groep de volledige zeggenschap verworven over Wilde Agriculture Ltd. De overnamesom bedroeg €2,0 miljoen waarvan €0,5 miljoen voorwaardelijk. De reële waarde van de verkregen activa is vastgesteld op €2,1 miljoen, inclusief €0,9 miljoen geacquireerde liquide middelen. De reële waarde van verkregen passiva bedraagt €0,6 miljoen. De ontstane goodwill van €0,5 miljoen is voornamelijk toe te rekenen aan de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Wilde Agriculture Ltd. binnen het cluster Verenigd Koninkrijk. Derhalve is de goodwill gealloceerd aan dit cluster. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3.

Vaststelling reële waarden

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

7. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2018

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

Desinvesteringen 2017

Gedurende 2017 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

In duizenden euro	2018	2017
Nederland	961.155	924.923
Duitsland	537.938	504.830
België	162.229	141.704
Polen	64.142	1.486
Verenigd Koninkrijk	661.988	622.059
Overige landen binnen EU	17.034	23.392
Overige landen buiten EU	382	490
Totaal	2.404.868	2.218.884

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

In duizenden euro	2018	2017
Mengvoer	1.965.801	1.765.297
Overige omzet	439.067	453.587
Totaal	2.404.868	2.218.884

De toename van de omzet van €186,0 miljoen is inclusief een negatief valuta-effect van €5,6 miljoen, waarbij het netto effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €80,7 miljoen, voornamelijk in mengvoer. Dit resulteert in een toename van de autonome omzet met €110,9 miljoen. Deze autonome toename wordt verklaard door een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijzen van grondstoffen en energie welke worden doorbelast aan klanten.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening en ledengelden van de Coöperatie (deze categorieën zijn individueel allen immaterieel voor separate presentatie). De in 2018 verkochte akkerbouwactiviteiten waren in deze categorie opgenomen, wat tot een desinvesteringseffect van €1,9 miljoen heeft geleid.

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De stijging van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt verklaard door het effect van acquisities en desinvesteringen van €71,0 miljoen en een toename in het volume in combinatie met een stijging van de prijs van de grondstoffen, gecompenseerd door een negatief valuta-effect van €4,5 miljoen.

In 2018 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2017: €40 duizend), waarvan de lasten zijn verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2018

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

2017

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

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €26,1 miljoen, ondanks een daling van €1,1 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €12,2 miljoen. De autonome stijging van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €15,0 miljoen.

A. Overige bedrijfskosten

In duizenden euro	2018	2017
Energie, transport en onderhoudskosten	128.503	116.822
Verkoopkosten	8.083	7.595
Overige	51.308	45.689
Totaal	187.894	170.106

De overige bedrijfskosten stijgen met €17,8 miljoen, ondanks een daling van €0,5 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen is €6,6 miljoen. De autonome stijging van de overige bedrijfskosten komt daarmee op €11,7 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor energie, brandstof, transport en onderhoudskosten. De verkoopkosten zijn met name hoger door meer kosten voor beurzen en evenementen. Hiernaast waren de automatiseringskosten en verzekeringskosten hoger in 2018.

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2018 €5,7 miljoen (2017: €5,6 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

C. Honoraria van de accountant

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

In duizenden euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2018			
Onderzoek van de jaarrekening	715	446	1.161
Andere controleopdrachten	112	10	122
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	827	456	1.283
2017			
Onderzoek van de jaarrekening	609	347	956
Andere controleopdrachten	30	38	68
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	639	385	1.024

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

De opdrachten naast de controle van de jaarrekening hebben betrekking op specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot bestuurdersbezoldiging, bonusdoelstellingen, duurzaamheid en bankconvenanten. Daarnaast zijn diverse subsidieverklaringen afgegeven door KPMG.

De toename van het honoraria van de accountant is met name het gevolg van de acquisities.

12. Netto financieringslasten

In duizenden euro	noot	2018	2017
Rentebaten		1.097	1.396
Totaal financieringsbaten		1.097	1.396
Rentelasten		-1.037	-1.196
Overige financiële lasten		-1.129	-1.224
Rentelasten op leningen		-2.166	-2.420
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		43	-180
Rentelasten pensioen	15	-924	-1.083
Verandering in fair value instrumenten		-118	-
Oprenting voorwaardelijke vergoedingen	6, 31	-524	-88
Oprenting putoptie verplichting	6, 31	-1.792	-
Overige financiële lasten		-3.315	-1.351
Totaal financieringslasten		-5.481	-3.771
Netto financieringslasten opgenomen in de winst- en-verliesrekening		-4.384	-2.375

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

Als gevolg van de revaluatie van de Poolse zloty, deels ongedaan gemaakt door de devaluatie van het Britse pond, is in 2018 een kleine winst gemaakt inzake omrekening van vreemde valuta. In 2017 is een verlies gemaakt als gevolg van de devaluatie van het Britse pond.

De oprenting van de voorwaardelijke vergoedingen heeft betrekking op de acquisities, zoals nader toegelicht in noot 6. Daarnaast heeft de oprenting van de putoptie verplichting volledig betrekking op de acquisitie van Tasomix (Polen), zoals nader toegelicht in noot 6.

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

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,4 miljoen (2017: €0,4 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor een in 2014 afgesloten financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 29.

13. Winstverdeling

De voorgestelde verdeling van het resultaat 2017 is gedurende 2018 geëffectueerd. Dit betekent dat gedurende 2018 een vermogensvergoeding en resultaatuitkering van in totaal €14,5 miljoen (2017: €12,9 miljoen) is uitgekeerd.

In duizenden euro	Voorstel 2019	Werkelijk 2018	Werkelijk 2017
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)	9.038	9.566	8.110
Resultaatuitkering	4.955	4.945	4.801
Toevoeging aan de wettelijke reserves en overige reserves	14.867	15.769	17.104
Resultaat na belastingen	28.860	30.280	30.015

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 2 mei 2019 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 2018 heeft van de participatierekeningen conversie, overdracht effectenrekening en verkoop plaatsgevonden in 51.374.924 (ultimo 2017: 47.704.491) certificaten ForFarmers N.V., dat is 51,3% (2017: 47,3%) van het aantal uitstaande certificaten ForFarmers N.V.

Vermogensvergoeding

Het Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. stelt de volgende verdeling van het resultaat over 2018 voor. Een bedrag ter grootte van afgerond €0,30 per certificaat (2017: €0,30) 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 2018 zou deze uitkering €9.038 duizend (werkelijk in 2018 uitgekeerd: €9.566 duizend) bedragen.

Resultaatuitkering

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van €4.955 duizend (werkelijk in 2018 uitgekeerd: €4.945 duizend) uit te keren als resultaatuitkering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2018 benutte voerequivalenten. Op de ontvangen dividenduitkering van ForFarmers N.V. wordt in mindering gebracht de begrote kosten van de Coöperatie voor volgend boekjaar, alsmede de hoger dan begroot uitgevallen kosten van afgelopen boekjaar. Hierdoor heeft de Coöperatie altijd voldoende liquide middelen om lopende betalingen te verrichten. De resultaatuitkering wordt als volgt vastgesteld:

In duizenden euro	2018	2017
Voorgenomen dividenduitkering ¹	5.550	5.550
Afwikkeling resultaat coöperatie		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	600	539
Werkelijk huidig boekjaar	-585	-544
	15	-5
Begroot resultaat coöperatie volgend boekjaar	-610	-600
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	-595	-605
Voorstel resultaatuitkering	4.955	4.945

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

Het restant van het resultaat van het boekjaar wordt toegevoegd aan de wettelijke en overige reserves.

Personeelsbeloningen

14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

A. Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent twee soorten participatieplannen. Een plan heeft betrekking op de Directie en senior management van ForFarmers (toepasselijk vanaf 2014) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk vanaf 2015). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ('Het Nederlandse participatieplan') en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatieplan'). Het totaal aantal deelnemers aan alle lopende participatieplannen bedraagt 19,1% (2017: 24,2%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

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

Participatieplannen 2018

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

De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2017.

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

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

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	81.127	7.064
Overige medewerkers	68.077	14.148

In 2018 zijn hiervan geen toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2017 en 2016

In 2017 en 2016 heeft de Groep haar medewerkers twee participatieplannen aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management van ForFarmers en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers de aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20,0% (Directie en senior management van ForFarmers) van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2015, met uitzondering van het participatieplan 2017 waarbij de lock-up periode van de certificaten voor de Directie en senior management van ForFarmers zijn aangepast naar 5 jaar ten opzichte van de 3 jaar die geldt voor de plannen van 2015 en 2016.

In 2017 namen 35 medewerkers (van wie 7 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management van ForFarmers en 297 medewerkers (van wie 59 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2017 waren als volgt:

In aantallen	Nederland	Buiten Nederland
Directie en senior management	210.934	12.221
Overige medewerkers	108.131	24.942

In 2018 zijn hiervan geen (2017: 133) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

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

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

In 2018 zijn hiervan in totaal 2.584 (2017: 750) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Verschillen Nederlandse en buitenlandse plannen

Belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse participatieplannen met betrekking tot additionele certificaten van aandelen zijn als volgt:

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in respectievelijk 2018, 2017, 2016 en 2015.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen

indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door ForFarmers in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor ForFarmers voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt aan een Nederlandse participant.

Participatieplan 2015 en 2014

De participatieplannen 2015 en 2014 zijn volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2018

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management van ForFarmers als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 mei 2018 tot en met 8 mei 2018. Deze waarde bedroeg €11,72 per aandeel.

Participatieplannen 2017

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management van ForFarmers als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 tot en met 8 mei 2017. Deze waarde bedroeg €8,66 per aandeel.

Participatieplannen 2016

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management van ForFarmers als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 19 tot en met 25 april 2016. Deze waarde bedroeg €6,24 per aandeel.

De fiscale verplichtingen voor de buitenlandse werknemer zijn voor alle plannen gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op afwikkelingsdatum.

C. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening en de balans

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar), zie noot 15F. De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in de betreffende jaren. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €472 duizend (2017: €565 duizend), waarvan €307 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2017: €382 duizend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €111 duizend (2017: €233 duizend).

15. Personeelsbeloningen

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

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	28.683	41.686
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.813	5.224
Totaal		33.496	46.910

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

A. Pensioenplannen en financiering

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

Nederland

In Nederland waren tot en met 2015 de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix. Deze onderneming is door de Groep in 2012 verworven. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers. Per 1 januari 2016 is de Groep een nieuw pensioenplan gestart dat van toepassing is op alle Nederlandse medewerkers, waarbij alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015

achter zijn gebleven in de oude pensioenplannen.

Als gevolg daarvan zijn beide oude pensioenplannen gesloten per 31 december 2015. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan. Vanaf die datum resteren geen verplichtingen onder het oude ForFarmers pensioenplan. Onder het oude Hendrix pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit nieuwe pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €54.614 (2018). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2018 €12.653 duizend (31 december 2017: €13.097 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de stijging van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten.

Duitsland / België / Polen

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregelingen in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten voor nieuwe toetreders zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn bepaald op basis van actuariële berekeningen waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet gerealiseerde resultaten. Het Duitse toegezegd-pensioenplan is een niet-gefinancierd plan.

In aanvulling op het toegezegd-pensioenplan in eigen beheer is een toegezegde bijdrageregeling van kracht voor alle overige medewerkers van de Duitse deelnemingen.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2018 €4.817 duizend (31 december 2017: €5.149 duizend).

De Belgische deelnemingen hebben twee verzekerde pensioenplannen voor hun medewerkers welke kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen. De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in België bedraagt per 31 december 2018 €124 duizend (31 december 2017: €138 duizend).

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

Verenigd Koninkrijk

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

Vanaf 1 oktober 2006 is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2018 €11.089 duizend (31 december 2017: €23.302 duizend). De daling van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de stijging van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten. Op basis van een uitspraak van het Hooggerechtshof in het Verenigd Koninkrijk zijn pensioenregelingen verplicht om de opgebouwde pensioenen van mannen en vrouwen gelijk te stellen voor het effect van gegarandeerde minimum pensioenen (GMPs). Dit heeft tot eenmalige service kosten uit verstreken dienstjaren geleid van €904 duizend die in de winst-en-verliesrekening van 2018 zijn verwerkt.

B. Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

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

2018

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	323	-	323	13	336
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	904	-	904	-	904
Administratieve kosten	-	409	409	-	409
Rentelasten (baten)	6.729	-5.893	836	88	924
	7.956	-5.484	2.472	101	2.573
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.115	-	-2.115	76	-2.039
financiële veronderstellingen	-19.568	-	-19.568	-26	-19.594
aanpassingen op grond van ervaringen	43	-	43	-195	-152
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	9.785	9.785	-	9.785
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-21.640	9.785	-11.855	-145	-12.000
Effect wisselkoerswijzigingen	-1.334	1.277	-57	-	-57
	-22.974	11.062	-11.912	-145	-12.057
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-3.231	-3.231	-	-3.231
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-288	-288
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-7.529	7.529	-	-	-
	-7.529	4.298	-3.231	-288	-3.519
Stand op 31 december	257.320	-233.454	23.866	4.817	28.683

2017

In duizenden euro	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
Stand op 1 januari	292.605	-237.155	55.450	5.509	60.959
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	281	-	281	14	295
Administratieve kosten	-	641	641	-	641
Rentelasten (baten)	7.005	-6.002	1.003	80	1.083
	7.286	-5.361	1.925	94	2.019
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-2.222	-	-2.222	-	-2.222
financiële veronderstellingen	-774	-	-774	-143	-917
aanpassingen op grond van ervaringen	1	-	1	-7	-6
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-2.013	-2.013	-	-2.013
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	-2.995	-2.013	-5.008	-150	-5.158
Effect wisselkoerswijzigingen	-6.976	5.742	-1.234	-	-1.234
	-9.971	3.729	-6.242	-150	-6.392
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-14.596	-14.596	-	-14.596
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-304	-304
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10.053	10.053	-	-	-
	-10.053	-4.543	-14.596	-304	-14.900
Stand op 31 december	279.867	-243.330	36.537	5.149	41.686

De winst in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €12.0 miljoen (2017: winst €5.158 duizend) bedraagt na belastingen €9.870 duizend (2017: winst €4.168 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van 2017, is voornamelijk het gevolg van de stijging van de disconteringsvoet in 2018 (in 2017 was ook sprake van een stijging van de disconteringsvoet) en het rendement op de fondsbeleggingen.

Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de brutoverplichting.

Op basis van een uitspraak van het Hooggerechtshof in het Verenigd Koninkrijk zijn pensioenregelingen verplicht om de opgebouwde pensioenen van mannen en vrouwen gelijk te stellen voor het effect van gegarandeerde minimum pensioenen (GMPs). Dit heeft tot eenmalige service kosten uit verstreken dienstjaren geleid van €904 duizend die in de winst-en-verliesrekening van 2018 zijn verwerkt.

In 2017 heeft de Groep een éénmalige aanvullende contributie gedaan van €10,0 miljoen (€11,7 miljoen) om een deel van het tekort bij het BOCM PAULS Ltd. pensioenplan aan te vullen.

C. Activa in het plan

Periodiek wordt een 'Asset-Liability Matching' studie uitgevoerd waarin de consequenties van het strategische investeringsbeleid worden geanalyseerd. Gebaseerd op de marktsituatie is een strategische activa-mix vastgesteld bestaande uit aandelen, obligaties, onroerend goed, geldmiddelen en overige investeringen in overwegend actieve markten. Dit kan als volgt worden weergegeven:

Reële waarde

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Aandelen	53.603	40.317
Vastgoed	224	506
Obligaties	103.579	107.484
Liquide middelen en overige activa	490	18.743
Overig (verzekeringscontracten)	75.558	76.280
Totaal	233.454	243.330

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

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

Actuariële aannames

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

Actuariële veronderstellingen

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

	2018	2017
Disconteringsvoet	1,65% - 2,95%	1,50% - 2,55%
Toekomstige salarismgroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,15%	1,50% - 2,95%
Inflatie	1,50% - 2,10%	1,50% - 3,10%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	2,75%	1,00%

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

	2018	2017
Disconteringsvoet	1,50% - 2,55%	1,40% - 2,70%
Toekomstige salarismgroei	n.v.t.	n.v.t.
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,95%	1,50% - 3,10%
Inflatie	1,50% - 3,10%	1,50% - 3,15%
Salarisverhoging ⁽¹⁾	2,75%	1,00%

(1) Alleen van toepassing voor België

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2018 (2017: AG2016)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2017: RT Heubeck 2005G)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2017: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2017' (2017: 'CMI_2016')

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

	2018	2017
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,2	20,0
Vrouwen	23,4	23,0
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,2	22,6
Vrouwen	25,4	25,3

Op 31 december 2018 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,3 jaar (31 december 2017: 18,0 jaar).

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de brutoverplichting ten bedrage van €262 miljoen (31 december 2017: €285 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Daling rekenrente met 0,25%	11.556	13.075
Stijging rekenrente met 0,25%	-10.910	-12.317
Daling inflatie met 0,25%	-6.544	-7.604
Stijging inflatie met 0,25%	6.855	7.990
Stijging levensverwachting met 1 jaar	7.188	8.802

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €3,4 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegde pensioenregelingen in 2019 (verwachting voor 2018 was: €3,4 miljoen).

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben met name betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op een lange termijn beloningsplan voor de Directie van ForFarmers. Tevens hebben medewerkers in Polen in overeenstemming met de lokale wetgeving recht op één maandsalaris bij pensionering.

F. Personeelskosten

In duizenden euro	noot	2018	2017
Lonen en salarissen		128.662	122.709
Sociale lasten		17.624	15.780
Pensioenkosten		11.017	10.618
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen	15E	1.217	1.940
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	316	556
Totaal		158.836	151.603

De personeelskosten stijgen met €7,2 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,4 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een stijging van €2,6 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €5,0 miljoen. De stijging wordt veroorzaakt door de stijging van het aantal medewerkers en gemiddelde salarisverhogingen.

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

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2018	2017
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	336	295
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A, B	904	-
Administratieve kosten	15B	409	641
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		1.649	936
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		9.368	9.682
Pensioenkosten		11.017	10.618

De rentelasten met betrekking tot de toegezegde-pensioenregelingen ten bedrage van €924 duizend (2017: €1.083 duizend) zijn verantwoord onder de financieringslasten.

Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2018

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie	256	498	754
Logistiek	142	592	734
Marketing en Sales	290	359	649
Inkoop	25	22	47
Administratie	66	102	168
Management	30	25	55
Overig	130	117	247
Stand op 31 december	939	1.715	2.654

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2017

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

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

Verloop aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2018	2017
Stand op 1 januari	2.325	2.273
Acquisities	264	3
Desinvesteringen	-14	-
Indiensttredingen	462	340
Uitdiensttredingen	-383	-291
Stand op 31 december	2.654	2.325

De toename van 329 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van acquisities, met name Tasomix (Polen), en het versterken van de organisatie (in 2017: toename 52; als gevolg van het verder versterken van de organisatie en gerelateerd aan het gestegen verkochte volume).

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	2018	2017
Actuele belastinglast		
Actuele belastinglast huidig boekjaar	17.981	18.076
Aanpassing voorgaande boekjaren	-2.248	-939
Totaal	15.733	17.137
Uitgestelde belasting		
Uitgestelde belasting huidig boekjaar	1.544	-162
Wijziging belastingtarief	-1.190	116
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-807	-444
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	-56	-418
Totaal	-509	-908
Totale belastinglast	15.224	16.229

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €662 duizend (2017:

€907 duizend), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 16G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro	2018			2017		
	Vóór belasting	Belastingbate (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbate (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	12.000	-2.136	9.864	5.158	-990	4.168
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-13	2	-11	5	-	5
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	-1.128	167	-961	-2.373	290	-2.083
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	-417	87	-330	8	-2	6
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-754	188	-566	-44	11	-33
Totaal	9.688	-1.692	7.996	2.754	-691	2.063
Actuele belastingbate (-last)		355			290	
Uitgestelde belastingbate (-last)		-2.047			-981	
Totaal		-1.692			-691	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. De leningen in het Verenigd Koninkrijk en leningen aan Poolse entiteiten worden geacht deel uit te maken van de netto-investering in de deelnemingen en als gevolg daarvan worden valuta-omrekeningsverschillen op deze leningen in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Voor de berekening van de winstbelasting zijn deze valuta-omrekeningsverschillen belast of aftrekbaar.

Omdat valuta-omrekeningsverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. In 2018 bedroeg dit bedrag €355 duizend positief (2017: €290 duizend positief).

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	2018		2017	
Winst vóór belastingen		73.869		74.988
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-2.907		-3.884
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		70.962		71.104
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief	25,0%	17.741	25,0%	17.776
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	0,4%	301	0,9%	611
Wijziging in belastingtarief	-1,7%	-1.190	0,2%	116
Belastingeffect van:				
Niet-aftrekbare kosten	3,0%	2.144	0,8%	761
Fiscale subsidies	-0,9%	-661	-1,6%	-1.234
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	-1,1%	-807	-0,6%	-444
Aanpassingen van vorige jaren	-3,2%	-2.304	-1,9%	-1.357
Totaal	21,5%	15.224	22,8%	16.229

De wijziging in belastingtarief 2018 (€1,2 miljoen effect) heeft met name betrekking op de eind 2018 wettelijk doorgevoerde aangepaste belastingtarieven in Nederland met wijzigingen in de jaren 2019 tot en met 2021 (zie noot 16F). De toename van de niet-aftrekbare kosten is met name het gevolg van acquisitiekosten, niet-aftrekbare rentekosten op voorwaardelijke vergoedingen en de putoptie verplichting, amortisatie van immateriële activa in het kader van de acquisities, en niet-aftrekbare kosten bij de Coöperatie.

De opname van uitgestelde belastingvorderingen (€0,8 miljoen) heeft met name betrekking op het waarden van een uitgestelde belastingvordering in Duitsland (zie noot 16E). De aanpassing van vorige jaren in 2018 heeft met name betrekking op een éénmalig effect van het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren.

D. Mutaties in uitgestelde belastingaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2018

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig ⁽¹⁾	Netto balans	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-13.146	1.140	-	-1.618	60	-13.564	1.492	-15.056
Immateriële activa	-4.424	871	-	-5.733	5	-9.281	119	-9.400
Voorraden en biologische activa	194	-219	-	-	-	-25	25	-50
Vorderingen en andere activa	-319	-81	-	367	-250	-283	1.325	-1.608
Derivaten	-	7	87	-	-	94	94	-
Personeelsbeloningen	9.739	-1.124	-2.134	10	-18	6.473	6.483	-10
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	32	95	-	8	-448	-313	96	-409
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-647	177	-	4.170	837	4.537	5.786	-1.249
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.630	-357	-	14	-	1.287	1.292	-5
Saldering	-	-	-	-	-	-	-14.613	14.613
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.941	509	-2.047	-2.782	186	-11.075	2.099	-13.174

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

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

2017

Balans op 31 december

In duizenden euro	Netto balanspositie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verliesrekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties en desinvesteringen	Herclassificatie en overig ⁽¹⁾	Netto balans	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Materiële vaste activa	-14.289	963	-	-	180	-13.146	1.311	-14.457
Immateriële activa	-4.936	443	-	-96	165	-4.424	2.827	-7.251
Voorraden en biologische activa	120	74	-	-	-	194	240	-46
Vorderingen en andere activa	-825	324	-	-	182	-319	113	-432
Derivaten	-9	-	9	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	11.441	-912	-990	-	200	9.739	9.739	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	196	-	-	-164	32	49	-17
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	265	-222	-	-	-690	-647	147	-794
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.588	42	-	-	-	1.630	1.630	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-13.058	13.058
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-6.645	908	-981	-96	-127	-6.941	2.998	-9.939

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

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, waaronder interpretatie van de belastingwetgeving en ervaringen uit het verleden.

De Groep saldeert belastingvorderingen en belastingverplichtingen uitsluitend en alleen indien er een afdwingbaar recht is op compensatie. Ter zake van de uitgestelde belastingvorderingen acht de Groep - op basis van de vooruitzichten - dat er voldoende toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de uitgestelde belastingvordering te benutten.

E. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

In 2018 zijn uitgestelde belastingvorderingen in Duitsland volledig opgenomen, omdat de Directie van ForFarmers het hoogst waarschijnlijk acht dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd (2017: niet volledig opgenomen). De niet gewaardeerde belastingvorderingen 2017 waren opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale verliezen voor een bedrag van €3,2 miljoen per 31 December 2017, met een belastingeffect van €0,9 miljoen. De compensabele verliezen zijn onbeperkt voorwaarts verrekenbaar, maar de Directie van ForFarmers hanteert een periode van 10 jaar om vast te stellen of fiscale verliezen gecompenseerd kunnen worden.

Daarnaast zijn uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk niet opgenomen. Het betreft een bedrag per 31 december 2018 ter grootte van €8,4 miljoen (31 december 2017: €2,7 miljoen), met een belastingeffect van €1,5 miljoen (31 december 2017: €0,5 miljoen). Deze compensabele verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed. Omdat de Directie van ForFarmers niet voornemens is over te gaan tot verkoop van onroerend goed, is aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

Er wordt bij de Coöperatie (enkelvoudig) geen belastingbata verantwoord voor verliezen vanwege het feit dat het Bestuur van de Coöperatie inschat dat de carry forward verliezen niet benut kunnen worden in de toekomst binnen de daarvoor geldende termijnen. Per eind 2018 zijn bij de Coöperatie (enkelvoudig) €4,6 miljoen carry forward verliezen niet gewaardeerd.

F. Fiscale eenheid

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

Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor ForFarmers en haar Nederlandse dochtermaatschappijen. Per 1 januari 2018 is Coöperatie FromFarmers U.A. geen onderdeel meer van de fiscale eenheid voor de BTW en is Coöperatie FromFarmers zelfstandig belastingplichtig. Bij het hoofd van de fiscale eenheid ForFarmers (ForFarmers N.V.) wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

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

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

In de overige landen is geen sprake van fiscale eenheden.

Belastingtarieven

	2018	2017
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,87%	28,38%
België	29,58%	33,99%
Polen	19,00%	n.v.t.
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	19,00%	19,25%

Belastingdruk

	2018	2017
Belastingdruk		
Nederland	21,15%	22,26%
Duitsland	20,13%	25,19%
België	30,97%	36,19%
Polen	4,19%	n.v.t.
Verenigd Koninkrijk	17,82%	1,60%

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

Nederland

De effectieve belastingdruk is lager vanwege onder andere innovatiebox voordelen en het belastingeffect als gevolg van de verandering van de toekomstige Nederlandse belastingtarieven. Gebaseerd op aangenomen Nederlandse belastingwetgeving zullen de Nederlandse vennootschapsbelastingen tarieven afnemen van 25% naar 22,55% per 1 januari 2020 en naar 20,5% per 1 januari 2021. Alle uitgestelde belastingposities zijn bepaald op basis van deze nieuwe belastingtarieven. Deze aanpassing heeft een positief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

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

België

De effectieve belastingdruk is hoger vanwege niet aftrekbare kosten.

Polen

De effectieve belastingdruk is lager als gevolg van het gebruik van subsidies voor regionale investeringen.

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk was met name in 2017 lager vanwege een aanpassing met betrekking tot voorgaande jaren. In 2018 is dit effect kleiner.

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

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, Duitsland (indirect aandeelhouder). De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2018 €662 duizend (2017: €907 duizend).

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

17. Materiële vaste activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2017	144.911	182.369	79.809	11.383	418.472
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	35	-	35
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Verworven	4.848	6.826	6.301	20.253	38.228
Herclassificatie	27.849	5.360	-19.121	-14.088	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	413	-	413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-901	-1.461	-	-	-2.362
Afgestoten	-675	-3.722	-2.618	-141	-7.156
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-1.036	-1.334	-1.040	-334	-3.744
Stand op 31 december 2017	174.996	188.038	63.779	17.073	443.886
Stand op 1 januari 2018	174.996	188.038	63.779	17.073	443.886
Verworven via bedrijfscombinaties	17.437	10.230	4.736	865	33.268
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Verworven	3.546	10.357	4.387	26.782	45.072
Herclassificatie	10.428	7.633	9.397	-27.458	-
Herclassificatie naar immateriële activa	-	-	-	-521	-521
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	187	906	-	-	1.093
Afgestoten	-	-1.083	-2.372	-	-3.455
Overige mutatie	507	685	43	-	1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-113	-161	-262	-24	-560
Stand op 31 december 2018	206.988	216.605	79.708	16.717	520.018
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervers verliezen					
Stand op 1 januari 2017	-60.662	-118.028	-45.033	-	-223.723
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.791	-9.279	-5.290	-	-19.360
Bijzonder waardevermindervers verliezen	-576	-1.359	-	-	-1.935
Herclassificatie	-17.729	1.032	16.697	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	-279	-	-279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	181	771	-	-	952
Afgestoten	270	3.424	1.749	-	5.443
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	204	193	523	-	920
Stand op 31 december 2017	-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982
Stand op 1 januari 2018	-83.103	-123.246	-31.633	-	-237.982
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-4.809	-9.948	-6.881	-	-21.638
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervers verliezen op vaste activa	399	156	12	-	567
Herclassificatie	-	4.355	-4.355	-	-
Herclassificatie van immateriële activa	-	-	-2	-	-2
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	-	-906	-	-	-906
Afgestoten	-	950	1.486	-	2.436
Overige mutatie	-507	-685	-43	-	-1.235
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	47	67	183	-	297
Stand op 31 december 2018	-87.973	-129.257	-41.233	-	-258.463
Boekwaarden					
Op 1 januari 2017	84.249	64.341	34.776	11.383	194.749
Op 31 december 2017	91.893	64.792	32.146	17.073	205.904
Op 31 december 2018	119.015	87.348	38.475	16.717	261.555

De grotere investeringsprojecten in 2018 bestaan uit vrachtwagens (€6,4 miljoen), investeringen voor het afronden van de nieuwe productiefaciliteit in Exeter (€2,9 miljoen), de bouw van een biomassa-energiecentrale (€4,1 miljoen), investeringen in IT (€3,0 miljoen) en investeringen in verband met het heropenen van de tweede fabriek in Deventer (€2,3 miljoen). De terugneming van een bijzondere waardevermindering ter hoogte van €0,6 miljoen heeft betrekking op het heropenen van een tweede fabriekslocatie in Deventer (Nederland).

De overige mutatie van €1,2 miljoen heeft betrekking op de terugneming van de bijzondere waardevermindering van de opnieuw geopende fabriek in Deventer. Deze overige mutatie heeft geen resultaatseffect en geen gevolg voor de oorspronkelijke boekwaarde van de materiële vast activa.

Als onderdeel van de periodieke herbeoordeling van de verwachte resterende economische levensduur van de materiële vaste activa zijn, met ingang van 1 januari 2017, de afschrijvingstermijnen en indien van toepassing de restwaarde van de materiële vaste activa herzien. Dit heeft over het algemeen geresulteerd in een verlenging van de afschrijvingstermijn waarbij afschrijvingslasten op basis van deze herziene afschrijvingstermijnen €2,4 miljoen lager zijn ten opzichte van de voorheen gehanteerde afschrijvingstermijnen. In Nederland, Duitsland en België heeft dit tot lagere afschrijvingskosten geleid, terwijl de afschrijvingskosten in het Verenigd Koninkrijk zijn toegenomen. De herbeoordeling van de verwachte resterende economische levensduur van de materiële vaste activa heeft in 2018 niet tot wijzigingen geleid.

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

Van de in 2018 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €45,1 miljoen (2017: €38,2 miljoen) is per jaareinde €41,7 miljoen (2017: €36,6 miljoen) betaald en het restant is als verplichting in de balans opgenomen.

B. Bijzondere waardeverminderingen

In 2018 zijn geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa. In 2017 heeft als gevolg van het supply chain optimalisatieplan in het Verenigd Koninkrijk heeft een bijzondere waardevermindering van een fabriek plaatsgevonden ter hoogte van €1,9 miljoen.

C. Lease van andere vaste bedrijfsmiddelen

De Groep least activa via een aantal financiële leasecontracten. De daarbij behorende leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de leningen en overige financieringsverplichtingen. Per 31 december 2018 bedroeg de netto boekwaarde van de geleasede activa €1.271 duizend (2017: €101 duizend). Het effect van acquisities en desinvesteringen is €1.209 duizend en heeft betrekking op Tasomix (Polen). De autonome daling komt daarmee op €39 duizend en wordt veroorzaakt doordat geleasede activa vervangen worden door gekochte activa.

18. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	Goodwill	Klantenrelaties	Handels- en merkenamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2017	64.483	42.454	878	10.399	963	119.177
Verworven via bedrijfscombinaties	510	546	-	-	-	1.056
Verworven	-	-	-	1.403	-	1.403
Herclassificatie (naar materiële vaste activa)	-	-	-	550	-963	-413
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-228	-252	-9	-	-	-489
Afgestoten	-	-	-	-78	-	-78
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-836	-1.093	-	-299	-	-2.228
Stand op 31 december 2017	63.929	41.655	869	11.975	-	118.428
Stand op 1 januari 2018	63.929	41.655	869	11.975	-	118.428
Verworven via bedrijfscombinaties	45.958	28.838	1.805	54	58	76.713
Verworven	-	-	-	649	171	820
Herclassificatie (van materiële vaste activa)	-	-	-	319	202	521
Afgestoten	-	-	-	-107	-	-107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	424	81	33	-67	2	473
Stand op 31 december 2018	110.311	70.574	2.707	12.823	433	196.848

Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

Stand op 1 januari 2017	-	-9.547	-878	-6.571	-	-16.996
Amortisatie	-	-3.902	-	-2.430	-	-6.332
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-	-	-	279	-	279
Herclassificatie activa aangehouden voor verkoop	-	153	9	-	-	162
Afgestoten	-	-	-	74	-	74
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	324	-	290	-	614
Stand op 31 december 2017	-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199
Stand op 1 januari 2018	-	-12.972	-869	-8.358	-	-22.199
Amortisatie	-	-5.138	-199	-1.580	-	-6.917
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-	-	-	2	-	2
Afgestoten	-	-	-	107	-	107
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	118	-	64	-	182
Stand op 31 december 2018	-	-17.992	-1.068	-9.765	-	-28.825

Boekwaarden

Op 1 januari 2017	64.483	32.907	-	3.828	963	102.181
Op 31 december 2017	63.929	28.683	-	3.617	-	96.229
Op 31 december 2018	110.311	52.582	1.639	3.058	433	168.023

De post 'verworven via bedrijfscombinaties' van €76,7 miljoen hebben betrekking op de acquisities van Maatman, Van Gorp (beide Nederland), Algoet (België) en Tasomix (Polen) (2017: in totaal €1.056 duizend verkregen immateriële activa en goodwill met betrekking tot de acquisitie van Wilde Agriculture Ltd.), zie noot 6.

De herclassificatie van materiële vaste activa heeft betrekking op software die onjuist gerubriceerd stond, zie ook noot 17.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €6.917 duizend (2017: €6.332 duizend) is verantwoord onder de kosten van afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

C. Impairment test

(i) Impairment test op kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Jaarlijks wordt de goodwill impairment test in het derde kwartaal uitgevoerd. Tevens wordt de test op een ander moment uitgevoerd indien sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden. De Groep evalueert, onder andere, de verhouding tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde, bij de evaluatie van indicatoren voor eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Nederland	40.494	34.653
Duitsland/België	9.454	4.017
Polen	35.295	-
Verenigd Koninkrijk	25.068	25.259
Totaal	110.311	63.929

De toename van de goodwill is het gevolg van de acquisities Maatman, Van Gorp (beide Nederland), Algoet (België) en Tasomix (Polen), zie tevens noot 6. De mutatie in de goodwill van het Verenigd Koninkrijk is het gevolg van een gewijzigde wisselkoers.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door contantmaking van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. De bepaling van de reële waarde is ingedeeld

als reële waarde van niveau 3, op basis van de input gebruikt bij de waarderingstechnieken (zie noot 4).

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2018 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	9,01%	1,05%	2,47%
Duitsland/België	9,75%	1,05%	7,92%
Polen	10,96%	1,93%	17,62%
Verenigd Koninkrijk	9,06%	1,38%	6,08%

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de 2017 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Nederland	9,53%	1,05%	3,97%
Duitsland/België	11,22%	1,05%	8,71%
Verenigd Koninkrijk	9,64%	1,38%	7,25%

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

De gemiddelde groeipercentages van de EBITDA zijn afgeleid van de geprognostiseerde brutowinsten welke zijn geschat rekening houdend met de gemiddelde groei van de laatste jaren en de geschatte verkoopvolumes in tonnen. Om tot de geprognostiseerde brutowinst te komen is in eerste instantie een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton, niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen,

echter worden deze doorbelast aan de klanten. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met het volume, de inflatie en besparingen.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2018 (2017: budget 2017) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. Voor de periode na 2023 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de eindwaarde groeivoet, zoals in de markt gebruikelijk is.

Uitkomst van de goodwill impairment test en gevoeligheidsanalyse

De uitkomst van de goodwill impairment test in 2018 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden overstijgen, waardoor geen noodzaak bestaat tot het verantwoorden van een bijzonder waardevermindingsverlies (2017: idem).

Voor de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland/België en Polen overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde ruimschoots. Voor de kasstroomgenererende eenheid Verenigd Koninkrijk is het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde toegenomen tot €30,9 miljoen (£27,4 miljoen) (2017: €7,8 miljoen, £7,1 miljoen), met name veroorzaakt door een dalende disconteringsvoet (0,5%) en in mindere mate door verbeterde verwachte toekomstige operationele prestaties.

In 2018 leidde een redelijke aanpassing van de aannames, als onderdeel van de sensitiviteitsanalyse, niet tot realiseerbare waarden lager dan de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden. Echter, een redelijke aanpassing van de aannames kan leiden tot een beperkt, maar nog steeds positief, verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid het Verenigd Koninkrijk. De maximale veranderingen die kunnen leiden tot een realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van deze kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in de tabel hieronder:

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Gehanteerde aannames	9,06%	1,38%	6,08%
Aanpassing	1,35%	-1,80%	-0,81%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,41%	-0,42%	5,27%

In 2017 kon een redelijke aanpassing van de aannames in de goodwill impairment test van het Verenigd Koninkrijk leiden tot een realiseerbare waarde die lager lag dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2017 van het Verenigd Koninkrijk en de veranderingen die konden leiden tot een realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

In procenten	Disconteringsvoet voor belastingen	Eindwaarde groeivoet	Verwachte EBITDA-groei (gemiddelde voor komende vijf jaar)
Gehanteerde aannames	9,64%	1,38%	7,25%
Aanpassing	0,37%	-0,49%	-0,54%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,01%	0,89%	6,71%

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

Net als voor goodwill heeft de Groep zowel in 2018 als in 2017 geen afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.

19. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	830	830
Herclassificatie naar materiële vaste activa	-187	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	-
Overige mutaties	-	-
Stand op 31 december	643	830
Kostprijs	1.717	3.735
Cumulatieve afschrijvingen	-1.074	-2.905
Boekwaarde op 31 december	643	830

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar zijn aan de activiteiten van de Groep. De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op het heropenen van een tweede fabriek in Deventer.

B. Informatie over de reële waarde

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is vastgesteld door externe, onafhankelijke vastgoedtaxateurs die over adequate professionele kwalificaties en ervaring beschikken en door rekening te houden met de verkoopprijzen die recent zijn overeengekomen.

De vastgestelde reële waarde voor de vastgoedbeleggingen bedroeg €0,7 miljoen (31 december 2017: €2,1 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties. De daling in de vastgestelde reële waarde is het gevolg van de herclassificatie naar materiële activa in verband met het heropenen van een tweede fabriek in Deventer.

Onderstaande tabel geeft de waarderingstechnieken weer die zijn gebruikt in vaststelling van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Waarderingstechniek

Type	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:	<ul style="list-style-type: none"> • Conditie van de vastgoedbelegging 	De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
De reële waarde van de vastgoedbelegging wordt vastgesteld op beschikbare marktinformatie voor grond op een vergelijkbare locatie in vergelijkbare condities	<ul style="list-style-type: none"> • Vergelijkbaarheid van locatie • Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> • De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn • De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd • De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

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

In duizenden euro	2018	2017
Belang in joint venture	25.392	24.018

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

In duizenden euro	2018	2017
Joint venture	2.847	3.884
Afwikkeling deelneming	60	-
	2.907	3.884

Joint venture

HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG (HaBeMa) is de enige joint venture waarin de Groep participeert. HaBeMa is een van de leveranciers van de Groep en is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en productie van mengvoer in Hamburg, Duitsland.

HaBeMa is gestructureerd als een separate juridische entiteit en de Groep heeft een belang in de netto-activa van de entiteit. Op basis daarvan heeft de Groep haar participatie geassocieerd als joint venture. De Groep heeft geen contractuele verplichtingen of voorwaardelijke verplichtingen naar HaBeMa, anders dan uit hoofde van inkopen van goederen als onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa met betrekking tot het belang van de Groep wordt met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, Duitsland (indirect aandeelhouder).

De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2018 €662 duizend (2017: €907 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbesteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

In onderstaande tabel wordt de financiële informatie van HaBeMa weergegeven die is verwerkt in haar jaarrekening en aangepast voor verschillen in waarderingsgrondslagen. De tabel laat ook de aansluiting zien tussen de samengevatte financiële informatie en de boekwaarde van het belang van de Groep in HaBeMa.

In duizenden euro		31 december 2018	31 december 2017
Percentage eigendomsbelang		50%	50%
Vaste activa		48.299	45.838
Geldmiddelen en kasequivalenten		103	203
Overige vlottende activa		31.763	26.302
Vlottende activa		31.866	26.505
Leningen en overige financieringsverplichtingen		-3.629	-4.679
Overige langlopende verplichtingen		-9.191	-8.823
Langlopende verplichtingen		-12.820	-13.502
Leningen en overige financieringsverplichtingen		-11.683	-6.744
Overige kortlopende verplichtingen		-4.878	-4.061
Kortlopende verplichtingen		-16.561	-10.805
Netto-activa (100%)		50.784	48.036
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)		25.392	24.018
Boekwaarde belang joint venture		25.392	24.018
In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Omzet		165.327	176.721
Afschrijvingen en amortisatie		-4.285	-4.112
Rentelasten		-322	-226
Belastinglast		-1.367	-1.870
Gerealiseerd resultaat (100%)		7.018	9.581
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-22	10
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		6.996	9.591
Gerealiseerd resultaat (50%)		3.509	4.791
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-662	-907
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		2.847	3.884
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	26D	-11	5
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		2.836	3.889
Door Groep ontvangen dividenden		2.124	2.431

21. Handels- en overige vorderingen

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op derden	44A	1.314	-
Vorderingen op handelsdebiteuren		213.282	178.730
Vordering op verbonden partij	37	5.786	-
Leningen aan medewerkers		266	289
Leningen aan leden	44A	241	139
Overige beleggingen		28	28
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		9.631	7.991
Vooruitbetalingen		2.868	3.117
Overlopende activa		32.465	27.324
Totaal		265.881	217.618
Langlopend		15.245	9.437
Kortlopend		250.636	208.181
Totaal		265.881	217.618

De toename van de handels- en overige vorderingen wordt met name veroorzaakt door het effect van acquisities ter hoogte van €47,0 miljoen.

De langlopende handels- en overige vorderingen bestaan uit:

- Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, die grotendeels rentedragend zijn en hoofdzakelijk leningen betreffen aan afnemers en waarvoor, indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen en/of onroerend goed. Voor de Coöperatie betreft dit sinds december 2018 tevens een rentedragende vordering met hypothecaire zekerheden van €1,3 miljoen op AGroGas Exploitatie B.V. en Coöperatie AGroGas U.A. betreffende de aankoop van industriegrond voor een toekomstige biogasinstallatie.

- Het beleid is geen leningen te verstrekken aan medewerkers.

Leningen aan medewerkers, waarop het niveau van de rente gelijk is aan de rente op Nederlandse staatsleningen en tenminste gelijk aan de rente als bedoeld in Artikel 59 Uitvoeringsbesluit Loonbelasting 2001. De terugbetaling van de leningen bedraagt minimaal 7,5% per jaar van het oorspronkelijke bedrag, met ingang van 2015. Als zekerheid voor nakoming van de verplichtingen is pandrecht gevestigd op de certificaten van aandelen die met deze leningen zijn verworven. De marktwaarde van deze certificaten van aandelen is per de balansdatum groter dan de waarde

van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkersparticipatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan medewerkers.

De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 32.

22. Voorraden

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Grond- en hulpstoffen	72.646	54.193
Gereed product	11.282	10.327
Overige voorraden	9.627	7.490
Totaal	93.555	72.010

De stijging van de voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door acquisities en de stijging van de grondstofprijzen. Per 31 december was het aandeel van de aangekochte en verkochte entiteiten ongeveer €6,9 miljoen. De resterende stijging is het gevolg van hogere grondstofprijzen.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral specialty handelsartikelen, meststoffen en zaden. De toename van deze voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de grondstofprijzen.

In 2018 is op voorraden een bedrag van €30 duizend voorzien (2017: €40 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 36.

23. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	4.714	5.117
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	28.654	29.991
Verkopen van pluimvee	-30.366	-32.787
Wijziging in reële waarde	1.312	2.393
Stand op 31 december	4.314	4.714

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 902.756 dieren (2017: 934.732 dieren) met een waarde van €4,3 miljoen (2017: €4,7 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen en een aantal hanen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 20 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

B. Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hennen en hanen is gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze dieren en daarom beschouwt de Directie van ForFarmers de prijs van de meest recente markttransacties als de meest betrouwbare schatting voor de reële waarde resulterend in een Niveau 3 reële waarde hiërarchie.

Niveau 3 reële waarden

Onderstaande tabel geeft een specificatie van de totale winsten (verliezen) verantwoord in de kosten van grond- en hulpstoffen met betrekking tot Niveau 3 reële waarden (pluimveestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

In duizenden euro 2018 2017

Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.299	2.388
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	13	5
Totaal	1.312	2.393

Bedragen verwerkt in de balans

Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	198	184
---	-----	-----

Waarderingsmethoden en belangrijke niet-waarneembare input

Onderstaande tabel geeft de gebruikte waarderingsmethoden weer die zijn gebruikt bij vaststelling van de Niveau 3 reële waarden, evenals de belangrijke niet-waarneembare input die is gebruikt.

Type	Waarderingstechniek	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingstechniek en transactieprijs	De geschatte referentieprijs is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
Vee bestaat uit hanen en hennen	De reële waarde van de hennen en hanen wordt vastgesteld op basis van de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop.	De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van volgroeidheid (0% - 91%), uitvalpercentage inclusief sterfte (4,0%)	<ul style="list-style-type: none"> · het aantal dieren toeneemt (afneemt) · het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt) · het uitvalpercentage inclusief sterftcijfer afneemt (toeneemt)

C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig aan de volgende risico's met betrekking tot haar veestapel.

Risico's op het gebied van regelgeving en milieu

De Groep is onderworpen aan wetten en regels in de verschillende landen waarin zij actief is. De Groep heeft milieubeleid en procedures ingevoerd gericht op het voldoen aan lokale milieu- en overige wetten.

Risico van vraag en aanbod

De Groep is blootgesteld aan de risico's die het gevolg zijn van variaties in de prijs en het verkoopvolume van haar veestapel. De Directie van ForFarmers voert regelmatig trendanalyses uit met betrekking tot de ontwikkeling van de volumes en prijzen van hennen en hanen.

Risico's met betrekking tot dierziekten

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan dierziekten. De Groep volgt de ontwikkelingen in de markt op de voet en past waar nodig haar beleid aan.

24. Geldmiddelen en kasequivalenten

De uitstaande deposito's betreffen spaarrekeningen die direct kunnen worden aangewend zonder kosten. Op basis hiervan worden de deposito's als onderdeel van de geldmiddelen en kasequivalenten gezien.

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep. De afname in geldmiddelen en kasequivalenten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door acquisities, investeringen, het gedurende 2018 afgeronde inkoopprogramma eigen aandelen en betaald dividend, deels gecompenseerd door de gerealiseerde EBITDA.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Deposito's	611	23.003
Banksaldi	51.146	138.313
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	51.757	161.316
Bankschulden	-14.708	-49.716
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	37.049	111.600

25. Activa aangehouden voor verkoop

Aansluiting van de boekwaarde

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	1.737	-
Verworven via bedrijfscombinaties	187	-
Herclassificatie van vaste activa	-	1.410
Herclassificatie van immateriële activa	-	327
Afgestoten	-1.924	-
Aanpassing voor koersverschillen	-	-
Stand op 31 december	-	1.737

De activa verworven via bedrijfscombinaties in 2018 heeft betrekking op een aantal vrachtwagens die overgenomen is als gevolg van de acquisitie van Maatman. Deze vrachtwagens zijn gedurende 2018 verkocht. Tevens is een stuk grond in Doetinchem (Nederland) geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Deze grond heeft een boekwaarde van nihil en een reële waarde van €0,9 miljoen.

In 2017 is een aantal vrachtwagens gereclassificeerd van materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop als gevolg van de strategische samenwerking tussen ForFarmers Nederland en Baks. Tevens is in 2017 een opslaglocatie, klantrelaties, en goodwill verantwoord als activa aangehouden voor verkoop in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten aan CZAV. Deze activa zijn in 2018 verkocht.

Eigen vermogen en verplichtingen

26. Eigen vermogen

A. 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.

Het verloop van het niet op naam gezet vermogen in 2018 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2018	18.498.469	4,02118	74.385.674
Toename intrinsieke waarde	18.498.469	0,32735	6.055.474
Stand op 31 december 2018	18.498.469	4,34853	80.441.147
	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2017	18.511.993	3,99412	73.939.121
Af: aanvulling op 2016 toekenningen	-13.524	3,99412	-54.016
Toename intrinsieke waarde	18.498.469	0,02706	500.569
Stand op 31 december 2017	18.498.469	4,02118	74.385.674

De intrinsieke waarde per certificaat wordt bepaald door het eigen vermogen van ForFarmers N.V. te delen door het aantal aandelen in omloop per balansdatum.

B. Participatiereserve

Het verloop van de participatiereserve in 2018 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2018	33.797.040	4,02118	135.903.981
Af: conversie 2018	-3.670.433	4,02118	-14.759.472
Toename intrinsieke waarde	30.126.607	0,32735	9.861.945
Stand op 31 december 2018	30.126.607	4,34853	131.006.454
	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2017	38.045.896	3,99412	151.959.874
Bij: aanvullingen op 2016 toekenningen	13.524	3,99412	54.016
Af: conversie 2017	-4.262.380	3,99412	-17.024.457
Toename intrinsieke waarde	33.797.040	0,02706	914.548
Bij: bijschrijving 2017	-	4,02118	-
Stand op 31 december 2017	33.797.040	4,02118	135.903.981

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 €4,02118 ultimo 2017 naar €4,34853 ultimo 2018. De conversie van de participatiereserve komt tot stand doordat leden hun participatierekening omwisselen in certificaten, overdragen naar effectenrekeningen of verkopen.

C. 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 de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. bepalend is.

In 2018 is een bedrag ter grootte van €0,30 (2017: €0,24218) per door Coöperatie FromFarmers U.A. gehouden certificaat in ForFarmers N.V. toegevoegd aan de uitkeringsreserve en uitgekeerd aan de houders van de participatierekeningen.

D. Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze reserve per 31 december 2018 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond, deels ongedaan gemaakt door de revaluatie van de Poolse zloty.

E. Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkinginstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

F. Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de Coöperatie op grond van statutaire bepalingen. De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 48, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

G. Vermogensvergoeding en resultaatuitkering

De door de Coöperatie vastgestelde en uitgekeerde vermogensvergoeding bedraagt €9.566 duizend (2017:€8.110 duizend). De door de Coöperatie vastgestelde en uitgekeerde resultaatuitkering bedraagt €4.945 duizend (2017: €4.801 duizend).

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

Toe te rekenen aan leden van de Coöperatie

In duizenden euro	noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
2018							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	4.788	4.788	5.076	9.864
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-466	-	-	-466	-495	-961
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-160	-	-160	-170	-330
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-275	-	-275	-291	-566
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-5	-5	-6	-11
Totaal		-466	-435	4.783	3.882	4.114	7.996
2017							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B , 16B	-	-	2.163	2.163	2.005	4.168
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-1.082	-	-	-1.082	-1.001	-2.083
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	3	-	3	3	6
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16B	-	-17	-	-17	-16	-33
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	3	3	2	5
Totaal		-1.082	-14	2.166	1.070	993	2.063

27. Alternatieve prestatimaatstaven

De Directie van ForFarmers heeft 'onderliggende kengetallen' gedefinieerd als prestatimaatstaf, aangezien zij van mening is dat deze maatstaf relevant is voor een begrip van de financiële prestaties van de Groep. Deze prestatimaatstaven worden zowel op geconsolideerd als ook op Operationeel Segment niveau gevolgd. Management van ForFarmers gelooft dat deze onderliggende kengetallen een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, omdat ze de impact van materiële posten elimineren, welke worden beschouwd als eenmalig, en die niet direct gerelateerd zijn aan de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van EBITDA, EBIT en winst voor leden van de Coöperatie.

Vier verschillende eliminaties zijn gedefinieerd: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa;

ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen, inclusief het disconterings-effect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities, en desinvestering gerelateerde kosten; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

Onderliggende kengetallen zijn geen gedefinieerde prestatimaatstaven binnen IFRS. De definitie van de Groep van onderliggende EBIT(DA) en onderliggende winst voor leden van de Coöperatie over het boekjaar is mogelijk niet vergelijkbaar met gelijknamige prestatimaatstaven en toelichtingen van andere entiteiten. ForFarmers heeft eerder de doelstelling afgegeven voor de middellange termijn ten aanzien van een gemiddelde jaarlijkse onderliggende EDITDA groei van in de 'mid single digits' bij gelijkblijvende koersen.

2018

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items ⁽²⁾	Onderliggende ⁽²⁾
EBITDA ⁽¹⁾	103.334	-	4.920	-149	-904	3.867	99.467
EBIT	75.346	569	4.920	-149	-904	4.435	70.911
Financieringslasten		-	-2.316	-	-	-2.316	
Belastingeffect		-142	-1.205	28	160	-1.159	
Winst over het boekjaar	58.645	427	1.399	-121	-744	961	57.684

2017

In duizenden euro	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items ⁽²⁾	Onderliggende ⁽²⁾
EBITDA ⁽¹⁾	101.106	-	363	-160	-	203	100.903
EBIT	73.479	-1.932	363	-160	-	-1.729	75.208
Financieringslasten		-	-88	-	-	-88	
Belastingeffect		266	-76	45	-	235	
Winst over het boekjaar	58.759	-1.666	199	-115	-	-1.582	60.341

(1) EBITDA is bedrijfsresultaat exclusief afschrijvingen en amortisatie.

(2) Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatimaatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers.

De APM posten in 2018 bestaan uit:

Bijzondere waardeverminderingen

- €0,6 miljoen (€0,4 miljoen na belasting) terugname van een bijzondere waardevermindering uit 2014 op de (tweede) fabriek in Deventer, die opnieuw in gebruik is genomen voor de productie van niet-genetisch gemodificeerd (non-GGO) voer.

Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen

- €4,5 miljoen (€3,4 miljoen na belasting) incidentele bate in verband met de verkoop van de akkerbouwactiviteiten in Nederland;
- €0,4 miljoen (€0,3 miljoen na belasting) ontvangen nabetaling inzake de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk);
- €0,5 miljoen (€0,5 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de uitgestelde betalingen voor de overname van VleutenSteijn, Maatman, Van Gorp en Tasomix;
- €1,8 miljoen (€1,8 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de optieregeling verplichting voor de overname van Tasomix.

Herstructurering

- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) herstructureringskosten met betrekking tot een verkoopkantoor in het Verenigd Koninkrijk.

Overig

- €0,9 miljoen (€0,7 miljoen na belasting) toevoeging aan de (niet actieve) Toegezegde Pensioen regeling in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van een uitspraak van het Hoogerechtshof over gelijke pensioenrechten voor mannen en vrouwen.

De APM posten in 2017 bestaan uit:

Bijzondere waardeverminderingen

- €1,9 miljoen (€1,7 miljoen na belasting) bijzondere waardevermindering van een fabriek als gevolg van het supply chain optimalisatieplan in het Verenigd Koninkrijk.

Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen

- €0,3 miljoen (€0,2 miljoen na belasting) boekwinst op de verkoop van Adaptris (Verenigd Koninkrijk);
- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) boekwinst op de verkoop van overige vaste bedrijfsmiddelen in Nederland;
- €0,1 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) gerelateerd aan de oprenting van de uitgestelde betaling voor de overname van VleutenSteijn.

Herstructurering

- €0,2 miljoen (€0,1 miljoen na belasting) herstructureringskosten voor de introductie van een financieel shared service center voor continentaal Europa.

28. Kapitaalmanagement

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 waardoor de Coöperatie direct 17,4% van de geplaatste (certificaten van) aandelen ForFarmers houdt.

29. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	noot	31 december 2018	31 december 2017
Bankleningen zonder zekerheden		39.083	44.429
Bankleningen met zekerheden	29C	10.220	-
Financiële-leaseverplichtingen		186	79
Leningen van verbonden partijen		3.051	-
Totaal langlopend		52.540	44.508
Bankleningen zonder zekerheden		131	-
Bankleningen met zekerheden	29C	2.432	-
Financiële-leaseverplichtingen		400	28
Totaal kortlopend		2.963	28

De financieringsovereenkomst die in 2014 is afgesloten heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2018 (31 december 2017: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar de subparagraaf 'Multicurrency revolving facility agreement'.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente-, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32.

A. Voorwaarden en aflossingschema

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

In duizenden euro	Valuta	Nominale rente %	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2018	Boekwaarde 31 december 2018	Nominale waarde 31 december 2017	Boekwaarde 31 december 2017
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP	LIBOR + 0.7%	2020	39.456	39.214	45.086	44.429
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)	PLN	WIBOR + 0.85% - 1.2%	2019 - 2027	12.286	12.285	-	-
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 1.6%	2019	367	367	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	GBP	4.2% - 7.9%	2019-2021	107	72	147	107
Financiële-leaseverplichtingen	PLN	3.7% - 4.2%	2022	533	514	-	-
Leningen van verbonden partijen	PLN	3.8%	2021	3.051	3.051	-	-
Totaal rentedragende verplichtingen				55.800	55.503	45.233	44.536

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Multicurrency revolving facility agreement

De Groep heeft in 2014 een financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt €300 miljoen, bestaande uit een leningsfaciliteit van €200 miljoen en een rekening courant faciliteit van €100 miljoen, waarvan per 31 december 2018 nominaal €35,0 miljoen (€39,1 miljoen) (31 december 2017: £40,0 miljoen (€44,4 miljoen) werd gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,7% en 1,6%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2018 bedraagt deze marge 0,7% (2017: 0,7%).

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

- Leverage ratio, die wordt bepaald door de netto schuld gedeeld door genormaliseerde EBITDA. De leverage ratio mag niet meer bedragen dan 3,0; waarbij gedurende maximaal drie niet opeenvolgende halfjaarsperioden tijdens de kredietovereenkomst de ratio tussen 3,0 en 3,5 mag liggen.
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) te delen door de netto-rentelasten en niet tussen nul en 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (inclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa..

Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een

Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;

- inclusief, op aanwijzing door de Groep, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode en samenhangen met de integratie van een verworven onderneming of met de kosten van ontvlechting bij de verkoop van een onderneming met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van €25,0 miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van €10,0 miljoen niet overschrijdt in een boekjaar. De Groep dient in dit geval een compliance certificaat in te dienen waarop de specificatie van deze buitengewone kosten wordt weergegeven.

Netto rentelasten betekent het netto bedrag van de financiële baten minus rente, commissie, fees, kortingen en andere financiële lasten verantwoord in de relevante periode in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Per 31 december 2018 was de leverage ratio positief en de interest coverage ratio negatief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Per 31 december 2017 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2018 als per 31 december 2017 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

(ii) Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van €6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum voor €1,8 miljoen gebruik gemaakt (per 31 december 2017 werd van deze faciliteit geen gebruik gemaakt).

C. Bankleningen met zekerheden

De bankleningen met zekerheden ter hoogte van €12,7 miljoen hebben betrekking op de in 2018 geacquireerde entiteiten Voeders Algoet (België) en Tasomix (Polen). Ten behoeve van deze leningen zijn de volgende zekerheden verstrekt:

Voeders Algoet - ING Bank

- Mandaat pandrecht op roerende goederen.

Tasomix - Credit Agricole, PKO BP S.A.

- Stille verpanding op de vorderingen voor een totaalbedrag van €3,5 miljoen (PLN 15 miljoen).
- Hypothecaire zekerheid op vastgoed voor een totaalbedrag van €20,9 miljoen (PLN 89,7 miljoen).
- Pandrecht op de bedrijfsinventaris en voorraden.

D. Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018			31 december 2017		
	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen
Minder dan 1 jaar	427	27	400	39	11	28
Tussen 1 en 5 jaar	213	27	186	108	29	79
Meer dan 5 jaar	-	-	-	-	-	-
Totaal	640	54	586	147	40	107

De stijging van de toekomstige lease betalingen wordt veroorzaakt door de Tasomix acquisitie.

E. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

In duizenden euro	Leningen en overige financieringsnoot verplichtingen	Financiële leaseverplichtingen	Uitkeringsreserve en resultaatuitkering	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2018	44.429	107	-	(2.952)	(27.300)	30.280	199.639	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen van ForFarmers	-	-	-	-	-2.854	-	-3.025	-5.879
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen van ForFarmers met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-	730	-	773	1.503
Terugkoop van eigen aandelen van ForFarmers met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-	-1.064	-	-1.128	-2.192
Betalingen uit hoofde van financiële leaseverplichtingen	-	-1.115	-	-	-	-	-	-1.115
Opname leningen	1.608	-	-	-	-	-	-	1.608
Terugbetaling banklening	-5.928	-	-	-	-	-	-	-5.928
Betaling van afwikkeling derivaten	-	-	-	-	-81	-	-	-81
Betaald dividend, vermogensvergoeding en resultaatuitkering	26	-	-	-15.942	-	-	-13.535	-29.477
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-4.320	-1.115	-15.942	-	-3.270	-	-16.914	-41.561
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-120	30	-	-	-	-	-	-90
Mutatie intrinsieke waarde	460	-	-	-	-15.917	-	-	-15.457
Nieuwe financiële leaseverplichtingen	-	125	-	-	-	-	-	125
Overige mutaties / Gerelateerd aan verplichtingen								
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	14.468	1.439	-	-	-	-	15.907
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	14.468	1.439	-	-	-	-	-	15.907
Ingehouden resultaatuitkering	26C	-	-	-	605	-	-	605
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	-	-712	20.733	-1.420	46.580	65.181
Stand op 31 december 2018	54.917	586	-15.942	-3.664	-25.149	28.860	229.305	
In duizenden euro								
Stand op 1 januari 2017	45.564	214	-	-1.907	-28.086	30.015	203.090	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Opbrengst uit in- en verkoop van eigen aandelen van ForFarmers	-	-	-	-	-27.694	-	-25.864	-53.558
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen van ForFarmers met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-	1.207	-	1.128	2.335
Terugkoop van eigen aandelen van ForFarmers met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	-	-	-	-	-1.629	-	-1.522	-3.151
Betalingen uit hoofde van financiële leaseverplichtingen	-	-130	-	-	-	-	-	-130
Betaald dividend, vermogensvergoeding en resultaatuitkering	-	-	-12.911	-	-	-	-12.761	-25.672
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-130	-12.911	-	-28.116	-	-39.019	-80.176
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-1.628	-7	-	-	-	-	-	-1.635
Mutatie intrinsieke waarde	493	-	-	-	-1.415	-	-	-922
Overige mutaties / Gerelateerd aan verplichtingen								
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-	30	-	-	-	-	30
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	-	30	-	-	-	-	-	30
Ingehouden resultaatuitkering	26C	-	-	-	551	-	-	551
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	12.911	-1.045	29.766	265	35.568	77.465
Stand op 31 december 2017	44.429	107	-	-2.952	-27.300	30.280	199.639	

30. Voorzieningen

2018

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2018	684	383	398	572	1.344	3.381
Verworven via bedrijfscombinaties	150	-	-	-	180	330
In boekjaar getroffen voorzieningen	32	39	227	1.137	297	1.732
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-88	-220	-134	-453	-213	-1.108
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-285	-597	-270	-1.152
Effect van discontering	6	3	-	2	8	19
Overige mutatie	-	-	-	-	199	199
Translatie verschillen	-	-	-2	-	-3	-5
Stand op 31 december 2018	784	205	204	661	1.542	3.396
Langlopend	784	129	-	-	1.111	2.024
Kortlopend	-	76	204	661	431	1.372
Stand op 31 december 2018	784	205	204	661	1.542	3.396

2017

In duizenden euro	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2017	791	371	1.518	583	2.082	5.345
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	129	344	414	275	1.162
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-100	-	-46	-53	-41	-240
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-7	-117	-1.386	-380	-953	-2.843
Effect van discontering	-	-	-	8	-	8
Translatie verschillen	-	-	-32	-	-19	-51
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381
Langlopend	534	129	2	450	1.134	2.249
Kortlopend	150	254	396	122	210	1.132
Stand op 31 december 2017	684	383	398	572	1.344	3.381

A. Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen uit om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien. De stijging in de voorziening heeft betrekking op de acquisities.

B. Sloopkosten

In voorgaande jaren is een voorziening getroffen voor sloopkosten die het gevolg zijn van de sluiting van een locatie in Nederland. Op basis van de verwachte termijn waarbinnen de resterende voorziening zal worden aangewend, is deze geclassificeerd als kortlopend. De langlopende voorziening voor sloopkosten is getroffen voor een in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend. De vrijval heeft betrekking op de heropening van de fabriek in Deventer.

C. Herstructurering

Gedurende het jaar is de herstructureringsvoorziening voor de financiële shared service centers op het continent gebruikt en het restant vrijgevallen. In 2018 is een nieuwe voorziening gevormd voor de reorganisatie van een verkoopkantoor in het Verenigd Koninkrijk.

D. Verlieslatende contracten

De vrijval van de voorziening voor verlieslatende contracten heeft betrekking op de beslissing om een opslaglocatie toch te blijven gebruiken tot het einde van het contract. De toevoegingen aan de voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op een aantal verlieslatend termijncontracten voor verkoop als gevolg van prijsstijging in grondstoffen.

E. Overig

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op juridische geschillen en claims.

Daarnaast is ForFarmers betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen financiële impact als resultaat heeft of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 36 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

31. Handelsschulden en overige verplichtingen

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Handelsschulden aan verbonden partijen	37	2.847
Overige handelsschulden		160.280
Overlopende passiva		87.791
Handelsschulden		250.918
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		6.210
Voorwaardelijke vergoeding	6	19.211
Derivaten	32A	461
Putoptie verplichting	6	32.279
Overige verplichtingen		58.161
Totaal		309.079
Langlopend		41.258
Kortlopend		267.821
Totaal		309.079

De toename van de handelsschulden en overige verplichtingen wordt voornamelijk veroorzaakt door acquisities. Het totale effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €85,7 miljoen.

De toename van de voorwaardelijke vergoeding heeft met name betrekking op de overnames van Tasomix, Maatman, Van Gorp en Algoet. De putoptie verplichting heeft betrekking op de overname van Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. Voor meer informatie over de overnames wordt verwezen naar noot 6.

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

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32C.

Financiële instrumenten

32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management

A. Verwerkingscategorieën en reële waarden

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

31 december 2018

In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Boekwaarde		Reële waarde				
				Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	28	-	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	-	-	265.853	265.853	-	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	51.757	51.757	-	-	-	-	-
		-	-	317.638	317.638	-	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Voorwaardelijke vergoeding	31	-19.211	-	-	-19.211	-	-	-19.211	-	-19.211
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	31	-	-36	-	-36	-	-36	-	-	-36
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31	-	-425	-	-425	-	-425	-	-	-425
Putoptie verplichting	31	-32.279	-	-	-32.279	-	-	-32.279	-	-32.279
		-51.490	-461	-	-51.951	-	-461	-51.490	-	-51.951
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Bankschulden	24	-	-	-14.708	-14.708	-	-	-	-	-
Bankleningen	29	-	-	-51.866	-51.866	-	-	-	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	29	-	-	-586	-586	-	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-267.821	-267.821	-	-	-	-	-
		-	-	-334.981	-334.981	-	-	-	-	-

(1) Reële waarde door winst en verlies

(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(3) Exclusief voorwaardelijke vergoeding

31 december 2017

In duizenden euro	noot	Boekwaarde					Reële waarde				
		Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Aangehouden tot einde looptijd	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	21	-	-	28	-	-	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	-	-	-	217.590	-	217.440	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	-	-	-	161.316	-	161.297	-	-	-	-
		-	-	28	378.906	-	378.765	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Voorwaardelijke vergoeding	31	-8.255	-	-	-	-	-8.255	-	-	-8.255	-8.255
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Bankschulden	24	-	-	-	-	-49.716	-49.716	-	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	29	-	-	-	-	-44.429	-44.429	-	-	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	29	-	-	-	-	-107	-107	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	31	-	-	-	-	-207.099	-207.099	-	-	-	-
		-	-	-	-	-301.351	-301.351	-	-	-	-

(1) Reële waarde door winst en verlies

(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(3) Exclusief voorwaardelijke vergoeding

B. Bepaling van de reële waarden

Waarderingstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderingstechnieken uiteengezet die worden gebruikt voor het bepalen van reële waarden van Niveau 2 en Niveau 3, voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde in de balans, evenals de belangrijke niet-waarneembare inputs die daarbij zijn gebruikt. Gerelateerde waarderingprocessen zijn beschreven in noot 4.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Valutatermijncontracten	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.	Niet van toepassing
Rente swaps en brandstof swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating. Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderingstechnieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.	Niet van toepassing
Voorwaardelijke vergoeding	Contant gemaakte kasstromen: Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De verwachte betaling wordt bepaald op basis van mogelijke scenario's over de verwachte afzetvolume en inbaarheid bruto handelsvorderingen, het bedrag dat bij elk van de scenario's moet worden betaald en de waarschijnlijkheid van elk scenario.	<ul style="list-style-type: none"> • Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume. • Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen. • Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang: <ul style="list-style-type: none"> • de jaarlijkse groeivoet van het afzetvolume hoger (lager) uitvalt; • de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaardbetaaltermijn positief (negatief) afwijken; • de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

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

C. Financieel risicomanagement

(i) Risk management raamwerk

De Directie van ForFarmers heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Directie van ForFarmers heeft een 'Risk Advisory Board' ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De Risk Advisory Board rapporteert regelmatig aan de Directie, de Audit Committee en de Raad van Commissarissen 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 opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit het team Corporate Governance & Compliance.

De Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

(ii) Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen in schuld papier.

De bruto boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn.

Zie noot 5 en 8 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

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

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is in 2018 individueel verantwoordelijk voor meer dan 2,7% (2017: 2,6%) van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 21.

Per 31 december 2018 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Bruto handels- en overige vorderingen	282.800	235.460
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-16.919	-17.842
Totaal	265.881	217.618
Langlopend (waaronder leningen)	15.245	9.437
Kortlopend	250.636	208.181
Totaal	265.881	217.618

Per 31 december 2018 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	218.178	12.066	230.244
Overschrijding < 30 dagen	24.682	2.475	27.157
Overschrijding 31 - 60 dagen	4.764	2.583	7.347
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.140	1.448	3.588
Overschrijding > 90 dagen	3.410	11.054	14.464
Bruto bedrag	253.174	29.626	282.800
Bijzondere waardevermindering	-	-16.919	-16.919
Totaal	253.174	12.707	265.881
Achterstallige vorderingen	13,8%	59,3%	18,6%

Het percentage achterstallige vorderingen is toegenomen als gevolg van de achterstallige vorderingen bij de overgenomen ondernemingen.

Per 31 december 2017 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	188.154	12.188	200.342
Overschrijding < 30 dagen	16.254	2.391	18.645
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.415	705	3.120
Overschrijding 61 - 90 dagen	255	471	726
Overschrijding > 90 dagen	3.797	8.830	12.627
Bruto bedrag	210.875	24.585	235.460
Bijzondere waardevermindering	-	-17.842	-17.842
Totaal	210.875	6.743	217.618
Achterstallige vorderingen	10,8%	50,4%	14,9%

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

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

In duizenden euro	2018	2017
Stand op 1 januari	17.842	22.149
In het boekjaar afgeschreven	-2.677	-2.455
In het boekjaar vrijgevallen	-3.620	-4.002
In het boekjaar toegevoegd	5.375	2.212
Translatie verschillen	-1	-62
Stand op 31 december	16.919	17.842
Langlopend	4.862	5.287
Kortlopend	12.057	12.555
Stand op 31 december	16.919	17.842

In de winst-en-verliesrekening is een netto vrijval van €1.043 duizend (2017: €1.790 duizend) verantwoord, terwijl het saldo van in het boekjaar toegevoegde en vrijgevallen bedragen een netto toevoeging van €1.755 duizend (2017: netto vrijval €1.790) is. Het verschil van €2.798 duizend (2017: nihil) betreft het acquisitie-effect.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Voor meer informatie zie noot 36.

(iii) Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. Tevens houdt de Groep financieringsfaciliteiten aan om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 29 voor meer details.

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

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

31 december 2018 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Contractuele kasstromen				
	noot	Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 31	19.211	21.650	10.218	1.550	9.882	-
Putoptie verplichting		32.280	67.820	-	-	-	67.820
Bankschulden	24	14.708	14.708	14.708	-	-	-
Bankleningen	29	51.866	52.108	2.563	40.652	5.736	3.157
Financiële-leaseverplichtingen	29	586	640	427	136	77	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	254.281	254.281	254.281	-	-	-
		372.932	411.207	282.197	42.338	15.695	70.977

[1] Exclusief verbonden partijen en voorwaardelijke vergoeding

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2018 ten bedrage van €51.757 duizend.

31 december 2017 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Contractuele kasstromen				
	noot	Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6, 31	8.255	8.407	-	8.407	-	-
Bankschulden	24	49.716	49.716	49.716	-	-	-
Bankleningen	29	44.429	45.086	-	-	45.086	-
Financiële-leaseverplichtingen	29	107	147	39	52	56	-
Handelsschulden en overige verplichtingen ¹	31	205.206	205.206	205.206	-	-	-
		307.713	308.562	254.961	8.459	45.142	-

[1] Exclusief verbonden partijen en voorwaardelijke vergoeding

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2017 ten bedrage van €161.316 duizend.

Zoals toegelicht in noot 29 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt op regelmatige basis bewaakt door de treasury-afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Directie van ForFarmers teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde van het boekjaar wordt voldaan aan het convenant, zoals nader is toegelicht in noot 29.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige markttrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de markttrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante

voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen.

(iv) Marktrisico

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

Valutarisico

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

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

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

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

De Groep heeft per 31 december 2018 valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2017: 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 vreemde valuta kan als volgt worden weergegeven:

In duizenden	31 december 2018			31 december 2017	
	€	£	zł	€	£
Handels- en overige vorderingen	138.243	86.785	131.700	130.470	77.318
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	23.969	10.099	-3.329	133.263	-19.219
Bankleningen zonder zekerheden	-160	-34.973	-566	-	-40.000
Bankleningen met zekerheden	-367	-	-52.845	-	-
Financiële-leaseverplichtingen	-361	-64	-2.211	-	-95
Handelsschulden en overige verplichtingen	-184.292	-68.711	-206.344	-155.704	-52.720
Netto transactie-positie	-22.968	-6.864	-133.595	108.029	-34.716

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

1€=	Gemiddelde koers		Koers op	31 december 2017	31 december 2016
	2018	2017	31 december 2018		
£	0,8847	0,8767	0,8945	0,8872	0,8562
zł	4,3013		4,3014		

Gevoeligheidsanalyse

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

Renterisico

De Groep test het renterisico op potentiële financiële invloed. Indien de potentiële invloed niet acceptabel is wordt de blootstelling aan het risico geëlimineerd door het vastzetten van de rente. Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en indien gewenst het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken.

Blootstelling aan renterisico

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

In duizenden euro	Boekwaarde	
	31 december 2018	31 december 2017
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	15.217	9.409

Instrumenten met een variabele rente

Financiële verplichtingen	51.866	44.429
---------------------------	--------	--------

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

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

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

In duizenden euro	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2018				
Instrumenten met een variabele rente	-247	247	-196	196
31 december 2017				
Instrumenten met een variabele rente	-224	224	-176	176

Grondstoffen prijsrisico's

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

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

Gedurende 2018 heeft de Groep derivaten aangekocht om de risico's in verband met wijzigingen in de brandstofprijzen af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cash flow hedge accounting toegepast. Reële waarde bedragen gepresenteerd in het eigen vermogen worden geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening op realisatiedata van de afgedekte posities. De contractuele looptijd van deze derivaten vervallen op verschillende momenten in 2019, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2019 zullen plaatsvinden.

D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

In duizenden euro	2018					2017				
	Boekwaarde	Totaal	Verwachte kasstromen			Boekwaarde	Totaal	Verwachte kasstromen		
			1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar			1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-36	-36	-36	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-425	-425	-266	-159	-	-	-	-	-	-
	-461	-461	-302	-159	-	-	-	-	-	-

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

In duizenden euro	2018					2017				
	Boekwaarde	Totaal	Verwachte impact			Boekwaarde	Totaal	Verwachte impact		
			1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar			1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-36	-36	-36	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-425	-425	-266	-159	-	-	-	-	-	-
	-461	-461	-302	-159	-	-	-	-	-	-

Groepssamenstelling

33. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

Overzicht van belangrijke dochterondernemingen

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang ⁽¹⁾
Nederland		
ForFarmers N.V. ^[2]	Lochem	49%
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoerders B.V.	Eindhoven	100%
Van Gorp Biologische Voeders B.V.	Schalkwijk	100%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG ^[3]	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ^[3]	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Voeders Algoet N.V.	Zulte	100%
Polen		
Tasomix Sp. z o.o. ^[5]	Biskupice Otoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o. ^[5]	Pionki	60%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft ^[4]	Hamburg	50%

[1] Met uitzondering van het belang in ForFarmers N.V. geeft bovenstaande tabel het belang van ForFarmers N.V. in haar deelnemingen weer per 31 december 2018. De belangen worden weergegeven op basis van het aantal in omloop zijnde aandelen.

[2] Betreft het belang van de Coöperatie in ForFarmers N.V. per 31 december 2018 op basis van het aantal in omloop zijnde aandelen

[3] De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.

[4] Verwerkt volgens de 'equity'-methode zie noot 20

[5] Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat te allen tijde de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden

34. Minderheidsbelangen

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

31 december 2018

	ForFarmers NV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Eliminaties	Totaal
Percentage minderheidsbelang	51%	40%	40%		
In duizenden euro					
Vaste activa	471.402	174	2.723	-2.897	471.402
Geldmiddelen en kasequivalenten	51.756	5	1.465	-1.469	51.757
Overige vlottende activa	350.559	41	14.955	-14.996	350.559
Vlottende activa	402.315	46	16.420	-16.465	402.316
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-52.540	-	-	-	-52.540
Overige langlopende verplichtingen	-89.952	-	-129	129	-89.952
Langlopende verplichtingen	-142.492	-	-129	129	-142.492
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-2.963	-	-	-	-2.963
Overige kortlopende verplichtingen	-287.509	-9	-6.313	6.322	-287.509
Kortlopende verplichtingen	-290.472	-9	-6.313	6.322	-290.472
Minderheidsbelang	-5.165	-	-	-	-5.165
Netto activa	435.588	211	12.701	-12.911	435.589
Boekwaarde van minderheidsbelang	224.139	84	5.082		229.305
Omzet	2.404.663	-	70.119	-70.119	2.404.663
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	58.590	-2	1.601	-959	59.230
Niet-gerealiseerde resultaten	7.996	-	-	-	7.996
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	66.586	-2	1.601	-959	67.226
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	29.145	-1	641		29.785
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	4.115	-	-	-	4.115
Totaal	33.260	-1	641	-	33.900

2018

	ForFarmers NV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Eliminaties	Totaal
In duizenden euro					
Kasstroom uit operationele activiteiten	82.095	-	-2.992	2.992	82.095
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-113.997	-	-230	230	-113.997
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-41.561	-	-1.000	1.000	-41.561
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-73.463	-	-4.222	4.222	-73.463

De verandering van kasstroom uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.

31 december 2017

	ForFarmers NV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Eliminaties	Totaal
Percentage minderheidsbelang	48%	40%	40%		
In duizenden euro					
Vaste activa	339.277	172	3.247	-3.419	339.277
Geldmiddelen en kasequivalenten	161.297	5	5.687	-5.692	161.297
Overige vlottende activa	286.717	41	11.312	-11.353	286.717
Vlottende activa	448.014	46	16.999	-17.045	448.014
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-44.508	-	-4.296	4.296	-44.508
Overige langlopende verplichtingen	-67.353	-	-134	134	-67.353
Langlopende verplichtingen	-111.861	-	-4.430	4.430	-111.861
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-28	-	-	-	-28
Overige kortlopende verplichtingen	-265.471	-5	-4.457	4.462	-265.471
Kortlopende verplichtingen	-265.499	-5	-4.457	4.462	-265.499
Minderheidsbelang	-4.629				-4.629
Netto activa	405.302	213	11.359	-11.572	405.302
Boekwaarde van minderheidsbelang	195.010	85	4.544		199.639
Omzet	2.218.660	17	66.773	-66.790	2.218.660
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	58.554	15	1.857	-1.123	59.303
Niet-gerealiseerde resultaten	2.063	-	-	-	2.063
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	60.617	15	1.857	-1.123	61.366
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	27.730	6	743		28.479
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	993	-	-		993
Totaal	28.723	6	743	-	29.472

2017

	ForFarmers NV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Eliminaties	Totaal
In duizenden euro					
Kasstroom uit operationele activiteiten	116.335	-	7.201	-7.201	116.335
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(33.066)	-	-280	280	-33.066
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(80.176)	-	-2.500	2.500	-80.176
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	3.093	-	4.421	-4.421	3.093

Overige toelichtingen

35. Operationele leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De Groep huurt een aantal vestigingen, machines en installaties en voertuigen op basis van operationele leaseovereenkomsten.

De Groep heeft de mogelijkheid voor sommige van deze activa de looptijd van de huur te verlengen. In deze gevallen worden de voorwaarden van de overeenkomst heronderhandeld aan het einde van de oorspronkelijke looptijd van het contract. Daarnaast worden de huurbedragen in bepaalde contracten periodiek verhoogd gebaseerd op marktvoorwaarden.

De toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten kunnen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Minder dan 1 jaar	5.866	5.398
Tussen 1 - 5 jaar	10.152	6.067
Meer dan 5 jaar	17.088	4.795
Totaal	33.106	16.260

De totale toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten zijn gestegen naar €33,1 miljoen (31 december 2017: €16,3 miljoen). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een verhoging van de huur en verlenging van de huurperiode van fabriekslocaties in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Het totale effect van acquisities en desinvesteringen is beperkt.

Van de leasebetalingen is in 2018 een bedrag van €8.068 duizend (2017: €8.279 duizend) verantwoord in de winst- en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de leasebetalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

De daling wordt deels ongedaan gemaakt door de

huurverhogingen in 2018.

36. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Algemeen

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

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

31 december 2018

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	609.175	2.029	-	611.204
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	6.584	-	-	6.584
Koopverplichting overig	3.455	261	-	3.716
Totaal	619.214	2.290	-	621.504

31 december 2017

In duizenden euro	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	495.566	622	-	496.188
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	-	-	-	-
Koopverplichting materiële vaste activa	4.971	-	-	4.971
Koopverplichting overig	2.505	-	-	2.505
Totaal	503.042	622	-	503.664

De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten en de overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties. De toename ten opzichte van 2017 wordt voornamelijk veroorzaakt door de overnames.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Met betrekking tot de verwerving van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) zijn garanties afgegeven ter grootte van €45 duizend (2017: €0,1 miljoen).

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 29.

37. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 33) en de pensioenfondsen van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) en HST Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 15A voor de relevante transacties) kent de Groep nog additionele verbonden partijen en transacties die hierna zijn toegelicht. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2018 en 2017 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 (2017: nihil).

A. 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 2018 6,9% (31 december 2017: 7,7%) van de aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2018 een direct belang van 17,4% (2017: 17,4%) en een indirect belang van 28,4% (2017: 31,8%) 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.

B. Beloning van Bestuur

In het boekjaar bedroeg de totale beloning van het Bestuur die ten laste kwam van de Groep €227 duizend (2017: €187 duizend). Hierin is begrepen de beloning van het Bestuur die ten laste is gebracht van de Coöperatie van €103 duizend (2017: €74 duizend). Daarnaast ontvingen de bestuursleden in 2018 een bezoldiging van €124 duizend (2017: €113 duizend) voor hun toezichhoudende taken als commissarissen van ForFarmers N.V.

C. Raad van Commissarissen van ForFarmers

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

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

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	465	525
Gekocht van	703	497

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	36	26
Schulden aan	-	-

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

Als gevolg van de benoeming van de heer C. de Jong tot lid van de Raad van Commissarissen, is Chr. Hansen Holding A/S inclusief haar deelnemingen (hierna tezamen: Chr. Hansen) vanaf 26 april 2017 tot 1 juni 2018 een verbonden partij van de Groep aangezien de heer C. de Jong tot 1 juni 2018 de functie van CEO heeft bekleed bij deze onderneming. De Groep heeft op 31 december 2018 geen contractuele verplichtingen naar Chr. Hansen (2017: Idem) en heeft voor een bedrag van €0,7 miljoen aan goederen gekocht in de periode van 1 januari 2018 tot 1 juni 2018 (2017: €0,5 miljoen in de periode van 26 april 2017 tot en met 31 december 2017). Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

D. Bestuur Coöperatie

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

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met leden van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	1.612	805
Gekocht van	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan leden van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	20	33
Schulden aan	-	-

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

E. Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	2018	2017
Leveringen van goederen en diensten		
Verkocht aan	10	5
Gekocht van	46.426	45.075

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	-	-
Schulden aan	2.847	1.893

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	2018	2017
Verkocht aan	3.736	-
Gekocht van	326	-

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

In duizenden euro	31 december 2018	31 december 2017
Vorderingen op	5.730	-
Schulden aan	3.051	-

38. Gebeurtenissen na balansdatum

Polen

In januari 2019 zijn garanties afgegeven ter hoogte van €1,9 miljoen (PLN 8,0 miljoen) aan leveranciers van de nieuwe fabriek in Pionki (Polen).

Verenigd Koninkrijk

In februari 2019 kondigde ForFarmers UK aan de vestiging in Blandford te willen sluiten, nadat de verplichte 'consultatie' procedure in het Verenigd Koninkrijk zal zijn afgerond. In Blandford wordt momenteel conventioneel (meng)voer en biologisch voer geproduceerd. Het plan is om de productie van conventioneel voer te verhuizen naar de nieuwe fabriek in Exeter en de productie van biologische voer naar Portbury, waar de faciliteiten onlangs zijn uitgebreid met extra opslagcapaciteit voor grondstoffen voor biologisch voer. De beoogde sluiting in Blandford heeft gevolgen voor circa 30 medewerkers.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

39. Basis voor waardering

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

40. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2018. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende

zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

Specifiek ten aanzien van bovenstaande feiten en omstandigheden dient tevens vast gesteld te worden of sprake is van overheersende zeggenschap in de situatie dat de Coöperatie de helft of minder van de stemrechten heeft ten aanzien van deelneming ForFarmers N.V.

Ten aanzien van de deelneming ForFarmers N.V. geldt dat de Coöperatie gedurende 2018 een direct en indirect (aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers) stembelang heeft gehad van meer dan 50%.

Bij een stembelang van meer dan 50% behoort het prioriteitsaandeel tot de Coöperatie waarbij vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V. door de Coöperatie kunnen worden benoemd. Op basis van het directe en indirecte stembelang van meer dan 50% en de rechten behorende bij het prioriteitsaandeel heeft de Coöperatie overheersende zeggenschap over ForFarmers N.V.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te

betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belastingverplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen.

Geanticipeerde acquisitiemethode

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

wijzigingen in de reële waarde van de putoptie verplichting en dividenden aan de minderheidsaandeelhouders worden opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (financieringskosten).

Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder

rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebiedsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waarde veranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (2017: voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten) (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend

tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Financiële instrumenten

Opname op de balans en eerste waardering

Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer de Groep een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hierna: FVOCI) - schuldinstrument; FVOCI – eigen-vermogensinstrument; of reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat (hierna: FVTPL).

Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun eerste verwerking, tenzij de Groep haar bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval alle betreffende financiële activa worden geherrubriceerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel

- waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de eerste verwerking van een aandelenbelegging die niet voor handelsdoeleinden wordt aangehouden, kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere wijzigingen in de reële waarde van de belegging in de niet-gerealiseerde resultaten te presenteren. Deze keuze wordt gemaakt op het niveau van individuele beleggingen.

Alle financiële activa die niet zijn geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan de Groep onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI, aanwijzen als te waarderen tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

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

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

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

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

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

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

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

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

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

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, worden opgenomen in winst of verlies.

Schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten berekend op basis van de effectieve-rentemethode, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in winst of verlies. Andere netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Bij het niet langer verwerken van schuldinstrumenten worden de baten en lasten die zijn geaccumuleerd in niet-gerealiseerde resultaten, geherclassificeerd naar winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Financiële instrumenten: Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de categorie overige financiële verplichtingen.

Niet afgeleide financiële activa en financiële verplichtingen - verwerken en niet langer verwerken
De Groep verwerkt leningen, vorderingen en uitgegeven schuldbewijzen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van de Groep partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij

nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen. Daarnaast dient de overdracht van saldi naar een salderingsrekening plaats te vinden op het einde van de periode om daarmee de intentie aan te tonen dat op een netto basis wordt afgewikkeld.

Niet afgeleide financiële activa - waardering

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden verantwoord in het resultaat.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Leningen en vorderingen

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindervers verliezen en valutakoersverschillen op schuldbewijzen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve. Wanneer de activa niet langer in de balans worden opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar het resultaat.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen – waardering
Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting: Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de blootstelling aan valuta-, rente- en grondstoffenrisico's af te dekken. Als de Groep betrokken is bij hybride contracten, past de Groep het volgende toe met betrekking tot de besloten derivaten in het hybride contract. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en afzonderlijk verantwoord indien het basiscontract geen financieel actief is en aan de volgende criteria is voldaan:

het hybride contract wordt niet gewaardeerd tegen reële waarde met wijzigingen in de reële waarde verwerkt in winst of verlies (FVTPL).

- de economische kenmerken en het risico van het in een contract besloten derivaat staan niet in nauw verband met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in een contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en

Als een in een contract besloten derivaat wordt gescheiden van het hybride contract, wordt het basiscontract verwerkt volgens de vastgestelde grondslagen voor een dergelijk contract. Het in een contract besloten derivaat wordt verwerkt in overeenstemming met de principes van de Groep voor de van toepassing zijnde derivaten.

Derivaten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden derivaten gewaardeerd tegen reële waarde, en wijzigingen daarin worden over het algemeen opgenomen in winst of verlies.

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge instrumenten om de variabiliteit in kasstromen die gepaard gaan met zeer waarschijnlijke verwachte transacties die voortvloeien uit veranderingen in wisselkoersen, grondstofprijzen en rentetarieven en bepaalde derivaten.

Bij het aangaan van aangewezen hedge relaties documenteert de Groep de risicobeheerdoelstelling en -strategie voor het uitvoeren van de hedge. De Groep documenteert ook de economische relatie tussen de afgedekte positie en het hedge instrument, waaronder of de veranderingen in kasstromen van de afgedekte positie en het hedge instrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangemerkt als een kasstroom-hedge instrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in een hedge reserve. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve verandering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan. Ieder niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk verwerkt in

winst of verlies.

De Groep wijst de verandering in de reële waarde van valutatermijncontracten aan als het hedge instrument in kasstroom-hedge relaties. De verandering in de reële waarde van het termijnelement van valutatermijncontracten ('termijnpunten') wordt niet afzonderlijk verantwoord als kosten van hedging.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie vervolgens resulteert in de verwerking van een niet-financieel item zoals voorraden, wordt het bedrag dat is opgebouwd in de hedge reserve direct opgenomen in de initiële kosten van het niet-financiële item wanneer het wordt opgenomen.

Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de hedge reserve geherclassificeerd naar winst of verlies in dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen winst of verlies beïnvloeden.

Als de afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting of als het hedge instrument wordt verkocht, vervalt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Wanneer hedge accounting voor kasstroomafdekkingen wordt beëindigd, blijft het bedrag dat in de hedge reserve is geaccumuleerd in het eigen vermogen totdat, voor een hedge van een transactie die resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief, het wordt verwerkt in de kostprijs van het niet-financiële actief bij eerste verwerking of, voor andere kasstroomhedges, het wordt geherclassificeerd naar winst of verlies over dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen van invloed zijn op winst of verlies.

Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de hedge reserve onmiddellijk geherclassificeerd naar winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting: Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta-, prijs- en renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien aan bepaalde criteria wordt

voldaan.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd, en eventuele wijzigingen daarin worden in het algemeen verwerkt in het resultaat.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument is aangewezen voor de afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in de afdekkingsreserve. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt direct verwerkt in het resultaat.

Het in eigen vermogen geaccumuleerde bedrag wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en overgeboekt naar het resultaat in dezelfde periode of periodes dat de afgedekte positie van invloed is op het resultaat.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of indien de aanwijzing wordt ingetrokken, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Indien niet langer wordt verwacht dat de verwachte transactie zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Eigen vermogen

Participatiereserve

De participatiereserve is eigen vermogen van de Coöperatie (conform art. 26 lid 2a van de statuten van de Coöperatie). De leden zijn medegerechtigd tot de participatiereserve, afhankelijk van het saldo van de op naam van de individuele leden van de Coöperatie gestelde participatierekeningen. Het saldo van de participatiereserve neemt jaarlijks toe dan wel af met de waardestijging dan wel -daling van de door de Coöperatie gehouden (certificaten van) aandelen in het kapitaal van ForFarmers N.V. (hierna: 'aandelen') volgens de laatst

vastgestelde jaarrekening van de Coöperatie. Vanaf 2017 vindt geen bijschrijving meer plaats op basis van benutte voerequivalenten.

Vermogensvergoeding

Afhankelijk van het resultaat zal de Coöperatie over de participatierekeningen normaliter een vermogensvergoeding per (de waarde van een) op een participatierekening geboekt aandeel toekennen dat gelijk is aan de dividenduitkering op een aandeel. Het besluit hiertoe wordt genomen door de ledenraad.

Vermogensvergoedingen worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn gedeclareerd.

Resultaatuiteringen

Resultaatuiteringen vinden plaats op basis van het saldo dat resteert na uitkering van de vermogensvergoeding en na aftrek van het saldo in te houden op de resultaatuitering huidig boekjaar. De grondslag voor de verdeling vormen de benutte voerequivalenten van het huidig boekjaar.

Bijzondere waardeverminderingen

Grondslag van toepassing vanaf 1 januari 2018 (IFRS 9)

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële instrumenten

De Groep verwerkt voorzieningen voor verwachte kredietverliezen op:

- financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs; en
- schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI.

De Groep waardeert voorzieningen voor kredietverliezen op een bedrag gelijk aan de gedurende de gehele looptijd van de activa verwachte kredietverliezen, met uitzondering van de volgende, die worden gewaardeerd op de 'verwachte kredietverliezen' in de komende 12 maanden:

- schuldbewijzen waarvan wordt vastgesteld dat zij op de verslagdatum een laag kredietrisico hebben; en

- andere schuldbewijzen en banksaldi waarvoor het kredietrisico (dat wil zeggen het risico van wanbetaling dat optreedt over de verwachte levensduur van het financiële instrument) sinds de eerste verwerking niet significant is toegenomen.

Voorzieningen voor kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd op een bedrag gelijk aan de verwachte kredietverliezen gedurende de gehele looptijd van de activa.

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste verwerking en bij het schatten van verwachte kredietverliezen, gebruikt de Groep redelijke en ondersteunende informatie die relevant en beschikbaar is zonder onevenredige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op historische ervaring van en uitgevoerde kredietbeoordeling door de Groep en inclusief toekomstgerichte informatie.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn kredietverplichtingen jegens de Groep volledig zal voldoen, zonder verhaal van de Groep via acties zoals het realiseren van garanties (indien aanwezig).

De Groep beschouwt het merendeel van de financiële activa als een schuldinstrument met een laag kredietrisico. Gehele looptijd verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die resulteren uit alle mogelijke gebeurtenissen van verzuim gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument.

12-maands verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit gebeurtenissen van verzuim die mogelijk zijn binnen 12 maanden na de rapportagedatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden is).

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van de verwachte kredietverliezen is de maximale contractuele periode waarover de Groep is blootgesteld aan kredietrisico.

Waardering van verwachte kredietverliezen

Verwachte kredietverliezen zijn een kansgewogen schatting van kredietverliezen. Kredietverliezen worden gemeten als de contante waarde van alle kastekorten (i.c. het verschil tussen de kasstromen die aan de entiteit verschuldigd zijn in overeenstemming met het contract en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen).

Verwachte kredietverliezen worden contant gemaakt tegen de effectieve rente van het financieel actief.

Financiële activa met verminderde kredietwaardigheid

Op iedere rapportagedatum beoordeelt de Groep of financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI een verminderde kredietwaardigheid hebben. Een financieel actief heeft 'een verminderde kredietwaardigheid' wanneer zich een of meerdere gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen inzake het financieel actief.

Bewijs dat een financieel actief verminderd kredietwaardig is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële problemen van de debiteur;
- een contractbreuk, zoals een wezenlijke achterstalligheid; of
- het is waarschijnlijk dat de debiteur failliet zal gaan of dat een andere financiële reorganisatie zal plaatsvinden.

Presentatie van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de balans

Voorzieningen voor kredietverliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de activa.

Afboekingen

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeboekt wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft om een financieel actief in zijn geheel of een deel daarvan te innen. Voor individuele klanten heeft de Groep de grondslag om de bruto boekwaarde af te schrijven wanneer geen redelijke verwachting van een eventuele inning is. Voor afgeboekte financiële activa kunnen echter nog steeds activiteiten worden uitgevoerd om te voldoen aan de procedures van de Groep met betrekking tot de inning van achterstallige bedragen.

Grondslag van toepassing voor 1 januari 2018 (IAS 39)

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of wezenlijke achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect;
- waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering. De Groep is van oordeel dat een afname met 25% als significant kan worden beschouwd, en dat een periode van negen maanden als langdurig kan worden beschouwd.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door de Groep zowel op het niveau van individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande

bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Groep historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien de Groep van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingverlies teruggenomen via het resultaat.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-waardereserve naar het resultaat. Het overgeboekte bedrag is het verschil tussen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van eventuele aflossingen van de hoofdsom en amortisaties, en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat. Als in een latere periode een stijging plaatsvindt van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar schuldinstrument dat eerder een bijzondere waardevermindering heeft

ondergaan, en de stijging objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de verwerking van het bijzondere waardevermindingsverlies in het resultaat, wordt het bijzondere waardevermindingsverlies teruggenomen via het resultaat. Zo niet, dan wordt het bedrag uit hoofde van het herstel teruggenomen via niet-gerealiseerde resultaten.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere waardevermindingsverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Niet-financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

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

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

Immateriële activa en goodwill

Verwerking en waardering

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Overige immateriële activa

De overige door de Groep verworven immateriële activa (met inbegrip van klantrelaties, octrooien en handelsmerken) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

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

De amortisatie van de klantenrelaties is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenrelaties. De amortisatie van handels- en merknamen hangt af van de periode gedurende welke de handels- en merknamen nog zullen worden gebruikt.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Materiële vaste activa

Verwerking en waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

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

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast. Zie noot 17 voor meer informatie.

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardevermindingsverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

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

Biologische activa

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

Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa

niet geamortiseerd of afgeschreven.

Voorzieningen

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

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Herstructurering

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

Herstel van terreinen

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

Verlieslatende contracten

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

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning

worden aangepast is het bedrag van de kosten dat wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

In geldmiddelen afgewikkelde transacties

De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Toegezegde-bijdragepensioenregeling

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

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals

vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegd-pensioenregeling

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

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

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

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen: Grondslagen vanaf 1 januari 2018 (IFRS 15)

Omzet uit de verkoop van goederen wordt verwerkt op het moment dat de klant controle over de goederen verkrijgt. Klanten verkrijgen controle over de goederen als deze geleverd en geaccepteerd zijn door de klant. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Verkoop van goederen: Grondslagen voor 1 januari 2018 (IAS 18)

Omzet uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de omzet betrouwbaar kan worden bepaald. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van

retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst, over het algemeen zal de overdracht plaatsvinden bij levering. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

Verlenen van diensten: Grondslagen vanaf 1 januari 2018 (IFRS 15)

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

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

Verlenen van diensten: Grondslagen voor 1 januari 2018 (IAS 18)

De Groep verleent diensten op het gebied van landbouw. Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de reële waarde van deze diensten.

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

Provisies

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

Overheidssubsidies

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

toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten over de gebruiksduur van het actief. Deze subsidie wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van het actief.

Kosten

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderinggrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

Leaseovereenkomsten

Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt de Groep of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat.

Bij aanvang of bij herbeoordeling van een overeenkomst die een leaseovereenkomst bevat, scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien de Groep

voor een financiële lease concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van de Groep.

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leaseovereenkomsten. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd tegen de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, afhankelijk van welke lager is. Na de eerste opname geschiedt de waardering in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag voor het betreffende actief.

Overige leaseovereenkomsten hebben betrekking op operationele leaseovereenkomsten; deze worden niet in de balans van de Groep opgenomen.

Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode verwerkt in het resultaat. Premies ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het resultaat verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is het resultaat uit de voortgezette primaire opbrengstgenererende activiteiten van de groep, alsmede overige opbrengsten en lasten gerelateerd aan de operationele activiteiten. Het bedrijfsresultaat is exclusief netto financieringslasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en winstbelastingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividend inkomsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, dividend aan minderheidsbelang, oprenting van voorzieningen en voorwaardelijke vergoedingen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardeverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

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

Winstbelastingen

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

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties

op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Uitgestelde winstbelastingen

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

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;
- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op de bedrijfsplannen van de individuele dochterondernemingen binnen de Groep. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat

het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

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

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Directie van ForFarmers beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan over de allocatie van beschikbare middelen aan een operationeel segment, teneinde de prestaties van het segment vast te stellen. Hoewel elk land als een afzonderlijk operationeel segment wordt beschouwd, is er maar één overkoepelend bedrijfsmodel in alle landen, de productie en levering van de Total Feed oplossingen. De operationele segmenten kunnen worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte

methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De Groep heeft de operationele segmenten respectievelijk clusters verdeeld in de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland
- Duitsland/België/Polen
- Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

41. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2018. De groep heeft bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. De Groep is niet voornemens deze standaarden vroegtijdig te implementeren.

Standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven. Deze lijst van uitgegeven standaarden en interpretaties bevat degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze van invloed zullen zijn op toelichtingen, financiële positie of resultaten wanneer ze in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft het voornemen deze standaarden toe te passen zodra ze effectief worden.

- IFRS 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- IFRIC 23 Onzekerheid over belasting behandelingen.
- Aanpassingen op bestaande standaarden (IFRS 9 Financiële instrumenten, IAS 28 deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, IAS 19 personeelsbeloningen, IFRS 10 geconsolideerde jaarrekeningen).
- Jaarlijkse verbeteringen op IFRS Standaarden 2015-2017 Cyclus – diverse standaarden.

IFRS 16 - Leases, effectief 1 januari 2019 (IASB en EU)

IFRS 16 (uitgebracht op 13 januari 2016) vereist voor lessees dat de meeste leases op de balans worden verantwoord, waarbij het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease verdwijnt. IFRS 16 vervangt IAS 17 Leases en gerelateerde interpretaties. Onder IFRS 16 verantwoordt een lessee een actief met gebruiksrecht en een leaseverplichting. Het actief met gebruiksrecht wordt gelijk behandeld als de overige niet-financiële activa en in overeenstemming daarmee afgeschreven. De leaseverplichting wordt bij aanvang vastgesteld op de contante waarde van de te betalen lease bedragen over de looptijd van de lease, contant gemaakt tegen het rentetarief expliciet genoemd in de leaseovereenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is of de incrementele rentevoet.

De groep zal IFRS 16 niet toe passen op leases met een looptijd korter dan 1 jaar en op leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde heeft. Daarnaast zal de Groep IFRS 16 niet toe passen voor immateriële vaste activa.

Transitie

De Groep past de aangepaste retrospectieve transitie methode toe en zal als gevolg tijdens de transitie de IFRS 16 leasedefinitie enkel toe passen op de leasecontracten die op de transitiedatum voldoen aan de leasedefinitie van IAS 17 en vergelijkende cijfers niet aan passen. Door de gekozen transitie methode zal geen aanpassing in het eigen vermogen geboekt worden. Daarnaast zal de Groep op de transitiedatum alle leases met een resterende looptijd korter dan 1 jaar behandelen als korte termijn leases, een gelijke disconteringsvoet hanteren voor alle leases met dezelfde karakteristieken en initiële directe kosten niet mee nemen in de waardering van het actief met gebruiksrecht.

Impact

De Groep heeft een beoordeling van het effect op 1 januari 2019 op de geconsolideerde jaarrekening uitgevoerd. De daadwerkelijke impact van het toepassen van IFRS 16 op het resultaat van 2019 is afhankelijk van toekomstige economische omstandigheden, inclusief de rentevoet van de Groep, valuta-effecten, acquisitie-effecten en de laatste inschatting met betrekking tot verlengingsopties.

De meest significante impact is dat de Groep nieuwe activa en verplichtingen zal opnemen voor de operationele leaseverplichtingen van land, gebouwen, productielocaties, leaseauto's en vrachtwagens.

Op transitiedatum zal IFRS 16 leiden tot het verantwoorden van een gebruiksrecht van activa en een leaseverplichting van ongeveer €25,0 miljoen.

De impact van de toepassing van de nieuwe accounting standaard IFRS 16, per 1 januari 2019 en uitgaand van de contracten per die datum, zal naar verwachting resulteren in een stijging van de EBITDA met ongeveer €5,0 miljoen, een nagenoeg gelijkblijvende EBIT en een daling van de winst voor belasting met ongeveer €0,5 miljoen.

Het belangrijkste gevolg voor het kasstroomoverzicht is een toename van de operationele kasstroom, aangezien betalingen met betrekking tot de leaseverplichting als financieringskasstromen zullen worden verantwoord.

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden en interpretaties. De Groep verwacht thans geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling met betrekking tot deze aanpassingen en zal de gewijzigde standaarden toepassen zodra deze zijn aanvaard door de EU.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

In duizenden euro (voor winstbestemming)	noot	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Overige vorderingen		1.555	139
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode		211.448	210.290
Vaste activa	44	213.003	210.429
Belastingen en sociale verzekeringen	47	33	3.310
Overige vorderingen		52	-
Geldmiddelen en kasequivalenten		1	19
Vlottende activa		86	3.329
Totaal activa		213.089	213.758
Eigen vermogen			
Niet op naam gezet vermogen		80.441	74.386
Participatiereserve		131.007	135.904
Uitkeringsreserve en resultaatuitkering		-	-
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-3.229	-2.952
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-435	-
Overige wettelijke reserves		9.316	9.588
Ingehouden winsten		-34.465	-36.888
Onverdeeld resultaat		28.860	30.280
Eigen vermogen toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	48	211.495	210.318
Bankschulden		1.401	26
Handelsschulden en overige te betalen posten		126	117
Schulden aan groepsmaatschappijen	45	67	3.297
Kortlopende verplichtingen		1.594	3.440
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		213.089	213.758

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2018	2017
Omzet		205	224
Bedrijfsopbrengsten		205	224
Lonen en salarissen		-263	-174
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen		-7	-31
Overige bedrijfskosten		-521	-562
Bedrijfslasten		-791	-767
Bedrijfsresultaat		-586	-543
Financieringsbaten		9	-
Financieringslasten		-8	-1
Netto financieringslasten		1	-1
Winst (verlies) vóór belastingen		-585	-544
Winstbelastingen		-	-
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	44	29.445	30.824
Winst over het boekjaar		28.860	30.280

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

42. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 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 duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

43. 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. Verwezen wordt naar noot 39 en 40 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Coöperatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Coöperatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

44. Vaste activa

A. Overige vorderingen

Deze zijn met name gestegen door uitgifte van een hypothecaire rentedragende lening aan AGroGas Exploitatie B.V. en Coöperatie AGroGas U.A. van €1.314.100 voor de aankoop van industriegrond voor de toekomstige bouw van een biogasinstallatie met een looptijd tot 30 december 2020. Daarnaast zijn de verstrekte leningen aan jonge boeren voor de aankoop van voerequivalenten gestegen (eind 2018: €241 duizend; eind 2017: €139 duizend)

B. Deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode

In duizenden euro	2018	2017
Boekwaarde op 1 januari	210.290	225.899
Ontvangen dividend	-15.116	-13.462
Conversie, overdracht effectenrekening en verkoop	-14.759	-16.970
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	29.445	30.824
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	-465	-1.093
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	4.783	2.162
Overige mutaties ⁽¹⁾	-2.730	-17.070
Boekwaarde 31 december	211.448	210.290

(1) Overige mutaties in 2018 en 2017 betreffen met name inkoop eigen aandelen bij deelneming ForFarmers N.V.

45. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

46. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten:

- kredietrisico
- liquiditeitsrisico
- marktrisico

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

47. Belastingen en premies sociale verzekeringen

De vordering betreft BTW (eind 2018: €33 duizend; eind 2017: €3.301 duizend). De vordering is lager in 2018 omdat de Coöperatie vanaf 1 januari 2018 geen onderdeel meer uitmaakt van de fiscale eenheid voor de BTW en daarom de vordering BTW niet meer bij de Coöperatie maar bij ForFarmers N.V. als nieuwe hoofd van de fiscale eenheid ForFarmers verantwoord wordt. Per 1 januari 2018 is Coöperatie FromFarmers U.A. zelfstandig belastingplichtig.

De schuld betreft loonbelasting.

48. Eigen vermogen

Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2018

In duizenden euro	noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatiereserve	Uitkeringsreserve en resultaatuitkering	Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 31 december 2017		74.386	135.904	-	-2.952	-	9.588	-36.888	30.280	210.318
IFRS 9 aanpassing	2							-47		-47
Stand op 1 januari 2018		74.386	135.904	-	-2.952	-	9.588	-36.935	30.280	210.271
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	14.511	-	-	-	15.769	-30.280	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	-	28.860	28.860
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	13	-	-	-	-466	-435	-	4.783	-	3.882
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-466	-435	-	4.783	28.860	32.742

Transacties met aandeelhouders van de Venootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	-	-	-9.566	-	-	-	-	-	-9.566
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	-	-	-4.945	-	-	-	-	-	-4.945
Ingehouden resultaatuitkering		-	-	-	-	-	605	-	-	605
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	48	-	-14.759	-	-	-	-	-	-	-14.759
Bijschrijving participatierekeningen	48	6.055	9.862	-	-	-	-15.917	-	-	-
Mutatie intrinsieke waarde	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	189	-	-56	-	-	133
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		6.055	-4.897	-14.511	189	-	-15.368	-	-	-28.532

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-2.927	-	-	-2.927
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-59	-	-	-59
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	-	-2.986	-	-	-2.986

Stand op 31 december 2018 80.441 131.007 - -3.229 -435 -8.766 -16.383 28.860 211.495

2017

In duizenden euro	noot	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2017		73.939	151.960	-	-1.921	14	9.109	-37.195	30.015	225.921
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	12.911	-	-	-	17.104	-30.015	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	-	30.280	30.280
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	13	-	-	-	-1.081	-14	-	2.165	-	1.070
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-1.081	-14	-	2.165	30.280	31.350

Transacties met aandeelhouders van de Venootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen

Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Betaalbaarstelling vermogensvergoeding	13	-	-	-8.110	-	-	-	-	-	-8.110
Betaalbaarstelling resultaatuitkering	13	-	-	-4.801	-	-	-	-	-	-4.801
Ingehouden resultaatuitkering		-	-	-	-	-	-	551	-	551
Conversie participatiereserve in certificaten, overdracht effectenrekeningen en verkoop	48	-	-17.024	-	-	-	-	54	-	-16.970
Bijschrijving participatierekeningen	48	-54	54	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie intrinsieke waarde	48	501	914	-	-	-	-	-1.415	-	-
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	50	-	-236	10.430	-	10.244
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		447	-16.056	-12.911	50	-	-236	9.620	-	-19.086

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-	-27.890	-	-27.890
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	23	-	23
Herclassificaties		-	-	-	-	-	715	-715	-	-
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	-	715	-28.582	-	-27.867

Stand op 31 december 2017 74.386 135.904 - -2.952 - 9.588 -36.888 30.280 210.318

A. 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 2018 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2018	18.498.469	4,02118	74.385.674
Toename intrinsieke waarde	18.498.469	0,32735	6.055.474
Stand op 31 december 2018	18.498.469	4,34853	80.441.147
	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2017	18.511.993	3,99412	73.939.121
Af: aanvulling op 2016 toekenningen	-13.524	3,99412	-54.016
Toename intrinsieke waarde	18.498.469	0,02706	500.569
Stand op 31 december 2017	18.498.469	4,02118	74.385.674

B. Participatiereserve

Het verloop van de participatiereserve in 2018 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2018	33.797.040	4,02118	135.903.981
Af: conversie 2018	-3.670.433	4,02118	-14.759.472
Toename intrinsieke waarde	30.126.607	0,32735	9.861.945
Stand op 31 december 2018	30.126.607	4,34853	131.006.454
	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag in euro
Stand op 1 januari 2017	38.045.896	3,99412	151.959.874
Bij: aanvullingen op 2016 toekenningen	13.524	3,99412	54.016
Af: conversie 2017	-4.262.380	3,99412	-17.024.457
Toename intrinsieke waarde	33.797.040	0,02706	914.548
Bij: bijschrijving 2017	-	4,02118	-
Stand op 31 december 2017	33.797.040	4,02118	135.903.981

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 €4,02118 ultimo 2017 naar €4,34853 ultimo 2018. De conversie van de participatiereserve komt tot stand doordat leden hun participatierekening omwisselen in certificaten, overdragen naar effectenrekeningen of verkopen.

C. 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 de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. bepalend is.

In 2018 is een bedrag ter grootte van €0,30 (2017: €0,24218) per door Coöperatie FromFarmers U.A. gehouden certificaat in ForFarmers N.V. toegevoegd aan de uitkeringsreserve en uitgekeerd aan de houders van de participatierekeningen.

D. Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze reserve per 31 december 2018 is het gevolg van de devaluatie van het Britse pond, deels ongedaan gemaakt door de revaluatie van de Poolse zloty.

E. Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen

De wettelijke reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

F. Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa en het deel dat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 – 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover de Coöperatie niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstelligen.

G. Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves werden aangehouden door de Coöperatie op grond van statutaire bepalingen. De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd.

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

H. Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen is, na aftrek van de toevoeging aan overige wettelijke reserves, opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2018 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:

In duizenden euro	Voorstel 2019	Werkelijk 2018
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)	9.038	9.566
Resultaatuitering	4.955	4.945
Toevoeging aan de wettelijke en overige reserves	14.867	15.769
Resultaat na belastingen	28.860	30.280

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 2 mei 2019 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 2018 heeft van de participatierekeningen conversie, overdracht naar effectenrekeningen en verkoop plaatsgevonden in 51.374.924 (ultimo 2017: 47.704.491) aandelen ForFarmers N.V. Dit is 51,3% (2017: 47,3%) van het aantal uitstaande aandelen ForFarmers N.V.

De Algemene vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers N.V. zal op 26 april 2019 het voorstel worden voorgelegd om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,30. Het voorgestelde dividend bevat een dividend van €0,283 en een speciaal dividend van €0,017. Het dividend is ongeveer 50% van de winst na belastingen toerekenbaar aan de aandeelhouders van ForFarmers N.V. exclusief incidentele posten. Het speciaal dividend betreft 50% van de netto-opbrengst van de verkoop van de akkerbouwactiviteiten door ForFarmers N.V..

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 2018 zou deze uitkering €9.038 duizend bedragen.

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van €4.955 duizend uit te keren als resultaatuitering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2018 benutte voerequivalenten.

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 van Coöperatie FromFarmers U.A. de uitkering van vermogensvergoeding en resultaatuitering 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 van Coöperatie FromFarmers U.A. zal de uitkeringen moeten goedkeuren) voordat tot uitbetaling kan worden overgegaan.

49. Omzet

De omzet betreft de in 2018 voor dit boekjaar in rekening gebrachte ledencontributies (2017: €224 duizend).

50. Kredietfaciliteiten

Op 13 december 2018 heeft de Coöperatie de bestaande gecommiteerde kredietfaciliteit met Rabobank aangepast met gunstigere voorwaarden en verhoogd tot €3 miljoen met een looptijd van 3 jaar. Bij deze kredietfaciliteit zijn geen zekerheden verstrekt. Tevens heeft de Coöperatie op 13 december 2018 een ongecommiteerde kredietfaciliteit afgesloten voor een bedrag €3 miljoen met een looptijd van 3 jaar.

51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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

52. Bezoldiging van de Bestuurders

De bezoldiging van de Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Bestuurders zoals genoemd in noot 37 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers (2017: geen werknemers) in dienst bij de Coöperatie.

Lochem, 12 maart 2019

Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

Ben Volker, voorzitter

Vincent Hulshof, vicevoorzitter

Bernadet Beltman-ten Bokkel, lid

Adriaan van Bergen, lid

Roger Gerritzen, 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 participatiereserve 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

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 de Coöperatie FromFarmers U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

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 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie FromFarmers U.A. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Coöperatie FromFarmers U.A. (de onderneming) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2018: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2018;

- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat.

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 Coöperatie FromFarmers U.A. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 3,5 miljoen
- 4,7% van winst voor belastingen

Groepscontrole

- 97% van totale activa
- 88% van omzet

Kernpunten

- Waardering van debiteuren
- Waardering van goodwill
- Verantwoording van de Tasomix acquisitie

Oordeel

- Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,5 miljoen (2017: EUR 3,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen, waarvan dit 4,7% (2017: 4,0%) bedraagt. Wij beschouwen resultaat voor belastingen als de meest geschikte benchmark, omdat wij dit als een belangrijk graadmeter voor gebruikers van de jaarrekening zien bij de beoordeling van de financiële prestaties van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Auditcommissie van de Ledenraad afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,15 miljoen (2017: EUR 0,1 miljoen) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

De belangrijkste activiteit van Coöperatie FromFarmers U.A. betreft het houden van een belang in de onderneming ForFarmers N.V. welke onderneming aan het hoofd staat van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Coöperatie FromFarmers U.A.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen die (i) individueel financieel significant zijn voor de groep, of die (ii) door specifieke kenmerken, significante risico's bevatten van een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten van de groep. Wij hebben hierbij de omvang van de groepsonderdelen en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen en/of activiteiten beoordeeld.

De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in noot 33 van de toelichting op de jaarrekening.

Wij hebben 14 significante groepsonderdelen geselecteerd (2017: 14) waarvoor wij procedures uitgevoerd hebben. Voor deze significante groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot bepaalde onderdelen van de financiële rapportages van groepsonderdelen, zoals werkzaamheden in het kader van de jaarlijkse goodwill impairment test en de waardering van uitgestelde belastingvorderingen;
- gebruik gemaakt van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 12 significante groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige financiële rapportage is uitgevoerd en voor 1 significant groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, Duitsland, Polen, België en het Verenigd Koninkrijk.
- op groepsniveau hebben wij voor 1 significant groepsonderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.



Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft tijdens de controle van de jaarrekening 2018 groepsonderdelen in Nederland en Polen bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. We hebben dossierreviews uitgevoerd bij de accountants van de groepsonderdelen in Nederland, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Er is ook telefonisch en per mail contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens onze bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen die gerapporteerd zijn aan het groepsteam in meer detail besproken.

Voor groepsonderdelen die geen significante groepsonderdelen zijn, hebben wij cijferanalyses op groepsniveau uitgevoerd om te bevestigen dat onze primaire inschatting van het ontbreken van significante risico's op een materiële onjuistheid correct was.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De controle afdekking zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Totale activa

89%

Controle volledige consolidatiestaten

8%

Specifieke controle-werkzaamheden

Omzet

88%

Controle volledige consolidatiestaten

0%

Specifieke controle-werkzaamheden

Reikwijdte van onze controle in relatie tot risico van fraude en niet-naleving van wet en regelgeving

Op basis van de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat die het gevolg zijn van fraude of fouten. Als onderdeel van onze fraude risico-inschatting hebben we:

- de evaluatie van management in relatie tot frauderisicomanagement besproken (preventie, detectie en respons);
- de gedragscode, klokkenluidersregeling en interne beheersomgeving van Coöperatie FromFarmers U.A. geëvalueerd en vastgesteld dat hierin ethische normen zijn opgenomen die een eerlijke cultuur bewerkstelligen; en
- gebeurtenissen en omstandigheden geëvalueerd die duiden op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen ('frauderisicofactoren').

Op basis van onze fraude risico-inschatting hebben wij geen additionele frauderisico's geïdentificeerd in aanvulling op de voorgedefinieerde frauderisico's opgenomen in de controlestandaarden. De voorgedefinieerde frauderisico's zijn relevant voor de controle en zijn met het Bestuur en de Auditcommissie van de Ledenraad besproken en zijn als volgt:

- frauderisico ten aanzien van de opbrengstverantwoording van niet-bestaande omzet door niet-routinematige (handmatige) journaalposten; en
- frauderisico ten aanzien van het doorbreken van interne beheersing door management om aan doelstellingen en/of verwachtingen te voldoen.

In onze controlewerkzaamheden hebben we:

- de opzet en het bestaan van de interne beheersing relevant voor het mitigeren van deze risico's geëvalueerd; en
- aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht, door middel van validatie van brondocumentatie, waaronder detailcontroles van (administratieve) journaalposten waarin wij een verhoogd risico hebben geïdentificeerd (bijvoorbeeld: handmatige journaalposten in de opbrengsten) in:
 - opbrengst grootboekrekeningen; en
 - niet-routinematige transacties.

Data-analyse, inclusief de gedetailleerde controle op de opbrengsten, vormt een onderdeel van onze controle-aanpak, om frauderisico's te adresseren die van materieel belang kunnen zijn voor de jaarrekening. Deze controlewerkzaamheden zijn ook gericht op het adresseren van het risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Onze controlewerkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek dat vaak diepgaander van aard zal zijn.

Wij hebben risicofactoren beoordeeld ten aanzien van niet-naleving van wet- en regelgeving die zowel een direct als indirect effect hebben op de jaarrekening. Wij hebben de mate waarin wordt

voldaan aan de directe wet- en regelgeving beoordeeld als onderdeel van onze procedures op de betreffende jaarrekeningposten. De controlestandaarden beperken de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden inzake het vaststellen van naleving van de indirecte wet- en regelgeving tot het bespreken van de naleving van indirecte wet- en regelgeving met het Bestuur en de Auditcommissie van de Ledenraad en het kennismaken van correspondentie met wet en regelgevende instanties.

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.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van voorgaand jaar hebben we de verantwoording van de Tasomix acquisitie toegevoegd als kernpunt van de controle. Deze acquisitie is een kernpunt van onze controle omdat de transactie significant is en de toegepaste verantwoordingsmethodiek complex en nieuw is voor de onderneming.

Waardering van debiteuren

Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het met EUR 213,3 miljoen 24,4% van het balanstotaal bedraagt en de waardering van debiteuren schattingen van management bevat.

In aanvulling hierop heeft de groep IFRS 9 voor het eerst toegepast vanaf 1 januari 2018. Onder de gekozen transitieprocedure is de vergelijkende informatie niet aangepast zoals toegelicht in noot 2 en 32.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en debiteurenproces geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen geanalyseerd op basis van de debiteur specifieke omstandigheden.

Wij hebben de schattingen van management in het bepalen van de debiteurenvoorziening in overeenstemming met IFRS 9 geëvalueerd, onder andere door het analyseren van het toegepaste model voor verwachte kredietverliezen en specifieke debiteurenrisico's.

In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 2 en noot 32 ten aanzien van de voorziening debiteuren, het verloop hiervan gedurende het jaar en ten aanzien van het kredietrisico, adequaat is.



Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de schattingen van management ten aanzien van de waardering van debiteuren zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 2 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Waardering van goodwill

Omschrijving

Goodwill bedraagt EUR 110,3 miljoen per 31 december 2018.

Onder EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren.

Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, gebaseerd is op oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit en uitgangspunten die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten. Als gevolg van de beperkte beschikbare ruimte voor de kasstroomgenererende eenheid (KGE) Verenigd Koninkrijk in 2017 hebben wij onze controlewerkzaamheden specifiek gericht op de KGE Verenigd Koninkrijk in 2018 zoals is toegelicht in noot 18 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de kasstroomprognoses zoals opgenomen in de goodwill impairment test geëvalueerd.

Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen, in het bijzonder ten aanzien van de gehanteerde groeivoet en discontering percentages en de door de onderneming gehanteerde waarderingsmethode.

Verder hebben wij de geschiktheid van de overige gehanteerde gegevens gecontroleerd door deze te vergelijken met externe en historische informatie, zoals externe verwachtingen van de marktgroei en door de gevoeligheden van de veronderstellingen in de gehanteerde waarderingsmethode te analyseren.

Wij hebben ons met name gericht op de gevoeligheidsanalyse in de beschikbare ruimte in de kasstroomgenererende eenheden en daarbij geëvalueerd in hoeverre een verandering in de veronderstellingen er toe zou kunnen leiden dat de boekwaarde de bedrijfswaarde zou overstijgen.

Daarnaast hebben wij de historische betrouwbaarheid van de veronderstellingen van het management getoetst en hebben wij geëvalueerd of de toelichting in noot 18 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de veronderstellingen en schattingen van management zich ten aanzien van de waardering van goodwill binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 18 van de jaarrekening adequaat is.

Verantwoording van de Tasomix acquisitie

Omschrijving

Op 2 juli 2018 heeft ForFarmers 60% van de aandelen in de Tasomix groep (Polen) overgenomen voor een verkrijgingsprijs van EUR 62 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van EUR 6,9 miljoen. Een put/call optie voor de resterende 40% van de aandelen in de Tasomix groep is overeengekomen en als putoptie verplichting verantwoord ter grootte van EUR 30 miljoen op acquisitie datum.

ForFarmers past de geanticipeerde overnamemethode toe waarbij Tasomix volledig wordt geconsolideerd en reële waarde mutaties in de voorwaardelijke vergoeding en de put optie in de winst- en verliesrekening worden verantwoord zoals toegelicht in noot 6.

Onze aanpak

In relatie tot de verantwoording van de acquisitie van de Tasomix groep hebben wij onder meer de overname overeenkomst gelezen, de voorgestelde verantwoordingswijze getoetst aan verslaggevingsstandaarden, de betaalde verkrijgingsprijs gecontroleerd door middel van aansluiting met bankafschriften en de identificatie en waardering van overgenomen activa en passiva, inclusief reële waarde aanpassingen en de hieraan ten grondslag liggende managementschattingen, zoals disconterings- en groeivoeten, geëvalueerd.

In dit kader is een waarderingsspecialist aan het controleteam toegevoegd teneinde te ondersteunen bij de controle van de identificatie en waardering van de overgenomen activa en passiva, inclusief de waardering van de voorwaardelijke vergoeding en de putoptie.

Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting in noot 6 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

De resultaten van onze controlewerkzaamheden in relatie tot de verantwoording van de acquisitie van de Tasomix groep in de 2018 jaarrekening zijn toereikend.

Aannames van management om de reële waarde van activa en passiva, die tevens van invloed zijn op het resultaat van de deelneming, bevinden zich binnen de redelijke bandbreedte. De toelichting van de onderneming in noot 6 van de jaarrekening is adequaat.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag; bestaande uit FromFarmers in beeld, Verslag van het Bestuur, Governance en Compliance;
- de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:



- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag, Governance en Compliance en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van Coöperatie FromFarmers U.A. sinds 2014. Wij zijn door de Ledenraad op 11 april 2018 herbenoemd als externe accountant van Coöperatie FromFarmers U.A. voor de controle van het boekjaar 2018.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het Bestuur en 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.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet het Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het Bestuur het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 12 maart 2019

KPMG Accountants N.V.

E.H.W. Weusten RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening



Bijlage

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een



controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de 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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Auditcommissie van de Ledenraad dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de 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.

OVERIG

INDEX

Begrippenlijst

BEGRIPPENLIJST

(Enkelvoudige) grondstoffen	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, vormen de basis voor het mengvoer dat ForFarmers produceert. De veehouder kan deze mengen op zijn bedrijf met andere voerproducten.
(Statutaire) Bestuur van de Vennootschap	Raad van Bestuur, bestaande uit drie leden.
Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Adviesraad Duurzaamheid	Bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden. Geeft advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en vraagstukken waar rekening mee moet worden gehouden.
AFM	Autoriteit Financiële Markten.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers voor inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen in NL.
Agroscoop	Agroscoop is een interactief managementprogramma dat ontwikkeld is om melkveehouders een betrouwbaar inzicht te geven in de technische en economische kengetallen van het bedrijf.
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	De algemene vergadering van een vennootschap bestaat uit alle aandeelhouders en is de hoogste instantie van de vennootschap. Op grond van de statuten is de directie van de onderneming ten minste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).
AMR	Antimicrobiële resistentie.
AMX	AMX Index (afgeleid van Amsterdam Mid Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen 26 - 50, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Apollo	Voerconcept voor vleeskuikens.
AScX Index	De AScX Index (afgeleid van Amsterdam Small Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen de 51 - 75, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Autonom	Is exclusief vertaalslag valuta-effect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
AvA	Zie Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Bedrijf	ForFarmers Groep.
Bestuur	De Raad van Bestuur van de Vennootschap (ForFarmers N.V.).
Beter Leven concept	Keurmerk - ontwikkeld door de Dierenbescherming in Nederland - voor producten die met extra aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Het aantal sterren (1, 2 of 3) geeft de zwaarte van de kwaliteitseisen aan.

Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen, mineralen en pre-mix.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
CIEL	Centre for Innovation Excellence in Livestock : center voor uitmuntende innovatie in de veehouderij.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
Code of Conduct (gedragscode)	Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere integriteit en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld.
Compliance Officer	Een functionaris die is aangesteld om binnen de organisatie toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
COO	Chief Operating Officer, directeur verantwoordelijk voor een ForFarmers cluster (operationeel segment).
Coöperatie FromFarmers U.A.	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V. De coöperatie telt ongeveer 4.500 leden, voornamelijk actief in de rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Delta-concept	Voerconcept voor vleesvarkens.
Derogatie	De Europese Nitraatrichtlijn stelt dat in alle Europese lidstaten niet meer dan 170 kg stikstof uit dierlijke mest per hectare grond mag worden opgebracht. Hierop is voor een aantal landen – waaronder Nederland – een uitzondering gemaakt, onder een aantal voorwaarden. Veehouders in deze landen mogen 250 kg stikstof uit dierlijke mest op een hectare voedergrasland gebruiken.
Directie	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige vier directeuren.
Disclosure Commissie	Een groep personen die alle voorgestelde publicaties van een organisatie beoordeelt voorafgaand aan het publicatiemoment. Beursgenoteerde ondernemingen dienen een dergelijke commissie te hebben.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel (WPA).
Europa+	Europa en aangrenzende regio's.
Europese Ondernemingsraad	ForFarmers European Employees Council (FFEEC)
Executive Committee	Zie Directie ForFarmers N.V.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).

Feed Chain Alliance	De Feed Chain Alliance Standaard (voorheen GMPRegeling) is een kwaliteitssysteem. dat wordt beheerd door OVOCOM, het Belgisch overlegplatform voor de diervoedersector.
Feed2Milk	Feed2Milk is de ForFarmers voeraanpak voor melkvee. Het leidt tot een betere inschatting van de voederwaarde van ruwvoer en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren.
Feed4Foodure	Feed4Foodure is een publiek-private samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken en een consortium van verschillende partijen uit de diervoedingsindustrie en de dierlijke productieketen. Het onderzoeksprogramma heeft de ambitie om een substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame en gezonde veehouderij in Nederland en tegelijkertijd wil het de Nederlandse concurrentiepositie in de mondiale markt versterken.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation
Ferm4Farm	Is een varkensvoerconcept dat door gebruik van gefermenteerde grondstoffen zorgt voor een verlaging van de jaarlijkse voerkosten en voor een betere darmgezondheid en minder antibioticagebruik.
Fermentatie	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
FFEEC	ForFarmers European Employees Council. De werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hier worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen.
ForFarmers Group	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW. Wordt ook aangeduid als 'de Onderneming', 'het Bedrijf'.
ForFarmers N.V.	Wordt ook aangeduid als 'de Vennootschap'.
ForFarmers-dealers	ForFarmers werkt in de rundveesector in Nederland met regionale dealers. Dit zijn zelfstandige ondernemers die producten van ForFarmers verkopen en veehouders adviseren bij diverse vraagstukken, waaronder voeradvies en bedrijfsontwikkeling.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
Fosfaatrechten	Met fosfaatrechten wordt de fosfaatproductie van de Nederlandse veehouderij begrensd. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft hiertoe in 2016 besloten omdat de fosfaatproductie door de Nederlandse veehouderij in 2015 hoger was dan met de sector was overeengekomen.
Fytase	Fytase is een enzym dat onder meer de fosforverteerbaarheid bij varkens en pluimvee verbetert.
Geïntegreerde voeroplossingen	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
Geplaatste gewone aandelen	Het geplaatste aandelenkapitaal is het (recht op) kapitaal dat door de onderneming is uitgegeven en dat door aandeelhouders aan de onderneming is verschaft en is inclusief eventuele door de onderneming ingekochte aandelen die op de plank worden gehouden.

Gewone aandelen in omloop	Het aantal uitstaande aandelen (geplaatste aandelen minus de aandelen ingekocht door de onderneming)
GMO	Een genetisch gemodificeerd organisme (ggo) is een organisme waarvan het genetisch materiaal is gewijzigd door gebruik te maken van genetische technologie.
GMP+	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoederveiligheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
GRI G4	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Groep	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Door de gezondheidsrisico's in bereidings- en behandelingsprocessen op te sporen en deze vervolgens beheersbaar te maken, wordt de veiligheid van het product verhoogd.
Halffabricaten	Grondstoffen die reeds zijn bewerkt, maar nog verder moeten worden bewerkt tot een eindproduct.
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voermagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
Home mixing	Veehouderijen die hun eigen veevoer samenstellen uit een mix van grondstoffen en co-producten en mineralen
Horizon 2020	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, de leidende voeronderneming in Europa+ te worden en een Total Feed-partner voor de veehouder.
Hulpmiddelen	Verzamelnaam voor apps, checklists, programma's, analyses e.d. die ForFarmers haar klanten biedt om resultaten te monitoren of het management bij te sturen en te verbeteren.
IFFO RS	International Fishmeal and Fishoil Organisation. Wereldwijde standaard en certificering voor verantwoord vismeel en visolie.
IFRS	De International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.
Inkuilmiddelen	Middelen die conserverings- en bewaringsverliezen in een gras/mais-kuil (silage) tegengaan om de voederwaarde van het ruwvoer maximaal te benutten.
Inkuiltoevoegingen	Middelen die aan een gras/mais-kuil (silage) worden toegevoegd o.a. om broei te voorkomen en conserveringsverliezen te verminderen.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.

Kip van Morgen	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimveesector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
Klokkenluidersregeling	In de Klokkenluidersregeling is aangegeven welke vermoedens van misstanden bij wie kunnen worden gemeld en wat voor procedure daarvoor geldt. De Klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
LTI	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de belanghebbenden van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de onderwerpen voor de belanghebbenden en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
Materieel onderwerp	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
Medewerkersparticipatieplan	ForFarmers introduceerde in 2015 een medewerkersparticipatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband, waarbij medewerkers per persoon voor een maximum van €5.000 certificaten van ForFarmers konden kopen met een korting. Voor deze certificaten geldt een periode waarin deze niet mogen worden verhandeld.
Melasse	Melasse is een stroopachtig co-product van de productie van suiker uit suikerriet of suikerbieten.
MelkEfficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt - in verschillende scenario's - hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
Melkquota	Het recht een bepaalde hoeveelheid koemelk te produceren. De melkquota zijn ingevoerd omdat in de Europese Unie meer melk werd geproduceerd dan geconsumeerd. Het melkquotum is in 1984 ingevoerd en per 1 april 2015 afgeschaft.
Mengvoeders / mengvoer	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
Micro-ingrediënten	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segmenten van de Nederlandse markt.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)	De Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland en waarvan aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt of multilaterale handelsfaciliteit binnen de EU, of een daarmee vergelijkbare markt of handelsfaciliteit buiten de EU.

NIC	Het Nutrition Innovation Centre van ForFarmers werkt onder meer aan verbetering van de technische prestaties van voer – zoals voerefficiëntie en optimale groei van het dier – en aan de ontwikkeling van innovatieve nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid. Daarnaast richt het NIC zich op een verdere verduurzaming van eigen producten en van de veehouderij in het algemeen.
NL GAAP	NL GAAP (ook wel Dutch GAAP) staat voor Dutch Generally Accepted Accounting Principles en wordt gebruikt om het stelsel van verslaggevings- en accountingprincipes aan te duiden dat van toepassing is in Nederland. ForFarmers rapporteerde volgens NL GAAP tot en met 2014. Vanaf 2015 rapporteert de Onderneming volgens IFRS.
NOVA	Een nieuw voerconcept voor zeugen. De NOVA-producten zorgen voor een hoge melkproductie per zeug, meer biggen per worp, een hoger speengewicht per big en een langere levensduur van de zeug.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers op het gebied van inkoop van micro-ingrediënten en premixen.
Nutriëntbehoeftes	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
Nutritionele matrix	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
Onderneming	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
Ovocom	OVOCOM is een Belgisch kwaliteitsplatform voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Palmolie	Plantaardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
Participatierekening	Het per lid op naam gezette deel van het vermogen van Coöperatie FromFarmers (de vermogensrechten per lid) dat door een lid is om te zetten (converteren) in certificaten.
Pavo	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.
Plant	De benaming van een bedrijfsonderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Premixen	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.

Prestatievoerders	Voer gericht op hoge dierprestaties (zoals mengvoer, specialiteiten e.d.)
Prioriteitsaandeel	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de Statuten van ForFarmers.
Prioriteitsaandeelhouder	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
Raad	De Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.
Raad van Bestuur	Statutaire bestuur van de Vennootschap bestaande uit drie leden.
Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen (de Raad) bestaat uit zes leden en heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
RAB	Zie Risk Advisory Board.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
Risk Advisory Board	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. (www.responsiblesoy.org)
Ruwvoer	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
Ruwvoer+	Aanpak op het boerenerf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SDG's	United Nations Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn 17 doelstellingen opgesteld door de Verenigde Naties, om 'Onze wereld te transformeren'.
SecureFeed	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveehouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange
SiloSolve©FC	Een inkuilmiddel dat ForFarmers in 2017 in NL heeft geïntroduceerd, samen met Chr. Hansen, dat broei voorkomt en conserveringsverliezen vermindert.
Snavelbehandeling	Het inkorten van de snavel bij legkippen.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuuld (wijze van opslaan). Dient als veevoer.

Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke behoeften.
Steekvaste co-producten	Co-producten met veel vocht die niet vloeibaar zijn maar steekvast, zoals bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
Stichting Beheer	Zie Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	Stichting Administratiekantoor ForFarmers houdt alle aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft onder andere ten doel het tegen toekenning van certificaten ten titel van beheer verkrijgen en administreren van aandelen en het uitoefenen van het daaraan verbonden stemrecht en andere zeggenschapsrechten.
Stichting Continuïteit ForFarmers	Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Strooisels	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
Terra+	Een totaalaanpak dat ForFarmers in 2017 heeft geïntroduceerd waarmee melkveebedrijven de ruwvoeropbrengst en -kwaliteit kunnen verhogen.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voeremiddelen via de voermengwagen worden gemengd en verstrekt.
Toll manufacturing	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.
Total Feed	Strategie van ForFarmers om agrarische ondernemers een compleet pakket aan te bieden bestaande uit voeroplossingen, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen en diens resultaten te monitoren.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Transitieaanpak	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode rondom het geboorteproces in de melkveehouderij.
Transitieproducten	Zie Transitieaanpak
ULTRA	Voerconcept voor vleesvarkens.
UFAS	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regelingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.

Vennootschap	ForFarmers N.V.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij circa 82,5% het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet. De laatste tranche vond plaats in 2017.
VIDA	Merknaam voor het ForFarmers biggenvoedersconcept.
Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vleeskuikenouderdieren	Produceren broedeieren die worden geleverd aan de broederij waar de vleeskuikens worden geboren.
Vleuten-Steijn	Veevoederbedrijf dat actief is in de varkenssector in Nederland en Duitsland en zich met name richt op het zeugen- en biggensegment. Het bedrijf is oktober 2016 overgenomen door ForFarmers.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Voer-evaluatiesysteem	Programma met een overzicht van alle voedingsstoffen (nutriënten) per grondstof, de mate waarin deze voedingsstoffen beschikbaar zijn voor de verschillende dieren op verschillende leeftijden en de specifieke nutriëntbehoefte van dieren in verschillende levensfasen. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voersysteem	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
Welzijnsconcept	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
Werkelijk fosfor	Kengetal dat melkveeouders helpt om op basis van melkproductie en melksamenstelling de P-behoefte van hun melkkoeien nauwkeuriger te bepalen en gericht te sturen op het werkelijk P-aanbod.
Werknemersparticipatieplan	Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal € 5.000 per persoon met korting certificaten van ForFarmers kopen.
Zaazaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.