

JAARVERSLAG

2015



JAARVERSLAG

2015

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2015

FromFarmers in beeld	5
Profiel	6
Rol FromFarmers	7
Strategie	9
Bericht van het Bestuur	10
Vitale coöperatie	12
Horizon 2020	14
Operationeel verslag 2015	18
Human Resources	25
Duurzaamheid en Innovatie	29
Duurzaamheid, integraal onderdeel van de business	30
Duurzaamheid 2015	33
Innovaties dragen bij aan verduurzaming	39
Innovaties ForFarmers in 2015	41
Marktontwikkelingen en Resultaat	45
Marktontwikkelingen	46
Resultaten en ontwikkelingen 2015 per cluster	50
Het certificaat ForFarmers	55
Toelichting certificaat ForFarmers	56
In dialoog	58
Governance en Compliance	59
Bericht van de Ledenraad	60
Samenstelling Ledenraad en commissies	62
Samenstelling Bestuur	66
Risicomanagement	67

JAARREKENING 2015

Geconsolideerde jaarrekening	76
Geconsolideerde balans	76
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	77
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	78
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	79
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	81
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening	82
Enkelvoudige jaarrekening	177
Enkelvoudige balans	177
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	178
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	178
Overige gegevens	185
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	185
Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen	186
Gebeurtenissen na balansdatum	187
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	188

OVERIG

Begrippenlijst	196
----------------	-----

FROMFARMERS IN BEELD

INDEX

Profiel

Rol FromFarmers

PROFIEL

Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: 'FromFarmers' en/of 'de Coöperatie' en/of 'Coöperatie FromFarmers'), statutair gevestigd in Lochem, is sinds 2007 houder van een meerderheidsbelang in ForFarmers B.V. ('ForFarmers'). De Coöperatie telt per 31 december 2015 6.248 leden, waarvan 4.161 producten van ForFarmers afnemen.

Om de groeiambities van ForFarmers waar te kunnen maken, zijn in 2007 de Coöperatie en de onderneming ForFarmers B.V. gesplitst. Als resultaat van deze splitsing kreeg de Coöperatie 100 miljoen van de ruim 106 miljoen certificaten die door Stichting Administratiekantoor ForFarmers zijn uitgegeven. De overige certificaten (ruim 6 miljoen) zijn geplaatst bij medewerkers van ForFarmers in het kader van een werknemersparticipatieplan.

De Coöperatie kreeg een meerderheidsbelang in ForFarmers. Door middel van het traject Vermogen Op Naam wordt in een periode van 10 jaar, eindigend in 2017, het overgrote deel (circa 82,5%) van het vermogen van de Coöperatie op naam van de individuele leden gezet.

Ledenraad

De Ledenraad is het hoogste orgaan van de Coöperatie. Hier vindt namens de leden besluitvorming plaats. Tevens oefent de Ledenraad op een Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers B.V. het stemrecht uit namens de Coöperatie. Hieronder vallen mede de niet-opgevraagde stemmen van houders van participatierekeningen en certificaathouders die lid zijn van de Coöperatie.

De Ledenraad bestaat uit 26 personen. Zij zijn gekozen

door de leden van FromFarmers en vertegenwoordigen de sectoren rundveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en akkerbouw.

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 het bedrijf ForFarmers geborgd is. Dit is geregeld door circa 17,5% van de certificaten binnen de Coöperatie te houden en door het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

De borging van deze zeggenschap, maar ook de introductie van een financieringsregeling voor jonge boeren voor de aankoop van voerequivalenten, zorgt voor binding met leden. Hiermee beoogt de Coöperatie ook nieuwe leden aan te trekken.

Zeggenschap

Tot 2006 was circa 80-85% van de klanten van ForFarmers ook lid van de Coöperatie. Door de groei van de onderneming wordt door de leden eind 2015 inmiddels minder dan 15% van het totale voervolume (Total Feed) afgenomen. Coöperatie FromFarmers heeft per 31 december 2015 61,0% van de zeggenschap in ForFarmers; 25,4% hiervan heeft de Coöperatie direct (hiervoor zijn geen participatierekeningen uitgegeven) en 35,6% indirect namens de leden (hiervoor zijn wel participatierekeningen uitgegeven). Samen met de certificaten van de leden bedraagt de zeggenschap 68,2%. De overige 31,8% is in handen van derden.

ROL FROMFARMERS

De belangrijkste taak van Coöperatie FromFarmers als meerderheidscertificaathouder van ForFarmers is het houden en beheren van haar belang in ForFarmers en het geven van een verantwoorde invulling aan haar rol als certificaathouder.

ForFarmers is een toonaangevende, internationale onderneming in diervoeding voor de agrarische sector. De onderneming ontwikkelt en produceert innovatieve en duurzame voeroplossingen voor de veehouderij en is marktleider in Europa.

ForFarmers heeft 2.370 (uitgedrukt in fte's) medewerkers in dienst en productievestigingen in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor is gevestigd in Lochem (NL). In 2015 was het Total Feed-volume (totale voeromzet) 9,1 miljoen ton, de jaaromzet bedroeg € 2,2 miljard. De totale brutowinst was € 424,2 miljoen.

Total Feed Business

ForFarmers is van oudsher sterk in het ontwikkelen en produceren van mengvoer en aanvullende voeders voor veehouders. De kernactiviteiten van de onderneming zijn de productie en logistiek van voer almede het leveren van innovatieve Total Feed-oplossingen, bestaande uit (voer)producten, advies en managementinformatie.

Boerenbedrijven in Europa groeien in omvang en hebben

te maken met toenemende aandacht voor duurzame productie, voedselveiligheid en dierenwelzijn. Hierdoor verandert hun behoefte aan voeroplossingen en ondersteuning op het boeren erf. Om hier zo goed mogelijk op in te kunnen spelen, biedt ForFarmers geïntegreerde oplossingen bestaande uit (voer)producten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klanten vast te stellen en hun resultaten te monitoren.

De producten variëren van mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer tot vloeibare co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies betreft alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen omvatten programma's, producten en diensten waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen en hun resultaten kunnen monitoren en vergelijken.

Met deze Total Feed-aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de hele productiecycclus op het boerenbedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een geïntegreerde totaaloplossing, passend bij zijn doelstellingen, voersysteem en bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een beter rendement op het boeren erf.

Voeders	Specialiteiten	Co-producten	Zaaizaad en pootgoed	Overig
- Mengvoeders - Enkelvoudige grondstoffen - Concentraten - Blends - Halffabricaten	- Mineralen - Additieven - Transitieproducten - Jongdiervoeders - Speciaalvoer	- Steekvaste co-producten - Vloeibare producten - Droge co-producten	- Zaaizaden - Inkuilmiddelen - Gewasbeschermingsmiddelen - Meststoffen	- Ruwvoer - Strooisels

STRATEGIE

INDEX

Bericht van het Bestuur

Vitale coöperatie

Horizon 2020

Operationeel verslag 2015

Human resources

BERICHT VAN HET BESTUUR

Afgelopen boekjaar waren de marktomstandigheden in de agrarische sector in Europa uitdagend. De opbrengstprijzen van agrarische producten in de diverse sectoren - en hieraan gekoppeld de inkomsten van leden - stonden onder druk. Juist in deze voor agrarische ondernemers moeilijke tijden, is het van belang dat boeren optimaal worden ondersteund om hun bedrijfsdoelstelling te halen. Dit doet ForFarmers via het geven van advies en het leveren van kwaliteitsproducten tegen een concurrerende prijs. De behaalde resultaten van ForFarmers over 2015 geven aan dat de onderneming met de ingezette strategische koers op de juiste weg is. Het Bestuur bedankt de Directie en medewerkers van ForFarmers voor hun inzet en het behaalde resultaat.

Van Handelsplatform naar openbare beurs

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers van 17 april 2015 is goedkeuring gegeven aan het Bestuur van ForFarmers om verdere stappen te zetten in de voorbereiding van het proces naar een openbare beursnotering. Besluitvorming zal op zijn vroegst plaatsvinden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers op 15 april 2016. De Ledenraad heeft voorafgaand aan de besluitvorming getoetst of ForFarmers aan de voorwaarden gaat voldoen, zoals deze in de herfst van 2013 door de Ledenraad zijn vastgesteld om een overgang van het Handelsplatform naar een openbare beurs mogelijk te maken. De belangrijkste randvoorwaarden zijn o.a.:

- Een juiste balans tussen zeggenschap en waardecreatie voor de leden;
- De uitgifte van een prioriteitsaandeel aan de Coöperatie met daaraan gekoppeld een aantal randvoorwaarden voor besluitvorming.

Voor meer informatie, zie het hoofdstuk 'Toelichting certificaat ForFarmers'.

Het Bestuur van Coöperatie FromFarmers is nauw betrokken geweest bij het opzetten van een structuur en

de processen voor de verhandelbaarheid van de certificaten/aandelen en de voerequivalenten. Ook de communicatie met de leden over de potentiële overgang naar de openbare beurs is een belangrijk punt van aandacht voor het Bestuur geweest.

Na openbare beursnotering kan niet meer worden gehandeld in certificaten of participatierekeningen, wel blijft de handel in voerequivalenten mogelijk op het Handelsplatform.

Deze voorstellen zijn in de ledenbijeenkomsten van september 2015 gepresenteerd. Tevens zijn daar de halfjaarcijfers van ForFarmers besproken en is stilgestaan bij de rol van de Coöperatie bij de overgang van Handelsplatform naar openbare beursnotering.

In het ledenblad Ambitie, dat dit jaar driemaal verscheen, is in het decembernummer uitgebreid uitleg gegeven over de stappen die gezet zijn en de rol van FromFarmers bij de overgang van Handelsplatform naar openbare beurs.

Benoemingen

Jan Markink is per 17 april 2015 afgetreden als commissaris bij ForFarmers en als bestuurder bij Coöperatie FromFarmers. Namens Bestuur en Ledenraad willen we Jan Markink bedanken voor zijn inzet van bijna 30 jaar in diverse colleges van de Coöperatie en de onderneming. Voor de vacature van bestuurder van Coöperatie FromFarmers heeft de Ledenraad Vincent Hulshof per 17 april 2015 benoemd.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2015 is Erwin Wunnekink benoemd als commissaris bij ForFarmers. Bij de invulling van deze vacature heeft de Coöperatie gebruikgemaakt van haar aanbevelingsrecht en is nauw samengewerkt met de benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. en de agendacommissie van de Ledenraad.

Het voorzitterschap van de Ledenraad is in mei overgedragen van Wim Roelofs aan Arjan Schrijver. We zijn Wim erkentelijk voor het werk dat hij heeft gedaan in

een belangrijke fase van de ontwikkeling van de Coöperatie en zijn collegialiteit in zijn periode als voorzitter van de Ledenraad.

Financieringsregeling jonge boeren

Het Bestuur heeft samen met de Ledenraad een voorstel uitgewerkt om jonge boeren de mogelijkheid te geven om na 2016 voerequivalenten aan te kopen waarbij de Coöperatie deze voorfinanciert.

In 2016 vindt verdere uitwerking plaats zodat jonge leden vanaf 1 januari 2017 van deze faciliteit gebruik kunnen maken.

Ledenadministratie

Verder is het Bestuur gestart met het actualiseren van het ledenbestand van Coöperatie FromFarmers.

Samenvatting 2015

We kijken terug op een jaar waarin verdere stappen zijn gezet om de toekomst van de vitale coöperatie vorm te geven en de rol van FromFarmers als meerderheidscertificaathouder en als prioriteitsaandeelhouder van ForFarmers B.V. naar de toekomst toe te borgen. Het is aan Bestuur, Ledenraad en leden, om actief betrokken te zijn en blijven bij de vitale Coöperatie FromFarmers en vanuit die rol bij de onderneming ForFarmers. Het Bestuur bedankt de Ledenraad en leden voor hun bijdrage in het afgelopen boekjaar.

Lochem, 21 maart 2016

Jan Eggink, voorzitter

Vincent Hulshof, vicevoorzitter

VITALE COÖPERATIE

Het behoud van zeggenschap in ForFarmers, waardeontwikkeling van vermogenstitels én de borging van een vitale coöperatie die financieel gezond is, zijn belangrijke componenten voor bestaande en nieuwe leden van Coöperatie FromFarmers.

Om dit te realiseren heeft Coöperatie FromFarmers de vitale coöperatie uitgewerkt. Hierdoor behoudt de Coöperatie meer zeggenschap. Door ForFarmers B.V. is, als randvoorwaarde bij de mogelijke overgang naar de openbare beurs, aan de Coöperatie een prioriteitsaandeel uitgegeven. Hieraan zijn belangrijke zeggenschapsrechten verbonden. Coöperatie FromFarmers kan het prioriteitsaandeel houden zolang zij op de peildatum van 1 januari van enig jaar minimaal 20% van de totaal uit te brengen stemmen kan uitoefenen op certificaten ForFarmers.

De vitale coöperatie is als volgt ingevuld:

- De Coöperatie behoudt circa 17,5% van de certificaten/aandelen in ForFarmers (vitaal kapitaal). Deze certificaten worden niet bijgeschreven op de participatierekeningen van de leden;
- Voerequivalenten blijven ook na 2016 bestaan. 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 ook na 2016 worden verhandeld tussen leden. Ook nieuwe leden kunnen deze voerequivalenten kopen;
- Met ingang van 2017 komt er een financieringsregeling voor jonge boeren voor de aankoop van voerequivalenten (wordt verderop toegelicht).

Behoud zeggenschap

De zeggenschap over belangrijke besluiten bij ForFarmers ligt bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Het bezit van certificaten/aandelen geeft het recht

om stemrecht op te vragen en te stemmen tijdens de AvA van ForFarmers. Door ieder lid met een participatierekening of certificaten, kan de zeggenschap individueel, of collectief via de Ledenraad, uitgeoefend worden. Leden van Coöperatie FromFarmers hebben op deze manier direct of indirect zeggenschap over belangrijke onderwerpen, zoals over bepaalde strategische beslissingen van ForFarmers.

Aangezien niet 100% van het vermogen op naam wordt gezet, maar circa 82,5%, blijft een belang van minimaal circa 17,5% in handen van de Coöperatie. Wanneer daarbij dan minimaal 2,5% van de certificaten door leden van de Coöperatie wordt gehouden en het stemrecht daarop door de Coöperatie kan worden uitgeoefend, heeft de Coöperatie minimaal 20% van de stemmen.

Zolang Coöperatie FromFarmers als prioriteitsaandeelhouder op de peildatum van 1 januari van enig jaar, meer dan 50% van de zeggenschap met betrekking tot aandelen/certificaten kan uitoefenen, heeft de Coöperatie de volgende rechten:

- Voor vier van de zes commissarissen van ForFarmers B.V. heeft de Coöperatie een aanbevelingsrecht. Bij 50% of minder zeggenschap heeft de Coöperatie dit recht voor drie van de zes commissarissen.
- Zolang Coöperatie FromFarmers meer dan 50% van het stemrecht heeft, zal zij na overleg met de Raad van Commissarissen een voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. aanwijzen. Bij minder dan de helft of de helft van het stemrecht, zal de Raad van Commissarissen na overleg met Coöperatie FromFarmers zelf een voorzitter aanwijzen.
- Indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders haar bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van nieuwe aandelen ForFarmers heeft overgedragen aan het Bestuur, dient de uitgifte door 75% van de Raad van Commissarissen geaccordeerd te worden.
- Zoals reeds opgenomen in de statuten van ForFarmers B.V. behoeven voorts de volgende besluiten van het bestuur van ForFarmers B.V. de goedkeuring van Coöperatie FromFarmers (samengevat):

1. Het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met ForFarmers B.V., indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor ForFarmers B.V.;
2. Het in belangrijke mate wijzigen van de identiteit of het karakter van de onderneming ForFarmers B.V.;
3. Het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste 33% van het eigen vermogen van ForFarmers B.V. volgens de geconsolideerde balans met toelichting;
4. Het verplaatsen van het hoofdkantoor van ForFarmers B.V. buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel).

Deze rechten helpen de Coöperatie om haar rol als meerderheidscertificaathouder in het belang van de leden beter uit te kunnen oefenen.

Voerequivalenten na 1 januari 2017

Indien een lid in het bezit is van voerequivalenten kan door de afname van producten bij één van de daarvoor aangewezen ForFarmers-bedrijven voerequivalenten worden benut. Via de benutting van voerequivalenten krijgt een lid een financieel voordeel voor trouw en betrokkenheid bij de vitale coöperatie.

Vanaf 1 januari 2017 zijn voerequivalenten de verdeelsleutel voor het resultaat van Coöperatie FromFarmers. De Coöperatie heeft de vitale coöperatie geïntroduceerd waardoor circa 17,5% van het vermogen in handen van de Coöperatie blijft. Hierover kan de Coöperatie dividend ontvangen. Dit dividend, minus de kosten die de Coöperatie maakt en eventueel te vormen reserves, vormt in principe het voor uitkering beschikbare resultaat van de Coöperatie. Dit resultaat zal vanaf 2017 worden 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 het eigen bedrijf.

Voerequivalenten kunnen tussen leden onderling worden verhandeld via het Handelsplatform, zoals dat wordt geëxploiteerd door F. van Lanschot Bankiers.

Financieringsregeling voor jonge boeren

Ook voor jonge boeren wil Coöperatie FromFarmers een aantrekkelijke Coöperatie zijn. Daarom hebben de Ledenraad en het Bestuur een financieringsregeling voor de aankoop van voerequivalenten uitgewerkt. Deze regeling maakt het voor jonge boeren mogelijk voerequivalenten aan te kopen. Deze regeling is bedoeld voor leden van Coöperatie FromFarmers die producten afnemen bij ForFarmers B.V. en/of haar dochterondernemingen en op het moment van indienen van de financieringsaanvraag jonger dan 36 jaar zijn.

Vanaf 2017 is het mogelijk om aan deze regeling deel te nemen. 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, wordt aangewend voor het terugbetalen van de rente en aflossing van de lening, tot de lening is afgelost. De financiering kent een looptijd van maximaal 10 jaar; vervroegde aflossing is mogelijk. In 2018 zullen het Bestuur en de Ledenraad de financieringsregeling evalueren.

HORIZON 2020

Coöperatie FromFarmers ondersteunt de strategie Horizon 2020 van ForFarmers, waarin de onderneming haar strategische koers voor de komende jaren heeft bepaald. Met deze strategie wil ForFarmers de organisatie verder versterken en haar ambities realiseren: de leidende voeronderneming in Europa en de aangrenzende regio's (Europa+) en een Total Feed-partner voor de boer zijn. Het afgelopen jaar heeft de onderneming belangrijke stappen gezet in de realisatie van haar doelstellingen.

ForFarmers heeft de ambitie in Europa+ de leidende veevoeronderneming te zijn door een compleet assortiment innovatieve voeroplossingen te bieden die aansluiten op de doelstellingen en bedrijfssituatie van de agrarische ondernemer. ForFarmers levert economisch rendabele en duurzame producten en diensten die boeren ondersteunen bij het realiseren van hun doelstellingen op het gebied van winstgevendheid, voedselveiligheid en technische prestaties. Daarmee creëert de onderneming waarde voor de klant.

Duurzaamheid integraal onderdeel

De voerindustrie heeft gezien haar positie in de waardeketen een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Duurzaamheid is dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Dit betreft aspecten als de benutting van schaarse grondstoffen, de belasting van het milieu en dierenwelzijn.

ForFarmers heeft haar duurzaamheidsstrategie in 2015 verder aangescherpt. Het is de ambitie van de onderneming om in de voerindustrie voorop te lopen in duurzaamheid, met name op het gebied van grondstoffengebruik, productie, logistiek en efficiënte en/of meer diervriendelijke voerconcepten.

Sterke uitgangspositie

ForFarmers heeft naast een gezonde financiële basis en goede marktposities een aantal sterke uitgangspunten waarop zij verder kan bouwen. De onderneming heeft veel kennis, ervaring en innovatiekracht in huis en voert doorlopend innovatieprogramma's uit om bestaande

producten te verbeteren en nieuwe producten en concepten in de markt te introduceren. Dit gebeurt onder regie van het Nutrition Innovation Centre (NIC) dat zich onder meer richt op verbetering van de voerprestatie — bijvoorbeeld qua diergroei en voerefficiëntie — op diergezondheid en op verdere verduurzaming van de ForFarmers-producten en de veehouderij.

Om deze sterke uitgangspositie te behouden en verder uit te bouwen, is One ForFarmers een belangrijke pijler onder de uitvoering van de Horizon 2020-strategie. One ForFarmers 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. Hierbij worden systemen en processen in de verschillende werkmaatschappijen van ForFarmers waar mogelijk gestandaardiseerd.

Ook opleiding en ontwikkeling van medewerkers is een belangrijk onderdeel van Horizon 2020. Via opleiding en training stelt ForFarmers medewerkers in staat zich verder te ontwikkelen om aan de veranderende eisen qua kennis en competenties te kunnen blijven voldoen en om de besten te zijn in hun vak.

Total Feed Business

Een cruciaal onderdeel van Horizon 2020 is de Total Feed-aanpak. Om zo goed mogelijk aan de vraag van veehouders te kunnen voldoen, biedt ForFarmers geïntegreerde oplossingen bestaande uit (voer)producten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klanten vast te stellen en hun resultaten

ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa



te monitoren. Met deze aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de gehele productiecycclus op het agrarische bedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een totaaloplossing, passend bij zijn voersysteem en de bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een aantoonbaar beter rendement en arbeidsgemak. Voor een aantal specifieke producten zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden, kiest de onderneming voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd.

Vier speerpunten

In Horizon 2020 focust ForFarmers op vier speerpunten: focus op aantrekkelijke segmenten, partnerschap en Total Feed-portfolio, acquisities en One ForFarmers.

Focus op aantrekkelijke segmenten

ForFarmers stemt haar nutritionele advies en het producten- en dienstenpakket af op de omvang en ontwikkelingsfase van de bedrijven van haar klanten. Zo hebben grote boerenbedrijven met veel personeel of bedrijven die hypermoderne technologieën toepassen andere behoeftes op het gebied van producten en advies dan bijvoorbeeld kleinschalige bedrijven of bedrijven die zich op een niche richten. Om deze verschillende klantgroepen optimaal te bedienen, is klantsegmentatie

een belangrijk onderdeel van de marktaanpak. Deze klantsegmentatie wordt in alle landen doorgevoerd. Dit proces ligt op schema. Voor deze markt- en klantbenadering is een goed klantrelatiebeheersysteem onmisbaar. Voor verdere optimalisatie is SAP CRM als systeem geselecteerd. December 2015 is de uitrol hiervan in het Verenigd Koninkrijk gestart. De overige landen volgen in 2016. Daarnaast is invulling gegeven aan de marketingorganisatie van ForFarmers; voor de rundvee- en varkenssector is een marketingstrategie en een implementatieplan per land opgesteld, voor de pluimveesector wordt dit in 2016 verder aangescherpt.

Partnerschap en Total Feed-portfolio

Om klanten op de juiste wijze te ondersteunen, staat de Total Feed-aanpak in de strategie centraal. Zo heeft de strategische internationale samenwerking met Nutreco inmiddels haar eerste vruchten afgeworpen. Binnen deze samenwerking wordt kennis op het gebied van micro-ingrediënten gedeeld en met de gezamenlijke inkoop van deze producten worden belangrijke schaalvoordelen gerealiseerd. Ook op onderzoeksgebied zijn de krachten met Nutreco gebundeld, met als eerste tastbare resultaat een nieuw voedingsconcept voor biggen dat in nauwe samenwerking met Trouw Nutrition, dochterbedrijf van Nutreco, is ontwikkeld. In oktober 2015 werd dit concept

onder de naam VIDA in vier landen tegelijk gelanceerd. Gezondheid, voeropname en groeikracht zijn de belangrijkste pijlers onder VIDA. Een groeiend aantal varkenshouders past VIDA inmiddels met veel succes toe.

De strategische samenwerking van de afdeling Plant van ForFarmers met Agrifirm, gericht op de inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen voor de Nederlandse markt, verloopt volgens plan. De eerste leveringen aan ForFarmers-dealers in Nederland hebben inmiddels plaatsgevonden, wat betekent dat ook de dealerorganisatie nu de beschikking heeft over deze producten. Sinds de acquisitie van Countrywide Farmers in mei 2015 heeft ForFarmers ook in het Verenigd Koninkrijk een positie in de sector Plant verworven. Er wordt nu een Europese strategie geformuleerd om ForFarmers' positie in deze sector verder te verstevigen.

In Nederland wordt gewerkt aan het opzetten van één loket waar klanten voor alle Total Feed-producten en -toepassingen terecht kunnen. De Klantenservice van ForFarmers in Nederland en de commerciële teams van ForFarmers DML gaan hiertoe nauwer samenwerken. Naast een betere dienstverlening aan de klant, brengt dit intern meer synergie en efficiëntie.

Acquisities

De focus op aantrekkelijke segmenten, strategische partnerschappen en de Total Feed Business zijn de pijlers onder de autonome groei van ForFarmers. Daarnaast streeft ForFarmers naar een nummer 1- of 2-positie in alle regio's waar zij actief is. Hierdoor kan meer operationele efficiency worden gerealiseerd. In markten waar deze positie nog niet is bereikt of de onderneming nog niet actief is, kan acquisitie een middel zijn om te groeien. Ook naar kleinere acquisities in bestaande regio's die de portfolio op specifieke punten versterken, wordt gekeken. ForFarmers richt zich op acquisitiemogelijkheden in zowel de vier kernlanden als in nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). De recente acquisities van HST Feeds Ltd. (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers (2015) zijn inmiddels volledig geïntegreerd in ForFarmers UK.

One ForFarmers

De uitrol van One ForFarmers is in 2015 gecontinueerd. Deze aanpak is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. In alle lagen van de organisatie is de uitwerking hiervan merkbaar. De belangrijkste resultaten:

- De 'rebranding' naar het ForFarmers merk is in 2015 gecontinueerd en afgerond in alle landen.
- De nieuwe matrixorganisatie is nagenoeg volledig ingericht en functioneert naar verwachting.
- De Group-afdelingen Formulatie en Inkoop zijn op het continent samengevoegd tot één team, wat zorgt voor concentratie van kennis en ervaring.
- Er is geïnvesteerd in logistieke systemen en in nieuwe bulkwagens, met name voor het Verenigd Koninkrijk. Hiermee kan het voer veiliger en efficiënter worden afgeleverd dan met de kiepwagens die daar meer gebruikelijk zijn.
- In Exeter (Verenigd Koninkrijk) wordt de bouw van een nieuwe productiefaciliteit voorbereid ter vervanging van de huidige fabriek. De nieuwe fabriek krijgt een productiecapaciteit van 300.000 ton – een verdubbeling van het huidige tonnage – en zal op het gebied van voedselveiligheid, personeelswelzijn en energieverbruik aan zeer hoge eisen voldoen. Met de bouw is een investering van € 10 miljoen gemoeid. Dit project zal begin 2017 zijn afgerond.
- Bedrijfsbreed zijn de Health & Safety normen aangescherpt wat bij medewerkers heeft geleid tot een hoger veiligheidsbewustzijn en daardoor een toename van het aantal meldingen van bijna-ongevallen. Dit draagt bij aan de vermindering van het aantal daadwerkelijke ongevallen. Ook in 2016 zal er onverminderd aandacht zijn voor veiligheid op het werk, zowel op de eigen locaties als op het boeren erf.
- In 2016 zullen bedrijfsprocessen en IT- en Finance-systemen verder worden gestandaardiseerd. Het IT-Infrastructuurplan dat hiervoor is opgesteld, is eind 2015 goedgekeurd.

Resultaatgebieden Horizon 2020

Door focus op de genoemde vier strategische pijlers is ForFarmers in staat haar positie in de keten daadwerkelijk te versterken: intensievere samenwerking met klanten en strategische partners in de toeleverende industrieën leidt tot een groter aandeel in de totale voerportfolio die een klant gebruikt. Dit vertaalt zich in concrete resultaten voor de verschillende stakeholders van ForFarmers.

Ontwikkeling van medewerkers

De implementatie van Horizon 2020 betekent dat de kansen en ontwikkelruimte voor de medewerkers van ForFarmers toenemen. ForFarmers investeert structureel in de vakmatige en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De mijlpalen van dit boekjaar:

- Er zijn dit jaar vier groepen medewerkers begonnen aan Management Development Programs. Van het Management Foundation Program voor leidinggevend is een eerste pilot in Duitsland gestart. Dit laatste programma wordt lokaal gegeven en is gericht op de aansturing en ontwikkeling van medewerkers, wat de implementatie van Horizon 2020 in de organisatie versterkt.
- De ambities zoals verwoord in Horizon 2020 betekenen ook nieuwe kansen en perspectieven voor medewerkers. In 2015 heeft dit geleid tot andere rollen en promoties van een groot aantal medewerkers in alle vakgebieden. Zo zijn de vacatures in het senior-managementteam nagenoeg geheel vervuld via een combinatie van interne (internationale) promotie en externe werving.
- In 2015 is een werknemersparticipatieplan ondernemingsbreed geïntroduceerd. Hiervan heeft circa 20% van de medewerkers gebruikgemaakt.
- In Nederland is een nieuwe beloningsstructuur voor de afdeling Sales geïmplementeerd.

Meer informatie over het HR-beleid en de ontwikkelingen op dit gebied in het hoofdstuk Human Resources.

Totaaloplossingen voor diervoeding

Door nauwe samenwerking met strategische partners krijgt de transformatie naar een Total Feed-aanpak concreet vorm. Dit betekent dat klanten de beschikking

hebben over een breed assortiment aan innovatieve oplossingen die ze kunnen inzetten al naar gelang hun bedrijfsdoelstelling. ForFarmers biedt hiervoor producten en concepten variërend van een 'basisproduct' tot zeer geavanceerde en geïntegreerde voeroplossingen.

In de dit jaar opgestelde marketingstrategieën van de diersectoren staat het optimaliseren van het rendement van de klant centraal, ongeacht het voersysteem op het betreffende bedrijf.

Voorbeelden:

- Via strategische samenwerking is het productenpakket uitgebreid en gestandaardiseerd. Zo is VIDA – een volledig nieuw biggenvoerconcept – in samenwerking met Nutreco ontwikkeld en geïntroduceerd in de vier landen waarin ForFarmers actief is. Daarnaast is het fermentatieconcept voor varkens verder ontwikkeld en samen met de betrokken projectpartners onder de naam Ferment+ in de markt gezet. Beide projecten bieden klanten de mogelijkheid gebruik te maken van de gecombineerde kennis die ForFarmers en haar partners te bieden hebben.
- Het aandeel specialiteiten is aanzienlijk gegroeid, met name door de toegenomen verkoop van kalvermelk en de lancering van VIDA.
- Feed2Milk is de naam voor de melkvee-aanpak van ForFarmers, die gebaseerd is op het samenbrengen van kennis uit de verschillende landen, met als doel optimale klantwaarde te creëren.

Winstgevendheid behorend tot beste in de sector

Het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten van ForFarmers B.V. is gestegen met 8,1% naar € 64,4 miljoen. Als percentage van de brutowinst is dit 15,2% wat een lichte stijging betekent ten opzichte van 2014. De winst per aandeel is gestegen van € 0,455 in 2014 naar € 0,479 in 2015 (+5,3%). Het dividendvoorstel over 2015 bedraagt € 0,23299 (2014: € 0,17629). Ten opzichte van een koers van de certificaten per 31 december 2015 van € 5,30 komt dit neer op een dividendrendement van 4,4% (2014: 4,7%).

OPERATIONEEL VERSLAG 2015

De hierna genoemde cijfers betreffen de geconsolideerde cijfers van Coöperatie FromFarmers U.A. tenzij uitdrukkelijk anders vermeld. Het bedrijfsresultaat over 2015 van Coöperatie FromFarmers (exclusief incidentele posten) is met 8,0% gestegen van € 59,1 miljoen in 2014 naar € 63,8 miljoen in 2015.

(€ x miljoen)	2015	2014	Δ	Δ%
Bedrijfsresultaat ForFarmers B.V.	64,1	62,6	1,5	2,4%
Kosten coöperatie	-0,6	-0,5	-0,1	
Bedrijfsresultaat FromFarmers	63,5	62,1	1,4	2,2%
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1,4	-2,1	0,7	
Herstructureringskosten/ Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1,3	2,1	-0,8	
Effect IFRS op pensioenen Nederland	0,4	-3,0	3,4	
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	63,8	59,1	4,7	8,0%
Effect valutakoersveranderingen			-1,7	
Effect van acquisities op bedrijfsresultaat			-0,1	
Stijging bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten, effect valuta koersveranderingen en effect van acquisities			2,9	4,9%

De boekresultaten behaald op verkochte bedrijfsonderdelen zijn in 2015 met name gerealiseerd door de verkoop van het 6% belang in een software onderneming in het Verenigd Koninkrijk. Hierbij werd een boekwinst van € 1,1 miljoen gerealiseerd. In 2014 hadden de boekresultaten betrekking op de verkoop van de internationale activiteiten van BOCM PAULS International en het 50% belang in de paardenvoeractiviteiten van Subli.

In 2015 zijn voor € 1,3 miljoen aan herstructureringskosten en waardeverminderingen van vaste activa verantwoord, als gevolg van de geplande bouw van een nieuwe fabriek voor rundveevoer in Exeter (Verenigd Koninkrijk). De incidentele post van € 2,1 miljoen in 2014 had betrekking op de sluiting van een fabriek in Deventer.

Door de invoering van IFRS wordt de pensioenregeling voor de voormalige Hendrix-medewerkers voor 2015 en 2014 als een toegezegd-pensioenregeling verantwoord. Daarnaast is er door de daling van het pensioenopbouwpercentage van 2,0% naar 1,875% in 2014 een incidentele bate van € 3,0 miljoen ontstaan. Voor 2015 is een incidentele last van € 0,4 miljoen genomen voor de nieuwe pensioenregeling die voor alle Nederlandse

medewerkers is ingegaan per 1 januari 2016 en die kwalificeert als een toegezegde- bijdrageregeling.

Het volume *Total Feed* is, inclusief het netto effect van acquisities, in 2015 met 3,8% gestegen naar 9,1 miljoen ton (2014: 8,8 miljoen ton). De autonome volumestijging bedroeg 1,3%. In het cluster Nederland werd een autonome groei gerealiseerd van 4,0%. In het cluster Duitsland/België was sprake van een daling van het volume van 0,6%, onder andere doordat minder actief is ingeschreven op laag renderende langer lopende contracten (tenders). In het cluster Verenigd Koninkrijk daalde het autonome volume met 1,0%. Deze daling werd vooral veroorzaakt door een terugval in de vraag bij rundveehouders, met name in het DML segment. Door acquisities is het totale volume in het Verenigd Koninkrijk echter met 6,4% gestegen.

Het volume mengvoer van geheel ForFarmers is ten opzichte van 2014 per saldo stabiel gebleven. In zowel de rundveesector als de pluimveesector werd een stijging gerealiseerd, de varkenssector liet een lichte daling van het volume zien.

De *omzet* steeg in 2015 met 1,0% tot € 2.244,5 miljoen.

Deze stijging was vooral het gevolg van valuta-effecten (€ 72,5 miljoen, +3,3%) en acquisitie-effecten (€ 43,7 miljoen, +2,0%). Autonoom en exclusief valuta-effecten is de omzet gedaald met € 93,0 miljoen (-4,2%) als gevolg van de lagere grondstofprijzen die zijn doorgegeven aan de klanten. Dit werd deels gecompenseerd door de autonome volumestijging van 1,3%.

In 2015 bedroeg de *brutowinst* € 424,2 miljoen, een stijging van € 30,5 miljoen (+7,7%). Exclusief valuta effecten (€ 15,9 miljoen, +4,0%) en netto acquisitie effecten (€ 7,7 miljoen, +1,9%) steeg de brutowinst met € 6,9 miljoen (+1,8%). Deze groei werd met name in het cluster Nederland gerealiseerd, door het hogere Total Feed volume, de toepassing van nutritionele kennis, een betere productmix en meer verkochte specialiteiten. Ook voor het cluster Duitsland/België was er sprake van een lichte groei (€ 0,7 miljoen, +1,0%) van de brutowinst die met name veroorzaakt werd door een betere productmix met meer specialiteiten. In het cluster Verenigd Koninkrijk daalde de brutowinst, gecorrigeerd voor valuta- en acquisitie- effecten, met € 2,1 miljoen (-1,4%), als gevolg van lagere volumes en margedruk in het DML segment.

De strategische partnerships met Nutreco en Agrifirm (Plant) hebben een positieve bijdrage geleverd aan de autonome margeverbetering, onder andere door het benutten van schaalvoordelen.

De stijging van de *bedrijfslasten* in 2015 bedroeg € 25,9 miljoen (+7,7%) en is vooral het gevolg van valuta-effecten (€ 14,2 miljoen, +4,2%), acquisitie-effecten (€ 7,5 miljoen, +2,2%) en incidentele posten (€ 2,6 miljoen, +0,8%). De autonome stijging bedroeg € 1,6 miljoen (+0,5%). Door de zeer moeilijke financiële positie bij een groot aantal klanten, is in 2015 netto € 1,9 miljoen meer aan de voorziening debiteuren toegevoegd dan in 2014. De verdere professionalisering van de organisatie en de implementatie van One ForFarmers hebben geleid tot hogere bedrijfslasten die volledig zijn gecompenseerd door operationele besparingen. De energiekosten zijn lager als gevolg van dalende prijzen in de markt en door verbeterde efficiënties. De bedrijfslasten omvatten verder eenmalige lasten voor de voorbereiding op de mogelijke openbare beursgang alsmede kosten als gevolg van de vogelgriep begin 2015 van € 0,3 miljoen ten opzichte

van € 1,0 miljoen in 2014. Door de voortgaande implementatie van One ForFarmers zijn in 2015 verdere stappen gezet in het realiseren van operationele efficiencies, op met name logistiek en operationeel gebied. Het aantal werknemers van de Coöperatie en haar deelnemingen, omgerekend naar volledige dienstverbanden, bedroeg 2.371 per 31 december 2015 ten opzichte van 2.287 per 31 december 2014. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door acquisities (+47). Daarnaast is het aantal medewerkers gestegen als gevolg van de versterking van de organisatie en het in vaste dienst nemen van ingehuurd krachten.

Het *bedrijfsresultaat (exclusief incidentele posten)* is met 8,0% gestegen naar € 63,8 miljoen ten opzichte van € 59,1 miljoen in 2014. Rekening houdend met valuta- en acquisitie-effecten bedroeg de stijging € 2,9 miljoen. Deze stijging werd met name gerealiseerd door het cluster Nederland en een licht hoger bedrijfsresultaat in het cluster Duitsland/België. Voor het cluster Verenigd Koninkrijk was er sprake van een daling die veroorzaakt werd door het lagere bedrijfsresultaat in het DML-segment als gevolg van marktontwikkelingen en additionele kosten van de organisatie.

De *winst over het boekjaar van de Coöperatie* is gestegen met 4,5% naar € 50,7 miljoen (2014: € 48,5 miljoen). De in oktober 2014 afgeronde herfinanciering heeft in 2015 geresulteerd in lagere financieringslasten van € 1,1 miljoen. Daarnaast zijn de financieringslasten gedaald door valuta-effecten (€ 0,3 miljoen lager ten opzichte van 2014) en een eenmalige last met betrekking tot de herfinanciering in 2014 van € 0,6 miljoen.

De effectieve belastingdruk is licht gestegen naar 24,4% ten opzichte van 23,7% in 2014 door de hogere belastingbaten in het cluster Verenigd Koninkrijk in 2014 als gevolg van een grotere daling van de latente belastingverplichtingen. Deze werd gedeeltelijk gecompenseerd door een verlaging van het nominale belastingtarief in het Verenigd Koninkrijk van 21,5% in 2014 naar 20,3% in 2015.

De *winst over het boekjaar toegerekend aan de leden van de Coöperatie* is gedaald met 4,7% naar € 32,5 miljoen (2014: € 34,1 miljoen) als gevolg van de conversie van participatierekeningen naar certificaten van aandelen,

waardoor het belang van de Coöperatie in haar deelneming ForFarmers B.V. is afgenomen.

2014) omgezet van Nederlandse verslaggevingsregels (RJ) naar IFRS. De sterke verbetering van het resultaat na belastingen in 2015 is niet zichtbaar door deze transitie.

Effect transitie naar IFRS op resultatenrekening 2014

In het kader van de mogelijke notering aan de openbare beurs van ForFarmers heeft FromFarmers de jaarrekening 2015 (inclusief de vergelijkende cijfers over

€ 1.000

2014	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevingsregels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS
Winst- en verliesrekening					
Opbrengsten		2.292.014	-65.055	-5.678	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen		-1.883.928	50.486	5.891	-1.827.551
Brutowinst		408.086	-14.569	213	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		6.619	-	-97	6.522
Personeelskosten	b	-138.733	3.322	6.214	-129.197
Afschrijvingen en amortisatie	c	-28.958	2.320	2.850	-23.788
Overige bedrijfskosten		-188.451	2.644	566	-185.241
Bedrijfsresultaat		58.563	-6.283	9.746	62.026
Financieringsbaten	d	2.425	-2	641	3.064
Financieringslasten	d	-8.110	258	168	-7.684
Nettofinancieringslasten		-5.685	256	809	-4.620
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		-	4.664	-	4.664
Winst vóór belastingen		52.878	-1.363	10.555	62.070
Winstbelastingen		-13.584	2.014	-2.020	-13.590
Winst over het boekjaar		39.294	651	8.535	48.480
Winst toe te rekenen aan:					
Leden van de Coöperatie	a	27.565	651	5.909	34.125
Minderheidsbelangen		11.729	-	2.626	14.355
Winst over het boekjaar		39.294	651	8.535	48.480

*) Invloed heeft betrekking op de deconsolidatie van HaBeMa en de overgang naar IFRS (zie noot a)

De belangrijkste verschillen op de winst over het boekjaar zijn:

- a. *Joint venture HaBeMa*: als gevolg van de invoering van IFRS wordt de HaBeMa joint venture (50%) niet meer partieel geconsolideerd maar verantwoord als joint venture onder 'Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode'. Het bedrijfsresultaat in zowel 2014 als 2015 onder IFRS is hierdoor niet meer vergelijkbaar met het 2013 bedrijfsresultaat onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Het resultaat op deze deelneming wordt volgens IFRS verantwoord onder 'Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen'. Voorts heeft de invoering van IFRS binnen HaBeMa zelf een positief effect op het netto resultaat van € 0,7 miljoen.
- b. *Pensioenregelingen*: met name door de rente-ontwikkeling en de aanpassing van het pensioenopbouwpercentage van 2,000% naar 1,875% in Nederland laten de pensioenlasten over beide jaren grote schommelingen zien voor de toegezegd-pensioenregelingen (Defined Benefit) die tot 31 december 2015 van kracht waren. Per 1 januari 2016 heeft ForFarmers voor haar Nederlandse werknemers een nieuwe pensioenregeling afgesloten die kwalificeert als toegezegde-bijdrageregeling (Defined Contribution). Deze nieuwe regeling maakt deel uit van de integratie en harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van ForFarmers en Hendrix en is een van de laatste stappen van dit proces. De totale invloed op de resultatenrekening was € 5,7 miljoen, waarvan € 3,0 miljoen als gevolg van de aanpassing van het pensioenopbouwpercentage en € 2,7 miljoen door de toepassing van de 'projected unit of credit'-methode waardoor nu de lasten worden verantwoord in plaats van de betaalde pensioenpremies. Hoewel deze aanpassingen onder IFRS ook een gevolg zijn van wijzigingen in de regeling, was deze impact niet zichtbaar onder de Nederlandse verslaggevingsregels, aangezien de pensioenlasten werden verantwoord op basis van betaalde premies.
- c. *Afschrijvingen goodwill en acquisitiekosten*: goodwill wordt onder Nederlandse verslaggevingsregels afgeschreven ten laste van het resultaat, terwijl onder IFRS goodwill niet wordt afgeschreven, maar jaarlijks wordt getoetst op mogelijke waardeverminderingen

(impairment test). Voor 2014 heeft ForFarmers de goodwill-afschrijving (€ 3,1 miljoen) gecorrigeerd en is deze niet meer ten laste van het resultaat geboekt. De transactiekosten van acquisities (€ 0,6 miljoen) worden onder IFRS niet meer geactiveerd als onderdeel van de koopsom, maar deze kosten worden direct ten laste van het resultaat geboekt. Voor 2014 betekent dit dat de transactiekosten voor de overnames van HST Feeds en Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk ten laste van het resultaat zijn geboekt. Het positieve effect van deze twee componenten op het resultaat van 2014 bedraagt € 2,5 miljoen.

- d. *Financieringsbaten en -lasten*: onder de Nederlandse verslaggevingsregels heeft ForFarmers renteswaps door middel van kostprijshedge-accounting buiten de balans gelaten. Onder IFRS komen deze renteswaps echter niet in aanmerking voor kostprijshedge-accounting en moeten worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Op de transitiedatum (1 januari 2014) zijn deze renteswaps tegen de reële waarde in de balans verantwoord onder 'Overige langlopende financiële verplichtingen'. Onder de Nederlandse verslaggevingsrichtlijnen waren deze renteswaps, door de herfinanciering in 2014, ten laste van het resultaat geboekt. Dit resulteert in een positief effect van € 1,4 miljoen op het IFRS-resultaat van 2014.

Kapitaalstructuur en solvabiliteit

Het *Eigen Vermogen van de Coöperatie* per 31 december 2015 bedroeg € 407,2 miljoen, een stijging van € 38,8 miljoen ten opzichte van 31 december 2014. Dit is per saldo het effect van de toevoeging van het resultaat over 2015, de uitgekeerde vermogensvergoeding en resultaatuitkering van de Coöperatie van respectievelijk € 6,8 miljoen en € 5,4 miljoen. Daarnaast is het bedrag van het omrekeningsverschil van de deelneming in het Verenigd Koninkrijk als rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen verwerkt. Ten gunste van het eigen vermogen is ook een netto toevoeging aan de pensioenvoorziening in het Verenigd Koninkrijk geboekt van € 4,9 miljoen als gevolg van hogere rentes eind 2015. De *solvabiliteit* is gestegen van 52,7% ultimo 2014 naar 55,2% per 31 december 2015.

Het saldo van de aanwezige banksaldi minus de bankschulden is uitgekomen op € 33,9 miljoen positief ten

opzichte van een positief saldo van € 26,2 miljoen eind 2014 waardoor er sprake is van een *netto banksaldo*. Het werkkapitaal is licht stegen met € 0,1 miljoen tot € 128,9 miljoen.

Coöperatie FromFarmers (enkelvoudig) beschikt sinds 2014 over een kredietfaciliteit van € 700 duizend bij de

Rabobank. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De *investeringen* in vaste activa waren in totaal € 25,3 miljoen. De *afschrijvingen* op activa (exclusief klantenportefeuilles) bedroegen in totaal € 20,2 miljoen. In het afgelopen jaar is onder andere geïnvesteerd in transportmiddelen in het Verenigd Koninkrijk.

Voorstel resultaatuitkering en vermogensvergoeding

Resultaatuitkering

€ 1.000

	2015	2014
Ontvangen dividenduitkering	6.271	5.799
Afwikkeling coöperatiekosten		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	554	700
Werkelijk huidig boekjaar	-578	-548
	-24	152
Begrote coöperatiekosten volgend boekjaar	-654	-554
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	-678	-402
Voorstel resultaatuitkering	5.593	5.397

Voorgesteld wordt het bedrag van de van ForFarmers B.V. te ontvangen dividenduitkering minus € 678 duizend uit te keren (conform bovenstaand overzicht) als vermogensvergoeding en resultaatuitkering (onder de voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers wordt vastgesteld en het dividendvoorstel op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers op 15 april 2016 wordt goedgekeurd).

Het totaalbedrag ad € 678 duizend dient in mindering gebracht te worden op de resultaatuitkering en niet op de vermogensvergoeding, omdat de vermogensvergoeding op de participatierekening (per equivalent van een certificaat van een aandeel) gelijk moet zijn aan het dividend dat op certificaten van aandelen wordt betaald. Anders zou een ongewenst verschil in behandeling tussen certificaten van aandelen en participatierekeningen ontstaan.

De bestemming van het resultaat kan nog niet in exacte bedragen worden vastgesteld. Mede bepalend hiervoor is het aantal certificaten van aandelen ForFarmers B.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 15 april 2016 bezit. Dit is de (werk)dag voor de ex-dividend datum van 18 april 2016 van certificaten ForFarmers B.V.; de datum die bepalend is voor dividenduitkering. Door conversie van participatierekeningen in certificaten ForFarmers B.V. neemt het saldo van de participatierekeningen af. Het aantal certificaten ForFarmers B.V. dat de Coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af. Per 31 december 2015 heeft van de participatierekeningen een cumulatieve conversie plaatsgevonden in 35.404.782 certificaten ForFarmers B.V., dat is 33,4% van het aantal uitstaande certificaten ForFarmers B.V.

Vermogensvergoeding

Vermogensvergoeding is de vergoeding die per certificaat op de participatierekening wordt uitgekeerd en is gelijk aan het bedrag van het dividend op certificaten. Dit bedrag wordt als dividend door de Coöperatie ontvangen en uitgekeerd aan de houders van participatierekeningen.

De volgende verdeling van het resultaat over 2015 wordt voorgesteld: een bedrag ter grootte van € 0,23299 per certificaat 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 2015 zou deze uitkering € 8.779 duizend bedragen:

$37.678.608 \times € 0,23299 = € 8.779$ duizend afgerond.

Resultaattuitkering

De resultaattuitkering is het bedrag dat de Coöperatie aan dividend ontvangt over het nog niet op naam gezette deel van het vermogen te verminderen met het saldo in te houden op de resultaattuitkering van huidig boekjaar. De uitkeringsgrondslag is het aantal benutte voerequivalenten.

Voorgesteld wordt een bedrag ter grootte van € 5.593 duizend uit te keren als resultaattuitkering. Dit bedrag is vastgesteld door de betreffende van ForFarmers B.V. te ontvangen dividenduitkering zoals in vorige alinea bedoeld, ad € 6.271 duizend, te verminderen met het eerder aangegeven saldo in te houden op de resultaattuitkering van huidig boekjaar van € 678 duizend.

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

$(100.000.000 - 37.678.608 \text{ (op naam gesteld maar niet geconverteerd)}) - 35.404.782 \text{ (op naam gesteld en geconverteerd)}) \times € 0,23299 = € 6.271.000 - € 678.000 = € 5.593.000$

Het aantal voerequivalenten (V€) dat in 2015 is benut, zal

1.203.775 bedragen (over 2014 bedroeg het aantal benutte V€ 1.192.216). Op basis van deze benutting betekent dit dat de resultaattuitkering € 4,65 per V€ zal bedragen. In 2014 bedroeg deze uitkering € 4,53. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de verdeling van de uitkering door de Coöperatie over vermogensvergoeding en resultaattuitkering ieder jaar wijzigt door het jaarlijks op naam zetten van certificaten. Hierdoor daalt jaarlijks het aandeel in de uitkering dat als resultaattuitkering wordt uitgekeerd en stijgt het aandeel dat als vermogensvergoeding (of dividend na conversie) wordt uitgekeerd.

Bijzondere ontwikkelingen

ForFarmers gaat een nieuwe fabriek in Exeter (Verenigd Koninkrijk) bouwen met een capaciteit van 300.000 ton die de huidige productiefaciliteit (150.000 ton) zal vervangen. Hierdoor zal de strategische positie worden versterkt in één van de belangrijkste regio's in het Verenigd Koninkrijk. De investering zal ruim £10 miljoen bedragen en de bouw zal naar verwachting 12 maanden vergen. ForFarmers zal haar klanten in deze regio in de toekomst nog beter de optimale Total Feed-oplossingen kunnen bieden, wat leidt tot een betere service, en uiteindelijk tot minder kosten.

Vooruitzichten 2016

De markttrends geven geen duidelijke indicatie wanneer het rendement op het boeren erf zal verbeteren. Ook de geopolitieke situatie blijft gespannen en de volatiliteit op de grondstoffen- en valutamarkten zal naar alle waarschijnlijkheid aanhouden. De wisselende stroom aan informatie over de oogstverwachtingen is van grote invloed op de prijsvorming van belangrijke grondstoffen.

De onzekerheid over de uitkomst van het referendum in het Verenigd Koninkrijk heeft invloed op de koers van het Britse pond. De ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe wetgeving in Nederland om de fosfaatuitstoot te beperken kunnen van invloed zijn op de Total Feed-afzet. De nieuwe fosfaatregeling zal naar verwachting beperkte invloed hebben op het resultaat van ForFarmers in 2016. De langetermijnverwachtingen voor de agrarische sector als geheel in Noordwest-Europa zijn niet wezenlijk gewijzigd ten opzichte van 2014.

Toegenomen regelgeving, met name gericht op dierenwelzijn en milieu, betekent voor veel boeren stijgende kosten. Zij zijn daardoor nog sterker dan voorheen op zoek naar oplossingen om de efficiëntie op het boerenerf te verbeteren en hun rendement te verhogen, onder andere door schaalvergroting. Met de Total Feed-benadering kan ForFarmers haar klanten hierin optimaal ondersteunen. Gezien de onzekere financiële situatie in de agrarische sector zal ForFarmers een stringent debiteurenbeleid blijven voeren. Daarnaast blijft ForFarmers gericht op het doorvoeren van operationele verbeteringen en de verdere implementatie van Horizon 2020.

Door onder andere de eerder genoemde projecten zullen de investeringen, exclusief eventuele acquisities, in 2016

circa € 35 miljoen bedragen. ForFarmers verwacht geen grote mutaties in het aantal medewerkers. Ook ten aanzien van de liquiditeitsbehoefte worden geen grote wijzigingen verwacht per de datum van deze rapportage.

De ambitie blijft om op lange termijn de winst verder te laten stijgen en tot de best presterende bedrijven in de mengvoerindustrie te gaan behoren. Gezien de onzekere vooruitzichten doet ForFarmers geen concrete uitspraken over de resultaatverwachtingen voor 2016. Hierdoor kunnen ook geen concrete uitspraken worden gedaan door het Bestuur van FromFarmers omtrent resultaatverwachtingen voor 2016.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

HUMAN RESOURCES

Het welslagen van de Horizon 2020-strategie wordt in hoge mate bepaald door de inzet en prestaties van medewerkers van ForFarmers. De onderneming investeert daarom in de persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van haar medewerkers. In 2015 zijn stappen gezet in het verder ontwikkelen van de gewenste cultuur, talentontwikkeling en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie.

De kernwaarden ambitie, duurzaamheid en partnerschap fungeren als kompas voor ForFarmers en haar medewerkers en bepalen mede de cultuur van de organisatie. Voor elke kernwaarde zijn ondersteunende waarden en verwachtingen geformuleerd waarover tijdens jaargesprekken met medewerkers afspraken worden gemaakt en waarop leidinggevenden kunnen sturen. Het werken conform deze waarden is van belang voor het succes van de Horizon 2020-strategie en daarmee voor het succes van ForFarmers.

Ter ondersteuning van de implementatie van Horizon 2020 ontvingen alle medewerkers een boekje in de eigen taal met een kernachtige toelichting op de visie, strategie en kernwaarden en de HR-Jaarcycclus.

In 2015 is veel aandacht besteed aan de introductie van de aangescherpte Code of Conduct. Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere zakelijke integriteit en de verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld. Ook een klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.

ForFarmers vindt het belangrijk dat alle medewerkers bekend zijn met de Code of Conduct en zich bewust zijn van de implicaties ervan. Leidinggevenden hebben dit met hun teams besproken. Daarnaast ontvingen medewerkers op hun huisadres informatie over de Code of Conduct. Via de bijbehorende online trainingsmodule, die zowel vanuit huis als via het intranet op het werk te benaderen was, kregen medewerkers uitleg over de Code of Conduct en

werden enkele dilemma's ter illustratie voorgelegd. Aan het eind van de trainingsmodule werd de medewerker gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven. Nieuwe medewerkers ontvangen de hiervoor genoemde informatie standaard bij indiensttreding, met het verzoek de online trainingsmodule te volgen en te onderschrijven.

Talentontwikkeling

De nieuwe strategie vraagt flexibiliteit en veranderbereidheid van medewerkers en daagt hen uit zichzelf verder te ontwikkelen. Om medewerkers hierin te ondersteunen werkt ForFarmers met een internationaal toepasbare en eenduidige HR-Jaarcycclus. Dit is een op persoonlijke ontwikkeling gerichte gesprekscyclus, waarin medewerker en leidinggevende afspraken vastleggen, persoonlijke groeidoelstellingen formuleren en jaarlijks de voortgang hiervan evalueren. Vanwege het belang van de kernwaarden, vormen zij een integraal onderdeel van deze cyclus. Het jaar 2015 was het eerste volledige jaar dat met deze HR-Jaarcycclus is gewerkt. Voor meer dan 90% van de medewerkers is dit inmiddels geïmplementeerd.

Via deze aanpak geeft ForFarmers invulling aan professioneel werkgeverschap en talentontwikkeling. Daarnaast levert het waardevolle informatie op voor de strategische personeelsplanning, zoals het opvolgingsbeleid.

In 2015 zijn diverse – vaak internationale – ontwikkelprogramma's en opleidingstrajecten gestart. Deze opleidingstrajecten beogen de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers te

stimuleren en hen te ondersteunen bij de vertaling van de ForFarmers-strategie naar de eigen werkomgeving.

- De *Masterclass Senior Management* is bestemd voor senior managers en focust op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en de implementatie van Horizon 2020 in de dagelijkse praktijk van het team van de deelnemer. Twee groepen met een internationale samenstelling zijn gestart.
- Het *ForFarmers Potential Program* heeft deelnemers uit alle lagen en vakgebieden van de organisatie die de ambitie en potentie hebben om een volgende stap in hun carrière te zetten. Deze training ondersteunt medewerkers bij de vertaling van de ForFarmers-strategie naar de praktijk en bereidt hen voor op een mogelijke functie in het senior management. Twee groepen met deelnemers uit vier landen zijn gestart.
- Het *Management Foundation Program* is een leiderschapsprogramma voor leidinggevendenden dat zich onder andere richt op persoonlijke vaardigheden, de implementatie van de strategie en coaching van medewerkers. De eerste pilotgroep is in Duitsland van start gegaan.

In 2016 starten trainingen en opleidingen voor medewerkers in Logistiek, Sales en Productie. Deze trainingen worden per land aangeboden, als eerste in Nederland en later ook in de andere landen.

- De *Logistics Academy* is bedoeld voor chauffeurs en planners en gaat in op wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, minder brandstofgebruik en omgaan met klanten.
- De *Ruminants, Swine & Poultry Academy* zijn trainingen met een modulaire opzet op diverse niveaus voor melkvee-, varkens- en pluimveespecialisten, gericht op

het vergroten van vakkennis en commerciële vaardigheden.

- De *Operators Academy* is de interne opleiding voor operators werkzaam in de productie. Deze opleiding vervangt in Nederland het huidige werk-leer-traject. In het verlengde hiervan heeft ForFarmers, samen met een groot aantal andere bedrijven en enkele onderwijsinstellingen, een samenwerkingsovereenkomst getekend voor de realisatie van een Praktijkcentrum Procestechniek (PCPT) voor Oost-Nederland. Dit initiatief moet leiden tot een duurzame instroom van goed opgeleide operators binnen de proces-, food- en feedsector; een bloeiende bedrijfstak en een drager van de regionale economie in Oost-Nederland.

Betrokkenheid

ForFarmers organiseert regelmatig interne bijeenkomsten waar groepen medewerkers worden geïnformeerd over de strategische voortgang. Dit blijkt een effectieve manier om de betrokkenheid te vergroten, de One ForFarmers-aanpak te helpen realiseren en Horizon 2020 uit te rollen. Eind januari 2015 vond de eerste managementconferentie XL plaats, een tweedaagse bijeenkomst voor ruim tweehonderd managers en functionarissen die nauw betrokken zijn bij de implementatie van Horizon 2020. In mei en december werden tweedaagse managementconferenties gehouden voor het senior management.

Ook voor de lancering van de VIDA biggenvoerders – de eerste internationale productintroductie van ForFarmers – werd een tweedaagse bijeenkomst georganiseerd voor alle betrokken medewerkers in Sales en Nutritie.

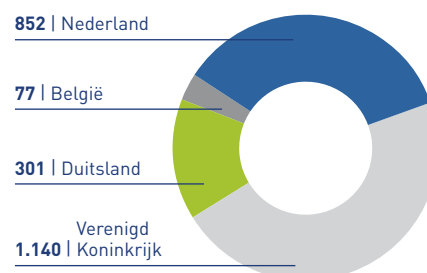
Man/Vrouw



Leeftijdverdeling



FTE per land



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 (13,5%) certificaten van ForFarmers kopen. Op deze certificaten is een lock-up periode van drie jaar van toepassing. Medewerkers hebben zowel schriftelijk als in plenaire bijeenkomsten uitleg gekregen over het plan en ruim 20% heeft deze eerste keer deelgenomen. Het participatieplan heeft tot doel de binding met het bedrijf, de motivatie en betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om deze mogelijkheid jaarlijks aan te bieden.

One ForFarmers organisatieontwikkelingen

One ForFarmers is een belangrijke pijler onder Horizon 2020. De aanpak is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Hierbij worden systemen en processen waar mogelijk gestandaardiseerd. In 2015 zijn diverse stappen gezet en projecten opgestart om de doelstellingen van Horizon 2020 te helpen realiseren.

De recente acquisities van HST Feeds Ltd. (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers (2015) zijn in de loop van 2015 volledig geïntegreerd in ForFarmers UK. Dit betreft een toename van in totaal ongeveer 180 fte in de periode 2014-2015.

In Duitsland zijn in het kader van One ForFarmers de activiteiten op het gebied van Order Entry en Klantenservice samengevoegd en teruggebracht tot twee teams; één voor Business Unit Noord en West en één voor Business Unit Oost. Hiermee beoogt ForFarmers een volgende stap in de professionalisering van de verkoopondersteunende organisatie, een uniforme manier van werken en een betere bereikbaarheid en back-up. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het waarborgen en verder verbeteren van de klanttevredenheid.

Alle boven-cao-functies in Nederland zijn opnieuw beschreven, geclassificeerd en gekoppeld aan het nieuwe beloningsbeleid. Functietitels zijn geharmoniseerd en de bijbehorende functieprofielen zijn vastgelegd. In 2016 wordt dit binnen de Duitse en Belgische organisatie

uitgevoerd en naar verwachting volgt het Verenigd Koninkrijk in 2017.

Integratie arbeidsvoorwaarden

Als gevolg van de acquisities in de afgelopen jaren, heeft ForFarmers afwijkende arbeidsvoorwaardenpakketten voor groepen medewerkers. ForFarmers wil als goed werkgever aantrekkelijke en, waar mogelijk, op landniveau uniforme arbeidsvoorwaarden hanteren. In Nederland zijn na een zorgvuldige voorbereiding als eerste de arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. Hierbij zijn de oorspronkelijke 140 voorwaarden en regelingen teruggebracht tot een pakket met circa 70 voorwaarden en regelingen. Deze zijn na een stapsgewijze invoering in 2015, per 1 januari 2016 volledig van kracht. Het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket bevat onder andere een nieuwe variabele beloningsstructuur voor Sales Nederland. De opzet van deze beloningsstructuur ondersteunt de Horizon 2020-strategie waarin de nadruk meer is gelegd op het creëren van waarde bij klanten, en daarmee ook bij ForFarmers, in plaats van het sturen op volume. Om medewerkers te informeren over deze veranderingen, zijn er meerdere bijeenkomsten georganiseerd, afgestemd op de verschillende doelgroepen. Alle medewerkers ontvingen bovendien een persoonlijke brief met een berekening van en toelichting op de voor hen relevante gevolgen.

In 2015 is gewerkt aan een nieuwe pensioenregeling voor de medewerkers in Nederland. In december heeft de Ondernemingsraad haar instemming aan het ontwerp gegeven. De implementatie is opgestart in het eerste kwartaal van 2016. Medewerkers worden hierover tijdens informatiebijeenkomsten geïnformeerd.

Gezondheid en veiligheid

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

Personeelsvertegenwoordiging

ForFarmers heeft in de verschillende landen goed

functionerende werknemersvertegenwoordigingen of formele ondernemingsraden. Deze gremia zijn betrokken bij de organisatieontwikkeling, maar hebben ook een kritisch-constructieve rol om het perspectief van de medewerker te belichten. Sinds oktober 2015 beschikt ForFarmers over een werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau. Deze ForFarmers European Employees Council (FFEEC) bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In de FFEEC worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen. Tijdens de eerste bijeenkomst in oktober werden de leden door de Directie bijgepraat over de langetermijnstrategie van ForFarmers. De FFEEC komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Omdat de

ForFarmers-organisatie een Nederlands moederbedrijf heeft, zal de FFEEC opereren volgens de Nederlandse Wet op de Europese Ondernemingsraden (WEOR).

Prioriteiten voor de komende jaren

De prioriteiten op HR-gebied voor de komende jaren zijn onder andere de uitrol van de 'Learning & Development'-strategie en implementatie van de diverse academies (Ruminant, Swine, Logistics, Operations), de verdere uitrol van de Management Development Programs en de implementatie van het Management Foundation Program in alle landen. Daarnaast staat in 2016 de uitvoering van een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek op het programma.

DUURZAAMHEID EN INNOVATIE

INDEX

Duurzaamheid, integraal
onderdeel van de business

Duurzaamheid 2015

Innovaties dragen bij
aan verduurzaming

Innovaties ForFarmers 2015

DUURZAAMHEID, INTEGRAAL ONDERDEEL VAN DE BUSINESS

Door een groeiende wereldpopulatie en toenemende welvaart zal de vraag naar dierlijke eiwitten blijven stijgen. Tegelijkertijd zijn de belangrijkste productiemiddelen – zoals land, energie, water en arbeid – beperkt beschikbaar. ForFarmers, en dus ook Coöperatie FromFarmers, is onderdeel van een keten die deze middelen gebruikt voor de productie van dierlijke eiwitten. Vanwege haar rol in de keten heeft de diervoederindustrie zowel de plicht als de middelen om op duurzame wijze te voldoen aan de groeiende vraag naar dierlijke eiwitten. Dit doet ze door de efficiëntie en daarmee de duurzaamheid van de veehouderij steeds verder te verbeteren.

Ook de komende jaren staat de diervoederindustrie voor een aantal uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, zoals de impact van de veehouderij op het milieu, de verantwoorde inkoop van grondstoffen (in het bijzonder soja en palmolie), diergezondheid en dierenwelzijn, het gebruik van antibiotica in de veehouderij en de toepassing van nieuwe technologieën zoals genetische modificatie.

Aangescherpte aanpak

Gezien haar positie als toonaangevend bedrijf in de sector heeft ForFarmers besloten haar aanpak ten aanzien van duurzaamheid verder aan te scherpen. Hiervoor is uitvoerig overleg gevoerd met externe deskundigen, belanghebbenden uit de sector en de interne organisatie.

ForFarmers heeft de scope van haar activiteiten in het kader van duurzaamheid verbreed en haar ambitie vergroot: de onderneming wil de beste in de sector zijn op die onderdelen waarop ze direct invloed heeft, zoals haar eigen bedrijfsactiviteiten. Verder zal ForFarmers partners in de keten proactief benaderen wanneer een bredere samenwerking nodig is om invloed uit te kunnen oefenen.

Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van richtlijnen voor een duurzame inkoop van grondstoffen in samenwerking met grondstoffenleveranciers of de introductie van duurzame voedingsconcepten – waarvan de meerkosten bij de consument in rekening moeten worden gebracht – in samenwerking met retailers.

ForFarmers heeft de eerste stappen gezet om conform GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative) te rapporteren over duurzaamheid en verwacht over het boekjaar 2017 conform GRI G4 (option core) te rapporteren. Dit proces begon met een materialiteitsanalyse. De uitkomst daarvan vormde mede de basis voor het aangescherpte duurzaamheidsbeleid van ForFarmers. In 2016 worden KPI's en doelstellingen bepaald voor elk van de zes aspecten van dit beleid. Totdat dit proces is afgerond, blijft ForFarmers rapporteren op basis van de doelstellingen die in het jaarverslag 2014 zijn gepubliceerd.

ForFarmers heeft een Adviesraad Duurzaamheid met externe deskundigen ingesteld, die hierop toezicht houdt en input levert.



Scope en belangrijkste thema's

De duurzaamheidsaanpak van ForFarmers bestrijkt de totale keten die betrokken is bij de productie van dierlijk eiwit: van de inkoop van grondstoffen, via ForFarmers' eigen activiteiten (productie en logistiek) tot aan de activiteiten op het boeren erf. In deze keten richt ForFarmers zich op drie thema's: milieu, mens & maatschappij en diergezondheid & dierenwelzijn.

Milieu

Binnen het thema milieu richt ForFarmers zich op het terugdringen van emissies en het beperken van het gebruik van eindige natuurlijke bronnen. Dit is mede gebaseerd op gesprekken die ForFarmers in 2015 met verschillende stakeholders over duurzaamheid heeft gehad. De komende jaren ligt de focus van ForFarmers in dit thema op het beperken van het gebruik van land, energie en water, het minimaliseren van fosfaatvervuiling door de veehouderij (met name in Nederland is dit een belangrijk aandachtspunt) en de uitstoot van CO₂- waarbij we tevens kijken naar de inkoop van grondstoffen. Bij dit laatste richt de onderneming zich niet alleen op het energieverbruik in de eigen fabrieken, maar op de emissies vanaf de bron tot aan het boeren erf.

Mens & maatschappij

Focus op mens & maatschappij betekent voor ForFarmers het waarborgen van de veiligheid van

mensen, processen en producten. De huidige aandacht voor gezondheid en veiligheid zal in 2016 toenemen. Daarnaast heeft ForFarmers de scope binnen dit thema verbreed met 'eerlijke verantwoorde werkomstandigheden in de gehele keten'. Hiertoe zal in 2016 een Supplier Code of Conduct worden geïntroduceerd. ForFarmers neemt haar verantwoordelijkheid ten aanzien van voedselveiligheid zeer serieus. Dit is nu ook expliciet opgenomen in het duurzaamheidsbeleid van de onderneming.

Diergezondheid & dierenwelzijn

Met aandacht voor diergezondheid en dierenwelzijn bedoelt ForFarmers: veehouders in staat stellen dieren op goede wijze te houden en te voeren. ForFarmers heeft hier altijd al veel aandacht voor. Dit thema werd in de gesprekken die ForFarmers met diverse stakeholders heeft gevoerd als een issue met hoge prioriteit geadresseerd en is daarom ook opgenomen in het nieuwe duurzaamheidsbeleid.

Rapportage en bestuur

ForFarmers zal transparante rapportagemethodes toepassen om de voortgang en prestaties te benchmarken. De onlangs aangestelde Adviesraad Duurzaamheid ondersteunt bij en geeft advies over de duurzaamheidsprestaties van ForFarmers. Deze Adviesraad wordt voorgezeten door de CEO van

ForFarmers en bestaat uit externe vertegenwoordigers vanuit de retail, ngo's, de academische wereld, de agrarische sector en de onderzoekswereld. Intern is een hernieuwde Task Force Sustainability opgericht. De Corporate Affairs Director is voorzitter van de Task Force, waarin leden van de Directie en vertegenwoordigers van de diverse functiegebieden zitting hebben.

ForFarmers beschouwt rapportage over duurzaamheidsprestaties als vanzelfsprekend. Het nieuwe duurzaamheidsbeleid is opgesteld met externe rapportage in gedachten. ForFarmers evalueert nu de beste methodes uit de praktijk met als doel haar externe rapportage vorm te geven volgens de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI).

Adviesraad Duurzaamheid

Leverancier/R&D	Nutreco / Wageningen University	Prof. Leo den Hartog	Director R&D & Quality Affairs at Nutreco and Professor Sustainable Animal Production Chains at Wageningen University
Academische wereld	University of Cambridge	Martin Roberts	Director of the University of Cambridge Natural Capital Leaders Platform at the University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership
Boeren	Deutscher Bauernverband	Werner Schwarz	Vice President of the German Farmers Association e.V. and since 2008 President of The Schleswig-Holstein Farmers Association e.V.
Voedingsindustrie	FrieslandCampina	Frank van Ooijen	Corporate Director Communication. Sustainability & FrieslandCampina Institute for Dairy Nutrition
Retail	Tesco	Barney Kay	Head of Agriculture at Tesco
NGO	Natuur & Milieu	Sijas Akkerman	Policy Director Food, Agro, and Circular Economy at Natuur & Milieu

DUURZAAMHEID 2015

Gedurende 2015 is er gelet op de duurzaamheidsdoelstellingen voor 2020 goede vooruitgang geboekt.

Focus op operationele efficiëntie in productie en logistiek heeft energiebesparingen opgeleverd en het grootste deel van de gebruikte soja was gecertificeerd als verantwoord geproduceerd. Hoewel de prestaties ten aanzien van gezondheid en veiligheid zijn verbeterd, blijft dit voor 2016 en daarna een belangrijk aandachtspunt. De duurzaamheidsprestaties van ForFarmers in 2015 worden beoordeeld ten opzichte van de doelstellingen voor 2020, zoals gepubliceerd in het jaarverslag 2014. Daarnaast zijn er richtlijnen die een goede bedrijfsvoering op het gebied van duurzaamheid moeten waarborgen.

Inkoop van grondstoffen

ForFarmers is lid van de *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) en de *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). In België en Nederland zijn sectorbrede overeenkomsten afgesloten om vanaf 1 januari 2015 100% verantwoord geproduceerde soja in te kopen. ForFarmers houdt zich aan deze sectorafspraken. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland bestaan dergelijke afspraken nog niet. ForFarmers heeft in 2015 echter een actieve rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Richtlijnen Inkoop Soja van de Europese mengvoederfederatie FEFAC, die een oplossing voor de bulkmarkt moeten bieden voor de inkoop van verantwoord geproduceerde soja. De richtlijnen zijn een reeks praktijkgerichte aanbevelingen die minimumcriteria vastleggen voor de volgende aspecten:

- Naleving van wetgeving (compliance);
- Verantwoorde arbeidsomstandigheden;
- Verantwoordelijkheid voor het milieu;
- Goede agrarische praktijken;
- Respect voor wettelijk gebruik van land en landrechten.

Deze richtlijnen hangen samen met specifieke markteisen van bepaalde certificeringssystemen zoals RTRS. Van het in 2015 door ForFarmers ingekochte sojameel voor de vier landen was 70% gecertificeerd als duurzaam.

In het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn sectorbrede overeenkomsten van toepassing om 100% verantwoord geproduceerde palmolie in te kopen en ook hier heeft ForFarmers zich volledig ingezet voor deze initiatieven. Met als resultaat dat 57,6 % van de in 2015 door ForFarmers gebruikte palmolie afkomstig was van een erkend certificeringsprogramma.

Tevens werd een aantal onderzoeksprojecten uitgevoerd naar het verminderen van de afhankelijkheid van geïmporteerde grondstoffen. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van levende insectenlarven als pluimveevoer, de productie van soja-vrije voeders en het verhogen van het gebruik van eiwitbronnen uit Europa zoals koolzaad en zonnebloemmel. Via ForFarmers DML (Dry, Moist & Liquid) wordt het gebruik van bij- en nevenproducten continu geoptimaliseerd.

Milieu

Een levenscyclusanalyse van de diervoedingsindustrie laat zien dat de milieu-impact van diervoeding voornamelijk zit in de aangekochte grondstoffen (vanwege het land waarop gewassen groeien en energie, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen die bij de teelt en oogst worden gebruikt) en de efficiëntie waarmee het voer op het boerenbedrijf wordt gebruikt (dat wil zeggen: de hoeveelheid voer die nodig is om 1 kg gewichtstoename of 1 kg melk of eieren te produceren, doorgaans uitgedrukt als voederconversie). ForFarmers heeft echter ook een verantwoordelijkheid om haar eigen energieverbruik, dat voornamelijk voortvloeit uit productie en logistiek, te minimaliseren.

ForFarmers heeft 42 productievestigingen in vier landen en beschikt over een groot vrachtwagenpark. Onder de noemer Energiebesparingsmatrix zijn er circa 80 projecten benoemd om het energieverbruik in de productielocaties van ForFarmers te verlagen. De

Energiebesparingsmatrix geeft een overzicht van maatregelen die genomen kunnen worden om energieverbruik te verminderen. Voorbeelden hiervan zijn: warmteterugwinning van uitlaatgassen van boilers, het enkel in plaats van dubbel persen van bepaalde producten, rekening houden met het energieverbruik bij de aanschaf van nieuwe installaties en apparatuur en het gebruik van ledverlichting. In de fabrieken in Penrith en Portbury (VK) zijn zonnepanelen geïnstalleerd. Om dit soort initiatieven te stimuleren, is de investeringsnorm ten aanzien van de maximale terugverdienperiode voor duurzaamheidsprojecten verlengd.

Op het gebied van logistiek kan het brandstofverbruik per ton geleverd voer worden verminderd door het laadvermogen per voertuig te verhogen, efficiënt te plannen, chauffeurs te trainen om zuiniger te rijden en door efficiëntere voertuigen aan te schaffen. ForFarmers heeft bijvoorbeeld een innovatieve, multifunctionele oplegger ontwikkeld die twee ton lichter is dan een conventionele oplegger. Dit zorgt voor een aanzienlijke vermindering van CO₂-uitstoot per ton getransporteerd voer. Bovendien kan deze wagen zowel grondstoffen als eindproducten vervoeren, wat resulteert in meer retourvrachten, minder lege kilometers en een verdere afname van CO₂-uitstoot. Met ingang van 2016 is het auto-leasebeleid van ForFarmers gewijzigd om werknemers die in bedrijfsauto's rijden, te stimuleren om dit duurzaam te doen en daarmee de CO₂-uitstoot te verminderen. In eerste instantie wordt het gebruik van volledig elektrische auto's gestimuleerd. Voor die werknemers die niet voor een elektrische auto kiezen, zijn maximum CO₂-limieten toegevoegd aan de selectiecriteria voor zowel benzine- als dieselauto's. Ook worden werknemers aangemoedigd om te carpoolen en het aantal gereden kilometers zo veel mogelijk te verlagen.

Vergeleken met 2014 werd in het boekjaar 2,65% minder energie per ton geproduceerd voer verbruikt en is in logistiek de brandstofefficiëntie met 2,17% verbeterd.

ForFarmers is lid van het Technische Secretariaat van het pilot-onderzoek *Product Environmental Footprinting* (PEF; ecologische voetafdruk van een product), een onderzoek naar voer voor voedselproducerende dieren. Dit is één van een aantal pilot-onderzoeken, uitgevoerd door de Europese Commissie, om beoordelingen van

milieueffecten te harmoniseren. Het onderzoek omvat 16 effectcategorieën. Als onderdeel van dit project voert ForFarmers in 2016 een ondersteunend onderzoek uit waarin de ecologische voetafdruk van ForFarmers' producten wordt berekend – vanaf de inkoop van de grondstoffen, via de productie tot en met de aflevering op het boeren erf. Daarnaast is ForFarmers betrokken bij het LEAP Partnership (Livestock Environmental Assessment and Performance) – een initiatief van de FAO (Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties) en een groep vertegenwoordigers uit de agrarische en voedingsindustrie – en bij het Global Feed LCA Institute (GFLI). Deze projecten, waar veel belanghebbenden bij betrokken zijn, hebben tot doel de milieueffecten van de veehouderij inzichtelijk te maken en mogelijkheden te creëren om de impact te verminderen. Dit wil men bereiken door hoogwaardige, wereldwijd erkende en geharmoniseerde methodes en databases te ontwikkelen en te implementeren.

In Nederland speelt ForFarmers een actieve rol in de KringloopWijzer. Dit is een initiatief in de Nederlandse melkveesector waarbij de zuivelsector, de voerindustrie, vakorganisaties waaronder LTO Nederland en accountants betrokken zijn. De KringloopWijzer is een instrument waarmee melkveehouders inzicht krijgen in de mineraalstromen binnen het bedrijf, waardoor zij kunnen sturen op de benutting van mineralen. Het invullen van de KringloopWijzer is vanaf 1 januari 2016 verplicht voor alle melkveehouders. Doel is de mineralenefficiëntie van het totale boerenbedrijf in beeld te brengen en te managen. ForFarmers neemt hierin haar verantwoordelijkheid door onder andere via studiegroepen, en training en opleiding, medewerkers en klanten te informeren en te trainen in hun rol om deze efficiëntie daadwerkelijk te verbeteren.

Efficiënt omgaan met middelen is de kern van de voeroplossingen van ForFarmers. Het Feed2Milk-concept in de melkveehouderij levert voordeel op voor de klanten van ForFarmers, zoals hogere melkproductie en voerefficiëntie, maar ook een betere pensgezondheid van het melkvee.

ForFarmers kan op veel bedrijven van haar klanten de voerefficiëntie monitoren, met name in Nederland via Agroscoop-monitoring. Zo verbeterde in 2015 de

voerefficiëntie bij vleeskuikenhouders in Nederland met 2,28% in vergelijking tot 2014. Gezien de bezorgdheid over het milieueffect van bepaalde mineralen die land en oppervlaktewater vervuilen, verlaagde ForFarmers de zink- en koperniveaus in varkensvoer nog verder ten opzichte van de wettelijke normen.

Diergezondheid & dierenwelzijn

Als deskundige op het gebied van diervoeder heeft ForFarmers de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan de basisbehoeften van het dier. ForFarmers realiseert dit met behulp van haar nutritionele kennis en het advies aan agrarische ondernemers. Met ingang van 2015 is duurzaamheid een van de criteria waarop projectvoorstellen voor productinnovatie worden beoordeeld.

Diergezondheid en dierenwelzijn worden vaak gedefinieerd als de vijf vrijheden voor dieren:

- Vrijwaring van honger en dorst;
- Vrijwaring van hitte, koude en fysiek ongemak;
- Vrijwaring van pijn, verwondingen en ziekte;
- Vrijwaring van angst en stress;
- Vrijheid tot het ontplooiën van normaal, natuurlijk gedrag.

ForFarmers ontwikkelt proactief concepten waarmee veehouders geholpen worden de gezondheid en het welzijn van hun dieren te verbeteren. Een aantal voorbeelden die in 2015 ontwikkeld zijn:

- Voeroplossingen voor hennen die het effect verminderen van het verbod op snavelbehandeling (wordt de komende jaren in de EU ingevoerd);
- Voeroplossingen die bijdragen aan de vermindering van voetzoollaesies bij vleeskuikens;
- Voeroplossingen voor melkvee die de pensgezondheid verbeteren waardoor pensverzuring wordt tegengegaan;
- Verbetering van de levensvatbaarheid van biggen door het gebruik van een Biest-Score;
- De ontwikkeling van voerschema's voor de productie van langzamer groeiende vleeskuikens in Nederland.

Voor de pluimveehouderij zijn er proefprojecten uitgevoerd waarbij levende insectenlarven werden gevoerd aan pluimvee. In aanvulling op de potentiële voordelen die dit heeft voor wat de betreft de

afhankelijkheid van geïmporteerde eiwitbronnen, stimuleert dit het natuurlijk gedrag van kippen.

In gesprekken die ForFarmers in 2015 met diverse stakeholders heeft gevoerd is antibiotica benoemd als een issue met hoge prioriteit. In Nederland en Duitsland worden geen medicijnen in het voer verwerkt. ForFarmers gebruikt de ervaring die zij heeft opgedaan in Nederland, waar het gebruik van antibiotica in de veehouderij aanzienlijk is verlaagd, en deelt deze kennis in andere markten zoals in het Verenigd Koninkrijk en België om deze werkwijze ook hier te stimuleren.

Mens & maatschappij

ForFarmers is zich bewust van haar rol in de samenleving in het algemeen en in de sector in het bijzonder. De onderneming levert haar producten aan meer dan 25.000 agrarische ondernemers en heeft relaties met een groot aantal leveranciers. ForFarmers levert innovatieve voeroplossingen, zodat haar klanten veilige producten van hoge kwaliteit kunnen leveren aan de eindgebruiker. Daarnaast wil ForFarmers een goede buur zijn voor haar lokale omgeving door de wettelijke eisen voor stof, geur en lawaai-uitstoot van haar fabrieken in acht te nemen en voertuigbewegingen tot een minimum te beperken.

Er zijn extra middelen toegewezen om de prestaties van ForFarmers op het gebied van gezondheid en veiligheid te verbeteren. Hiertoe zijn in ieder land HS Officers aangesteld. Zij rapporteren aan de directeur Continuous Improvement, die in 2015 werd aangesteld. Voor ieder land zijn nu gedetailleerde plannen aanwezig. Aan de hand van deze plannen wordt de trainingsbehoefte vastgesteld en trainingen aangeboden, waaronder gedragstrainingen. Verder worden maatregelen genomen om de productie van stof – dat leidt tot risico's op uitglijden, struikelen en vallen – te voorkomen en om plekken waar medewerkers hun hoofd kunnen stoten, te markeren en/of te verwijderen.

Er worden in iedere fabriek en op afleverlocaties bij agrarische bedrijven risicobeoordelingen uitgevoerd. Er zijn protocollen aanwezig voor de registratie en rapportage van bijna-ongelukken en ongevallen met verzuim. Deze KPI's worden maandelijks op alle niveaus

binnen de organisatie, inclusief de directie, geëvalueerd. Er wordt een interne communicatiecampagne uitgerold om gezondheid en veiligheid extra onder de aandacht te brengen en medewerkers bewust te maken van het belang ervan. In 2015 waren er 47 ongevallen met verzuim tegenover 54 in 2014, een reductie van 13%.

ForFarmers heeft de ambitie om binnen de sector de favoriete werkgever te zijn. Hierdoor kunnen de beste mensen worden aangetrokken en behouden. Door middel van de HR-jaarcyclus worden de behoeften qua prestatie en training en ontwikkeling vastgesteld. Hier horen ook halfjaarlijkse en jaarlijkse evaluatiegesprekken bij tussen de medewerkers en hun lijnmanagers.

Een van de pijlers van de Horizon 2020-strategie is het opbouwen van een Team van Wereldklasse. Om dit te ondersteunen zijn in 2015 managementontwikkelingsprogramma's geïntroduceerd voor het senior management en voor die medewerkers van wie is vastgesteld dat zij het potentieel hebben om verder te groeien binnen het bedrijf.

ForFarmers draagt ook bij aan de maatschappij door het ondersteunen van een aantal agrarische goede doelen. In het Verenigd Koninkrijk wordt het Addington Fund ondersteund, dat onderdak biedt aan families die het agrarische bedrijfsleven moeten verlaten. De Worshipful Company of Farmers, een brancheorganisatie behorend tot de historische City of London Livery companies, ondersteunt naast vele andere charitatieve activiteiten, de ontwikkeling van met name leiderschaps- en managementvaardigheden voor iedereen die betrokken is bij de agrarische sector. Het Prince's Dairy Initiative heeft de krachten in de melkveehouderij gebundeld om met praktische activiteiten duurzaamheid in de Britse melksector te ondersteunen.

Een ander belangrijk voorbeeld is de jaarlijkse deelname aan het Alp d'HuZes evenement, een Nederlands initiatief om geld in te zamelen voor onderzoek naar kanker. ForFarmers nam het initiatief om vanuit de agrarische sector een team op te zetten (BIG Challenge). Dit is uitgegroeid tot het grootste deelnemende team van de afgelopen vier jaar. Al een aantal jaren ondersteunt ForFarmers het Lignine Project van Wageningen University. In dit onderzoek wordt gekeken hoe moeilijk

verteerbaar voeder materiaal zoals stro, beter verteerbaar kan worden gemaakt en zo bruikbaar wordt als voer in ontwikkelingslanden. Het 'Voer on Tour'-initiatief streeft ernaar schoolkinderen meer te leren over voedsel en boeren. Het Innovatiefonds van ForFarmers stimuleert boeren om nieuwe technologieën te ontwikkelen. In 2015 werden zeven prijzen toegekend. Het initiatief 'Proud to Be a Farmer' in Nederland is erop gericht het werk van boeren en de bijdrage die ze leveren aan de economie en de maatschappij, zichtbaarder te maken.

Communicatie en rapportage

In 2015 werd een reeks artikelen gepubliceerd in Connect Magazine, het tijdschrift voor medewerkers van ForFarmers, om de bewustwording ten aanzien van duurzaamheid te vergroten. In deze serie werd ook een artikel over het herziene beleid gepubliceerd. In conferenties georganiseerd voor het senior management stonden sessies over duurzaamheid op het programma. In 2016 heeft de communicatie met alle medewerkers van ForFarmers over de duurzaamheidsstrategie, en de rol van de medewerkers daarbij, hoge prioriteit.

In Ambitie, het ledenblad van Cöperatie FromFarmers, verscheen een artikel over het nieuwe duurzaamheidsbeleid van ForFarmers.

Gedurende het jaar zijn diverse bijeenkomsten belegd met externe belanghebbenden en ketenpartners om het thema duurzaamheid in al zijn aspecten te bespreken. De feedback van de deelnemers aan deze bijeenkomsten is gebruikt bij de ontwikkeling van het nieuwe duurzaamheidsbeleid. Er zijn diverse persberichten verzonden en interviews gegeven waarin ForFarmers' aanpak op het gebied van duurzaamheid centraal stond.

Zoals hiervoor al aangegeven, wordt in 2016 een stappenplan ontwikkeld voor de externe rapportage van ForFarmers' duurzaamheidsrapportages.

Aansturing

ForFarmers hanteert een aantal richtlijnen om een goede bedrijfsvoering te waarborgen voor wat betreft duurzaamheid. Dit betreft de volgende aspecten:

- Milieubeleid: alle bedrijfsactiviteiten worden ontworpen, uitgevoerd en onderhouden op een milieutechnisch

verantwoorde manier, waarbij wordt voldaan aan alle relevante wetgeving en de milieuprestaties (zoals energieverbruik, vervuiling, afval en het gebruik van natuurlijke grondstoffen) voortdurend kunnen worden verbeterd. Het milieubeleid en de implementatie hiervan is de directe verantwoordelijkheid van het Bestuur van ForFarmers B.V.

- Kwaliteitsbeleid: dit concentreert zich op de productie en levering van veilig voer dat voldoet aan de eisen van ForFarmers' klanten en aan alle geldende wet- en regelgeving en gecertificeerde kwaliteitsstandaarden. Het kwaliteitsbeleid is geïmplementeerd in procedures en instructies in het documentbeheersysteem (HSQ - Health, Safety, Quality) van ForFarmers en heeft betrekking op alle aspecten van ForFarmers.
- Gezondheids- en veiligheidsbeleid: dit heeft betrekking op de gezondheid en veiligheid van medewerkers (eigen en van derden), contractanten en bezoekers. Tot dit beleid hoort het vaststellen en implementeren van veilige werkmethoden en -systemen en het via opleiding en training vergroten van kennis, vaardigheden en veiligheidsbewustzijn. ForFarmers' gezondheids- en

veiligheidsbeleid komt tot uiting in procedures en werkinstructies die zijn opgenomen in het documentbeheersysteem (HSQ) van de onderneming en heeft betrekking op alle aspecten van ForFarmers.

- Code of Conduct: dit is de gedragscode die aan alle werknemers is overhandigd en waarin veertien onderwerpen worden behandeld, zoals het voorkómen van omkoping en corruptie en de antritrustvoorschriften. Verder is er een klokkenluidersbeleid van kracht zodat medewerkers hun bezorgdheid kunnen uiten en zich, indien nodig, kunnen richten tot een externe vertrouwenspersoon.

Voor de relaties met leveranciers gelden alle hierboven genoemde richtlijnen. Er is regelmatig overleg met de belangrijkste leveranciers om de prestaties te evalueren en te bewaken. In 2015 werd een aantal gesprekken gevoerd met grondstofleveranciers om hen te informeren over ForFarmers' benadering van duurzaamheid en de doelstellingen die zijn vastgesteld.

Duurzaamheidsdoelstellingen

Thema's	Status 2015	Doelstellingen 2020 (basisjaar: 2014)	Voortgang
Inkoop grondstoffen	Op schema	100% duurzame soja/palmolie	Nederland en België 100% duurzame soja. Nederland en Verenigd Koninkrijk op schema met palmolie. Focus in Duitsland op niet-GGO soja.
		Toename in het gebruik van co-producten uit de voedingsindustrie	ForFarmers is nauw betrokken bij initiatieven van de voerindustrie met als doel de vraag en het gebruik van duurzame ingrediënten te bevorderen.
			Co-producten: eerste stappen naar integrale Total Feed-concepten die regulier voer en co-producten combineren.
Milieu	Op schema	10% minder energieverbruik (KWh) per ton geproduceerd voer	Alle KPI's laten een vooruitgang zien in lijn met de Horizon 2020-ambitie.
		Minstens 10% meer gereden kilometers per liter brandstof	Energie- en brandstofefficiëntie verbeterd ten opzichte van 2014.
		Stijging voerefficiëntie van gemiddeld 1% per jaar	Voerefficiëntieratio's vleeskuikens in Nederland verbeterd ten opzichte van 2014.
		Verminderen hoeveelheid zink en koper in voer	Hoeveelheid zink en koper in Nederland ruim onder de wettelijke normen.
Diergezondheid & dierenwelzijn	Op schema	Managementprogramma's en producten voor dierenwelzijn	Blijvend aandachtspunt: voeroplossingen ontwikkelen om de impact van nieuwe wetgeving ten aanzien van snavelbehandeling van leghennen op te vangen.
Mens & maatschappij	Voortgang geboekt, maar blijft aandachtspunt	> 70% minder ongevallen moet leiden tot een lager verzuim ten opzichte van 2014	13% minder ongevallen met verzuim in 2015 ten opzichte van 2014, plus toename veiligheidsbewustzijn en acties op het gebied van gezondheid en veiligheid.
		Meer aandacht voor sociale projecten	Lopende sociale projecten zijn o.a. deelname aan het Wageningen University Fund (onderzoek naar verbeteren van het voeren van dieren in ontwikkelingslanden) en enkele agrarische goede doelen.
Verslaglegging	Op schema	Verbeteren van goed vergelijkbare verslaglegging op sociale, economische en milieu-indicatoren; inclusief audits verslaglegging	Project opgestart naar mogelijkheden om te rapporteren conform GRI-richtlijnen, ForFarmers verwacht over het boekjaar 2017 te kunnen rapporteren conform GRI G4.

INNOVATIES DRAGEN BIJ AAN VERDUURZAMING

Onderzoek en innovatie behoren tot de kernactiviteiten van ForFarmers. Deze activiteiten zijn ondergebracht in het Nutrition Innovation Centre (NIC) van ForFarmers. De belangrijkste doelstelling van het NIC is het duurzaam, gezond en economisch rendabel voeren van veehouderijdieren. Op deze manier wil ForFarmers haar klanten kunnen voorzien van de beste (voer)oplossingen en tevens bijdragen aan het verder verduurzamen van de diervoedingsindustrie.

Kennis en innovatie zijn essentieel voor de veehouderij in Noordwest-Europa. Omdat grond en arbeid in dit deel van de wereld duurder zijn en er strengere welzijns- en milieueisen gelden, moeten veehouders in Noordwest-Europa efficiënter produceren dan elders om te kunnen concurreren. Gegeven het feit dat in de agrarische sector het verbeterpotentieel van de combinatie management, genetica en voerprestaties jaarlijks gemiddeld één tot twee procent is, moet een speler in deze sector continu blijven verbeteren om concurrerend te blijven. Dat geldt zowel voor de individuele agrarische ondernemer als voor ForFarmers.

Om klanten – in lijn met de Total Feed-gedachte – innovatieve en onderscheidende voeroplossingen te kunnen blijven bieden, investeert ForFarmers doelgericht in onderzoek en innovatie. Met haar voeroplossingen en de bijbehorende kennis ondersteunt ForFarmers de veehouder bij het realiseren van diens bedrijfsdoelstelling en levert de onderneming een bijdrage aan een economisch rendabele en duurzame voedselproductie.

NIC is verantwoordelijk voor de voerinnovaties en de technische prestaties van de voeders bij het dier. Alles wat voer is, of eraan gerelateerd, is dan ook potentieel onderwerp voor onderzoek. Daarnaast ondersteunt het NIC de salesorganisatie op nutritioneel gebied. Zo biedt de afdeling op verzoek van Sales additionele ondersteuning als zich bij klanten complexe vraagstukken op het gebied van voeding en bedrijfsvoering voordoen en zorgt zij ervoor dat de technische kennis van de specialisten op peil blijft.

De afdeling, die op groepsniveau is georganiseerd, telt per diersector een team met nutritionisten en innovatiemanagers die in de verschillende landen werkzaam zijn en in nauw contact staan met Sales en zo voeling houden met de praktijk. Daarnaast onderhoudt deze afdeling nauw contact met de strategische partners.

Onderzoek

Het NIC verricht eigen onderzoek en werkt samen met onderzoeksinstituten als Schothorst Feed Research (Nederland), ILVO (België), Haus Riswick en Haus Düsse (Duitsland) en gerenommeerde universiteiten in onder andere Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. ForFarmers is actief betrokken bij diverse onderzoeksprogramma's waarin meerdere bedrijven en organisaties samenwerken. Een voorbeeld hiervan is Feed4Foodure, een publiek-private samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken, Wageningen University & Research Centre (WUR) en een consortium van verschillende partijen uit de diervoedingsindustrie en de dierlijke productieketen. Feed4Foodure heeft de ambitie een substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame en gezonde veehouderij in Nederland en zodoende de Nederlandse concurrentiepositie in een mondiale markt te versterken. Daartoe richt men zich op drie onderzoeksgebieden: voerefficiëntie, maatschappelijk verantwoorde dierhouderij en diergezondheid. In het Verenigd Koninkrijk wordt een soortgelijk initiatief onder de naam CIEL opgestart. Hier is ForFarmers nauw bij betrokken.

Via zogeheten co-innovatie en co-creatie met verschillende internationale bedrijven ontwikkelt ForFarmers nieuwe producten op een snelle en effectieve manier. Met Nutreco heeft ForFarmers een strategisch partnerschap voor onderzoek en kennisuitwisseling op het gebied van specialiteiten, waaronder jongdiervoeders. Daarnaast heeft ForFarmers een partnerschap met Agrifirm voor inkoop en kennisuitwisseling op het gebied van akker- en weidebouwproducten in Nederland.

Hoewel vragen en signalen van klanten aanleiding kunnen zijn voor onderzoek, is het voor ForFarmers de uitdaging om deze vragen vóór te zijn door te anticiperen op trends en ontwikkelingen in de markt en in de maatschappij. Bijvoorbeeld de groeiende vraag naar sojavrije voeders voor leghennen of de voorkeur voor langzamer groeiende vleeskuikenrassen. Hiertoe neemt ForFarmers deel aan relevante overlegstructuren en brancheoverstijgende werkgroepen, is zij gesprekspartner van overheid en brancheorganisaties en zijn er contacten met non-gouvernementele organisaties (ngo's).

Onderzoeksthema's

Gezonde dieren, voerefficiëntie en reductie van medicijngebruik, met name van antibiotica, zijn en blijven belangrijke thema's in de agrarische sector en dus ook voor het NIC bij de ontwikkeling van nieuwe voeders. Daarnaast staat binnen het NIC een verdere verduurzaming van de eigen producten én van de dierhouderij centraal. De verbetering van de prestatie van het voer – bijvoorbeeld qua diergroei, voerefficiëntie en stikstof- en fosfaatefficiëntie – is daarom een continu aandachtspunt. Ook het onderzoek naar bijvoorbeeld alternatieve eiwitbronnen en naar mogelijkheden voor

sojavrije receptuur kan in dit licht worden gezien. Bij dit alles houdt ForFarmers rekening met een goede balans tussen voerkosten, dierprestaties en diergezondheid.

Aan de basis van alle ForFarmers-voeders ligt een in eigen beheer ontwikkeld voer-evaluatiesysteem. Dit beschrijft de nutriëntwaarde van de gebruikte grondstoffen en geeft aan in hoeverre deze beschikbaar zijn voor het dier. Een varken verteert een bepaald nutriënt heel anders dan een koe. Maar ook de leeftijd van het dier is van invloed. Een jonger dier heeft een minder ontwikkeld verteringssysteem en kan daardoor bepaalde nutriënten minder goed benutten dan een ouder dier. Het voer-evaluatiesysteem houdt ook rekening met wat dieren in een bepaalde levensfase nodig hebben om goed te groeien en gezond te zijn. Het systeem combineert deze behoeftes met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft. Kennis van nutriënten en de vertering ervan is voortdurend in ontwikkeling. ForFarmers investeert dan ook continu in het onderhoud en de verdere uitbouw van het voer-evaluatiesysteem.

In lijn met de Total Feed-aanpak levert ForFarmers de benodigde nutriënten in elke gewenste vorm: van volledig mengvoer tot aanvullende producten, vloeibare en steekvaste co-producten of mineralenmengsels. Wat de beste voeroplossing is, kan per land en zelfs per afnemer verschillen, onder invloed van onder andere genetica en huisvesting (varkens die bijvoorbeeld buiten worden gehouden hebben een andere nutriëntenbehoefte). De nutritionele matrix die ForFarmers voor haar voeroplossingen in alle landen gebruikt, is echter overal gelijk.

INNOVATIES FORFARMERS IN 2015

Innovatie en productverbetering is in de diervoederindustrie een continu proces van kleine en grotere stappen. ForFarmers voert in de voeders continu verbeteringen door die ieder voor zich niet altijd in het oog springen, maar die bij elkaar zorgen voor steeds betere resultaten op het boerenerv, bijvoorbeeld op het gebied van voerefficiëntie en diergezondheid.

Enkele voorbeelden van aansprekende innovaties en ontwikkelingen in 2015:



Rundveesector

Het op een melkveebedrijf gerealiseerde resultaat berust op vier pijlers die elkaar wederzijds beïnvloeden. De belangrijkste ontwikkelingen per pijler:

- *Efficiënte en gezonde melkproductie:*
Een verbeterde systematiek om de voederwaarde voor mais- en graskuilen in te schatten in Feed2Milk. Feed2Milk is de ForFarmers-voeraanpak voor melkvee. Een groot deel van het rantsoen voor herkauwers bestaat uit gras en mais. De kwaliteit van dit ruwvoer kan sterk fluctueren, afhankelijk van de weersomstandigheden en het management van de veehouder. Om een optimaal rantsoen te kunnen samenstellen is een goede inschatting van de voederwaarde van het ruwvoer belangrijk. In 2015 heeft ForFarmers de methodiek hiervoor verder verbeterd. Voor de veehouder resulteert dit in een betere inschatting van de voederwaarde en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren. Feed2Milk is nu in de vier landen waar ForFarmers actief is geïmplementeerd.
- *Gezondheid en levensduur:*
De Transitieaanpak, gericht op de fase voorafgaand aan en na de geboorte van een kalf, is verder doorontwikkeld en in 2015 in alle vier de landen geïmplementeerd. Met

deze aanpak – een combinatie van producten en advies – verloopt het geboorteproces makkelijker en maken koe en kalf een gezonde start.

- *Kalveropfok:*
De vernieuwde VITA-aanpak voor de opfok van kalveren is in 2015 in het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerd en is nu in alle vier de landen beschikbaar. VITA leidt tot minder kalversterfte en een hogere levensproductie. Voor vleeskalveren is in Nederland een nieuw rosé-opfokvoer ontwikkeld dat voor een betere groei zorgt. Voor de biologische kalveropfok is in Nederland onder de naam Vital een nieuwe kalverstartkorrel geïntroduceerd die de voeropname en gezondheid van de kalveren positief beïnvloedt.
- *Ruwvoerproductie en -kwaliteit:*
Met het Ruwvoer+-concept biedt ForFarmers rundveehouders ondersteuning bij het optimaliseren van het ruwvoerproces: bodem, bemesting, gewas en rantsoen(berekening). De verbeterde systematiek om de voederwaarde voor mais en gras in Feed2Milk in te schatten, wordt ook toegepast in Ruwvoer+. Deze aanpak resulteert in meer ruwvoer van een betere kwaliteit en lagere voerkosten.

Andere innovaties waren:

- *MelkEfficiënt:* een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de hiervoor genoemde resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt hoe hij zijn rendement kan verbeteren. Daarbij kunnen verschillende scenario's met elkaar worden vergeleken. MelkEfficiënt is in 2015 in Nederland op de markt gebracht en zal op termijn ook in de overige landen waar ForFarmers actief is, worden geïntroduceerd.

- Om de voedingsstoffen in de bodem die gedurende het seizoen vrijkomen optimaal te benutten, heeft ForFarmers het effect onderzocht van de wijze van maisinzaai. Uit dit onderzoek blijkt dat een aanpassing van de zaaiafstand leidt tot een significant betere benutting van de in de bodem beschikbare voedingsstoffen. Dit resulteert in 10% meer opbrengst bij een ongewijzigde mestgift. Andere voordelen zijn een snellere grondbedekking, minder onkruidontwikkeling en een intensievere beworteling van de bodem.



Varkenssector

- VIDA biggenvoerders: dit voerconcept beantwoordt aan de scherpe eisen van de hedendaagse en toekomstige zeugenhouderij op het gebied van groei en gezondheid van de biggen.
- Een nieuw biggenopfokconcept voor de biologische varkenshouderij, onder de naam 'Vital', met een positieve invloed op (darm)gezondheid en voeropname.
- Een nieuw prelacto-voer voor zeugen dat het geboorteprocès versnelt en daardoor de vitaliteit van de biggen sterk verbetert.
- Delta-Score: een unieke meetmethode die informatie over de technische performance van vleesvarkens koppelt aan gezondheidsparameters en karkasdata van de slachterij en dit combineert met data uit bloedonderzoek. Dit geeft de vleesvarkenshouder inzicht in de sterke en zwakke punten van zijn bedrijf en vormt de basis voor een geïntegreerde voer- en managementaanpak passend bij de gezondheidsstatus van het bedrijf.
- Een voerconcept voor vleesvarkens dat de infectiedruk van de bacterie *Lawsonia intracellularis* (PIA) helpt te verminderen.
- Het fermentatieconcept is verder ontwikkeld in samenwerking met Van Asten Group en Weda Holland. In november 2015 won dit concept in Nederland de publieksprijs van de Herman Wijffels Innovatieprijs 2015. ForFarmers brengt dit concept samen met genoemde partners onder de naam Ferment+ op de markt. Het innovatieve concept stelt varkenshouders in staat om op het eigen bedrijf melkzuurrijk varkensvoer van hoge

kwaliteit te produceren. Met dit voer gaan de gezondheid en kwaliteit van de biggen en vleesvarkens zichtbaar vooruit. Tevens resulteert het in verbetering van de voerefficiëntie.

- Een speciaal TMR-concept voor biologische zeugenhouderijen. De zeugen krijgen een soort pasta waarin gras, snijmais, granen en sojabijproducten zijn verwerkt. Dit heeft een positieve invloed op de gezondheid van de biggen en stimuleert het natuurlijk gedrag, omdat de biggen hier al voor het spenen van mee kunnen eten.



Pluimveesector

Vleespluimvee

- Forza Pré-start is een voer dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste levensdagen. Daarmee zorgt dit nieuwe product voor een gezonde groei, minder sterfte en een uniformer en hoger eindgewicht. Forza Pré-start wordt inmiddels in Nederland, Duitsland en België met veel succes toegepast.
- Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen is in 2015 de vraag naar langzamer groeiende vleeskuikens sterk toegenomen. ForFarmers is al jaren betrokken bij deze ontwikkeling en doet er actief onderzoek naar. De speciaal ontwikkelde WelFair-voerders houden rekening met de specifieke eigenschappen van deze dieren en de wijze waarop zij gehouden worden.
- Samen met Wageningen University & Research Centre onderzoekt ForFarmers of levende insecten, in dit geval larven van de zwarte soldatenvlieg, een geschikte eiwitbron zijn voor vleeskuikens. De larven worden gekweekt op reststromen uit de voedingsmiddelenindustrie die anders in de bio-vergister terecht zouden komen. De larven kunnen tot 75% van een eiwitbron als soja vervangen. Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is de zeer positieve invloed op het natuurlijk gedrag van de kuikens. Deze methode is nog niet praktijkrijp maar biedt wel goede perspectieven voor een verdere verduurzaming van de vleespluimveehouderij.

Legpluimvee

- Er is vooral gewerkt aan economische optimalisatie van de leghennenvoeders zodat de voerkosten voor de legpluimveehouder op een aanvaardbaar niveau blijven met behoud van diergezondheid en productieresultaat.
- Inspelend op vragen vanuit de markt naar sojavrije voeders en voeders met 100% Europese ingrediënten (wat neerkomt op soja-arm) heeft ForFarmers speciale voeders ontwikkeld die aan deze eisen voldoen. Daarbij is het de uitdaging om minimaal hetzelfde technische resultaat te realiseren tegen acceptabele financiële en milieutechnische effecten. Milieutechnisch kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een verminderde fosfaatefficiëntie.
- In 2018 wordt voor heel Europa een verbod op snavelbehandeling van kracht. Dit verbod gaat in 2016 al in Duitsland in en geldt daarmee ook voor alle pluimveehouders die eieren naar Duitsland exporteren. ForFarmers onderzoekt hoe de effecten van het verbod op snavelbehandeling kunnen worden opgevangen met aangepast voer en managementmaatregelen. Momenteel wordt hiermee op een tiental pilotbedrijven ervaring opgedaan. Medio 2016 introduceert ForFarmers een speciale voeraanpak voor deze dieren.
- Voor de biologische legpluimveehouderij is een nieuw Vital-assortiment ontwikkeld dat door een specifieke grondstofkeuze zorgt voor extra ondersteuning van de gezondheid van de leghennen.



Paardensector

- Een ruwvoeranalysepakket voor paardenhouders. Klanten van Pavo kunnen tegen gereduceerd tarief hun ruwvoer laten analyseren en ontvangen op basis daarvan advies over het best passende krachtvoerrantsoen naast het geanalyseerde ruwvoer en tips voor bijvoorbeeld het weidebeheer. Ruwvoeranalyse is in de paardenhouderij nog zeer ongebruikelijk. Pavo wil hier met dit analysepakket verandering in brengen, aangezien een paard circa 80% van zijn nutriënten uit ruwvoer haalt.
- Granen en graanbijproducten vormen van oudsher de basis voor paardenvoer. Recent onderzoek heeft uitgewezen dat met name weinig actieve paarden moeite hebben met de vertering van rantsoenen met een hoog aandeel suiker en zetmeel afkomstig uit granen. Pavo onderzoekt de toepassing van alternatieve grondstoffen met zeer weinig of geen suiker en zetmeel en heeft daartoe afgelopen jaar 200 hectare Timotee laten verbouwen. Deze grassoort gaat een deel van de granen vervangen in de Pavo muesli's bestemd voor recreatiepaarden. De komende jaren verwacht Pavo nog meer nieuwe grondstoffen te introduceren die met name ingezet zullen worden in de voeders voor de recreatie- en lichte paardensportsector.
- In 2015 introduceerde Pavo een webwinkel, een belangrijke volgende stap voor de levering van Pavo-producten aan klanten in Nederland, Duitsland en België. De lancering van de webwinkel geeft ForFarmers de mogelijkheid de volledige productreeks van Pavo aan te bieden via een online winkel, met levering aan huis.

MARKTONTWIKKELINGEN EN RESULTAAT

INDEX

Marktonwikkelingen

Resultaten en ontwikkelingen
2015 per cluster

MARKTONTWIKKELINGEN

De belangrijkste markttrends van de afgelopen jaren zetten zich onveranderd voort, soms in een versneld tempo. Behalve in de legsector werden veel veehouders dit jaar opnieuw geconfronteerd met dalende opbrengstprijzen. In combinatie met de steeds striktere Europese wetgeving op het gebied van milieu en dierenwelzijn, stelt dit agrarische ondernemers voor grote uitdagingen. Hun bedrijfsvoering wordt hierdoor steeds complexer. Met de Total Feed-benadering kan ForFarmers haar klanten hierin optimaal ondersteunen.

Grondstoffenmarkt

De belangrijkste grondstoffen die ForFarmers inkoopt zijn graansoorten als mais, tarwe en gerst en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. Daarnaast vormen vezelrijke grondstoffen een belangrijke categorie, waaronder bijproducten uit de zetmeelindustrie en de oliezadenverwerking en afkomstig van de droge vermaling van granen. Een andere categorie zijn de zogeheten voeradditieven zoals aminozuren, vetzuren en zuren.

De prijzen op de grondstoffenmarkt vertoonden in 2015 een dalende trend maar fluctueerden wel. De oogsten waren goed, waardoor in de wereldmarkt voorraad kon worden opgebouwd van zowel granen als oliezaden. Dit ondanks een stijgende vraag naar voedsel als gevolg van de groeiende wereldbevolking. Aangezien de balans in de wereldvoorraad van deze grondstoffen snel kan fluctueren tussen een te ruim dan wel een te krap aanbod, zullen de prijzen naar verwachting de komende jaren volatiel blijven. De koers van het euro/Britse pond ten opzichte van de Amerikaanse dollar had dit jaar een grote invloed op de prijsontwikkeling. De wereldmarktprijzen voor granen en oliezaden noteren in dollars. Historisch gezien waren deze dollarprijzen in 2015 aan de lage kant. De in de loop van het jaar sterk verzwakte euro heeft de daling in dollarprijzen echter voor een deel tenietgedaan. In het laatste kwartaal leidde de lage waterstand in de rivieren in Noordwest-Europa bovendien tot stijgende aanvoerkosten, omdat met kleinere, minder beladen schepen gevaren moest worden.

Gezien de impact van de grondstofkosten op de kostprijs van de voeders, is het inkoopproces en het samenstellen van voer een cruciale activiteit bij ForFarmers. De toegenomen concentratie van de inkoop van micro's (zoals aminozuren en mineralen) en premixen bij de strategische partner stelt ForFarmers – en daarmee haar klanten – in staat te profiteren van met name schaalvoordelen bij de inkoop van deze grondstoffen. In de inkoop van macro's (grondstofgroepen als granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën) zijn schaalvoordelen te behalen door procesoptimalisatie. Zo kan door kennisdeling het interne inkoopproces verder geoptimaliseerd worden.

De volatiliteit in inkooprijzen vraagt om een zorgvuldig proces bij de juiste prijsstelling van veevoeders. Door de specifieke kennis en ervaring binnen de afdelingen Inkoop, NIC en Formulatie te combineren, is ForFarmers in staat om via optimalisatie van de voersamenstellingen te anticiperen op ontwikkelingen in de grondstofprijzen. Zo streeft de onderneming ernaar om de volatiliteit in haar prijzen te beperken, zonder in te leveren op voerefficiëntie.

De snelheid waarmee aanpassingen in grondstofprijzen worden doorberekend in de voerprijzen is van veel factoren afhankelijk en verschilt per land. Goede afstemming tussen de inkoop- en verkoopactiviteiten is mede daarom van groot belang. Dit uitgangspunt vormt een belangrijk aspect van het risicomanagement ten aanzien van het inkoopproces binnen ForFarmers. Met het oog op voedselveiligheid moet de kwaliteit van alle

aangevoerde grondstoffen voor veevoer gewaarborgd zijn. In samenwerking met (inter)nationale brancheorganisaties ontwikkelt ForFarmers standaarden en criteria waaraan grondstoffenleveranciers en de ingekochte grondstoffen moeten voldoen. De implementatie van deze standaarden en criteria is een continu proces dat ForFarmers actief ondersteunt. Vanzelfsprekend neemt ForFarmers uitsluitend grondstoffen af van leveranciers die aan de vastgestelde criteria voldoen.

Agrarische ondernemers

Toegenomen regelgeving, met name gericht op dierenwelzijn en milieu, confronteert veel boeren met stijgende kosten. Zij zijn daardoor nog sterker dan voorheen op zoek naar oplossingen om de efficiëntie op het boeren erf te verbeteren en hun rendement te verhogen. Deze ontwikkeling gaat hand-in-hand met een verdere schaalvergroting en professionalisering van de sector. Daarmee neemt ook de complexiteit op het agrarische bedrijf verder toe en dat leidt tot een veranderde vraag richting veevoerindustrie: er is een toenemende behoefte aan geïntegreerde oplossingen en aan een goede monitoring van technische en financiële resultaten. De hoeveelheid vastgelegde data op dier- en bedrijfsniveau groeit sterk. Het is echter de kunst deze data te vertalen naar toepasbare managementinformatie. ForFarmers speelt hierop in met innovatieve voer- en managementconcepten en monitoringssystemen die veehouders in staat stellen zo efficiënt mogelijk te produceren en hun rendement te verhogen. De opbrengstprijzen van eindproducten die agrarische ondernemers leveren, zijn in 2015 sterker gedaald dan werd verwacht. Dit heeft onder andere te maken met het Russische importverbod waardoor een grote afzetmarkt voor vlees en zuivel is weggefallen.

Rundvee

De zuivelproductie in Noordwest-Europa is het afgelopen jaar fors gestegen, onder andere door de afschaffing van het melkquotum. In dezelfde periode liep de vraag naar zuivel vanuit China terug vanwege de tegenvallende economische groei aldaar. Dalende olieprijs hadden een vergelijkbaar effect op de export naar het Midden-Oosten. Door deze ontwikkelingen, gecombineerd met het

Russische importverbod, is er op korte termijn sprake van een overaanbod van zuivel. Op de langere termijn zal de globale vraag naar zuivelproducten naar verwachting sterker groeien dan het aanbod. Dit biedt goede toekomstperspectieven voor de zuivelsector in Noordwest-Europa, die dankzij een productenpakket met hoge toegevoegde waarde een zeer sterke exportpositie heeft.

Varkens

Varkenshouders hebben een moeilijk jaar achter de rug met slechte rendementen. Hoewel de export van varkensvlees naar China groeit, kon dit het wegvallen van de Russische afzetmarkt niet volledig compenseren. In de Europese markt en dan met name in Noordwest-Europa daalt bovendien de consumptie van varkensvlees. Wereldwijd gezien zal de vraag naar varkensvlees wel toenemen. Varkenshouders in Noordwest-Europa zullen hier echter beperkt van kunnen profiteren, gezien de strengere eisen die er gesteld worden aan dierenwelzijn en milieu, wat leidt tot hogere productiekosten. Deze marktontwikkelingen zullen leiden tot versnelde consolidatie in de keten en een sterke behoefte aan topresultaten op het boerenbedrijf. Daarnaast zal op het continent de belangstelling voor vleesconcepten met een hogere toegevoegde waarde verder groeien. In het Verenigd Koninkrijk is dit al langer aan de orde.

Pluimvee

In de pluimveehouderij hebben wetgeving en initiatieven vanuit de retail op het gebied van diergezondheid en dierenwelzijn veel impact. De eierexport kreeg dit jaar een tijdelijke impuls na de vogelgriepuitbraak onder pluimvee in de Verenigde Staten, maar op de langere termijn blijven de opbrengstprijzen voor eieren naar verwachting onder druk staan.

Voor vleeskuikenhouders was 2015 een redelijk jaar. Hoewel de opbrengstprijzen onder druk stonden, daalde de kostprijs nog sterker. Dat resulteerde in verbetering van het rendement voor vleeskuikenhouders. De ontwikkelingen rondom 'Kip van Morgen' zullen naar verwachting positief uitpakken voor vleeskuikenhouders in Nederland, zij het dat dit alleen de Nederlandse markt en daarmee slechts 15% van het totale productievolume betreft. Dit keteninitiatief leidt op korte termijn tot een

daling van het aantal dieren door een lagere bezetting van stallen in Nederland.

Geiten

Geitenhouders in Nederland bevinden zich in een gunstige positie; er is veel vraag naar hun producten en er wordt een goede prijs voor betaald. ForFarmers ondersteunt deze ondernemers met een gespecialiseerd team en is met het Capri-concept voor geiten zeer succesvol in deze markt.

Biologisch

De omvang van de biologische veehouderij in Nederland steeg in 2015 gestaag met circa 5% in de melkveesector en circa 10% in de pluimveesector. De biologische varkenssector bleef stabiel. Ook in Duitsland was er sprake van groei. Dit segment professionaliseert zich steeds verder, maar afgezet tegen de gangbare veehouderij blijft het een nichemarkt.

Het rendement voor biologische veehouders was in 2015 goed: vergeleken met gangbare producten ontvangen biologische boeren relatief goede prijzen voor hun producten. ForFarmers is in de biologische markt actief onder de naam Reudink en beschikt voor de productie van biologische voeders over een gespecialiseerde fabriek. Daarnaast produceert ForFarmers biologische voeders voor Agrifirm op basis van toll manufacturing.

Mengvoerindustrie

De Total Feed-portfolio van ForFarmers bestaat uit mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer, vloeibare en steekvaste co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het hart van de Total Feed-portfolio is mengvoer. De andere producten worden vaak als aanvulling op mengvoer aangeboden.

De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In Nederland hebben de vijf grootste voerbedrijven een marktaandeel van ongeveer 80%, terwijl de overige 20% verdeeld is over circa 90 andere voerproducenten. In het Verenigd Koninkrijk geldt voor mengvoer en 'blends' dat de zes grootste bedrijven circa 55% marktaandeel bezitten. In andere Europese landen is sprake van een veel grotere fragmentatie. De Europese markt consolideert en schaalgrootte is van cruciaal belang om concurrerend en leidend te kunnen zijn. Dit

geldt ook voor ForFarmers om investeringen in onder andere nutritie en innovatie te kunnen doen en de verkooporganisatie voortdurend te trainen. Want de allernieuwste kennis en vakmanschap zijn een randvoorwaarde om klanten een zo goed mogelijke nutritionele oplossing te kunnen bieden in een wereld die steeds veeleisender en complexer wordt.

Overheid

De wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu neemt toe. Dit gebeurt veelal op Europees niveau, maar de landen waarin ForFarmers actief is, gaan daarin vaak nog een stap verder. Zo wordt het verbod op snavelbehandeling bij leghennen op Europees niveau in 2018 van kracht, maar voert Duitsland dit al in 2016 in. Dit heeft ook gevolgen voor pluimveehouders elders die eieren produceren voor de export naar Duitsland.

Gemedicineerd voer voor varkens wordt in Duitsland en Nederland al enige jaren niet meer toegepast. In België zijn de regels hiervoor nu aangescherpt en in het Verenigd Koninkrijk is het onderwerp van discussie. De fors toegenomen melkproductie na de afschaffing van het melkquotum was voor de Nederlandse overheid begin 2016 aanleiding fosfaatrechten in te voeren om de fosfaatproductie binnen de vastgestelde grenzen te houden.

De extra eisen waaraan veehouders moeten voldoen, brengen kosten met zich mee die in de huidige marktomstandigheden niet automatisch kunnen worden doorberekend. Daarmee doen deze ontwikkelingen een zwaar beroep op de ondernemerszin van veehouders. Met een juiste aanpak kan er echter ook weer nieuw perspectief ontstaan. De aanpassingen die hieruit voortkomen, leiden tot imagoverbetering van de sector en op termijn tevens tot een verbetering van de concurrentiepositie. ForFarmers heeft de juiste kennis en mensen in huis om agrarische ondernemers te helpen deze ontwikkelingen om te zetten in kansen.

Retail

Voor retailorganisaties is de prijs een belangrijke factor bij de inkoop van producten. In samenspraak met producenten worden nieuwe concepten ontwikkeld voor producten die zich onderscheiden op het gebied van

bijvoorbeeld duurzaamheid, dierenwelzijn, smaak of vanwege het feit dat ze lokaal of regionaal geproduceerd zijn.

In Nederland groeit de impact van 'Kip van Morgen', het in 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en de pluimveesector dat tot een duurzamer kipassortiment in de Nederlandse supermarkten moet leiden. Het akkoord betreft de condities waaronder dieren gehouden worden en de verplichting van supermarkten om alleen kippenvlees te verkopen dat (minimaal) onder deze condities is geproduceerd.

In tegenstelling tot dit sectorbrede initiatief, telt de varkenssector veel verschillende – vaak regionale – initiatieven die zich onderscheiden op het gebied van duurzaamheid en gezondheid. In Nederland zijn dit bijvoorbeeld het Friese Friberne, het 'Varken van Morgen' en het 'Beter Leven 1 ster' varkensvlees. België kent het 'Beter voor iedereen' concept van supermarktketen Delhaize en het Verenigd Koninkrijk het 'Pig Real Welfare' programma. Tekenend is ook het succes van 'Initiative Tierwohl', dat voorjaar 2015 in Duitsland werd gelanceerd. Dit initiatief, gefinancierd door de detailhandel, stelt eisen aan dierhouderij, hygiëne en diergezondheid. Dit soort speciale vleesconcepten die de retail in nauwe samenwerking met agrarische ondernemers heeft opgezet, zijn in het Verenigd Koninkrijk al langer in de markt. Nieuw is wel dat retailers hierin een steeds actievare rol spelen. Producenten voor dergelijke concepten schept kansen voor agrarische ondernemers, maar stelt ook andere eisen die vaak hogere productiekosten met zich meebrengen. ForFarmers adviseert en begeleidt veehouders bij de omschakeling en

levert passende voerproducten zodat zij op rendabele wijze aan de eisen kunnen voldoen. Dankzij haar nutritionele kennis en brede ervaring is ForFarmers in staat ondernemers te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe, duurzame concepten. In Nederland heeft ForFarmers in de varkens- en pluimveesector speciale key-accountmanagers aangesteld als vaste contactpersoon voor bedrijven die binnen een concept werken. Deze accountmanager weet welke impact het werken binnen een concept heeft op de beslissingen en werkwijzen van een bedrijf en ondersteunt de ondernemer bij het vinden van de juiste balans tussen toegevoegde waarde en toenemende kosten.

Consumenten

In tegenstelling tot de trend in opkomende economieën waar de vleesconsumptie stijgt, stabiliseert de vleesconsumptie in Europa. Per hoofd van de bevolking is de consumptie in de EU iets gedaald, maar dit wordt gecompenseerd door de lichte stijging van het inwoneraantal. Met name gevogelte wordt in de EU steeds populairder, ten koste van varkensvlees. Deels doordat kip een beter imago heeft dan varkensvlees, maar vooral omdat kip relatief goedkoop is en door de retail vaak bij prijsacties wordt ingezet. De consumptie van rundvlees is slechts licht gedaald.

Hoewel de vraag naar duurzame voedselproducten groeit en er ook steeds meer welzijnsconcepten en regionale en biologische producten in het winkelschap liggen, is de hogere prijs van deze producten voor consumenten vaak nog een (te) hoge drempel om het ook daadwerkelijk te kopen.



Voerindustrie

Sterk versnipperd

- Beperkte onderhandelingskracht ten opzichte van retail
- Veehouders vragen in toenemende mate om producten en diensten met toegevoegde waarde
- Continu druk op prijzen



Retail

- Consolidatie/schaalvergroting
- Meer inkoopkracht
- Lagere prijzen
- Beïnvloeding consument en industrie op het gebied van duurzaamheid en gezondheid



Consumenten

Korte termijn

Stijgend prijsbewustzijn

Lange termijn

Bewustere keuzes in relatie tot duurzaamheid, dierenwelzijn, gezondheid

RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2015 PER CLUSTER

Hieronder worden de resultaten en ontwikkelingen met vergelijkende cijfers weergegeven en per cluster toegelicht.

2015

€ 1.000

	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.102.723	1.924.380	3.066.529	-	9.093.632
Omzet	1.001.866	529.585	771.508	-58.489	2.244.470
Brutowinst	190.131	66.045	166.904	1.124	424.204
Afschrijving en amortisatie	-8.167	-3.609	-11.754	-2.508	-26.038
Bedrijfsresultaat	53.541	7.981	17.392	-15.441	63.473
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-	-1.378	-	-1.378
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	1.281	-	1.281
Effect IFRS op pensioenen Nederland	400	-	-	-	400
Incidentele posten	400	-	-97	-	303
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	53.941	7.981	17.295	-15.441	63.776

2014

€ 1.000

	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	3.944.672	1.936.906	2.883.205	-	8.764.783
Omzet	993.679	549.254	748.639	-70.291	2.221.281
Brutowinst	182.904	65.362	145.464	-	393.730
Afschrijving en amortisatie	-9.032	-3.493	-8.019	-3.244	-23.788
Bedrijfsresultaat	48.866	8.012	18.196	-13.048	62.026
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-200	-	-1.861	-	-2.061
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	2.100	-	-	-	2.100
Effect IFRS op pensioenen Nederland	-3.000	-	-	-	-3.000
Incidentele posten	-1.100	-	-1.861	-	-2.961
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	47.766	8.012	16.335	-13.048	59.065

Nederland

€ 1.000

	2015	2014
Total Feed volume (in tonnen)	4.102.723	3.944.672
Omzet	1.001.866	993.679
Brutowinst	190.131	182.904
Afschrijving en amortisatie	-8.167	-9.032
Bedrijfsresultaat	53.541	48.866
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-200
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	2.100
Effect IFRS op pensioenen Nederland	400	-3.000
Incidentele posten	400	-1.100
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	53.941	47.766

Volume Total Feed

Het volume Total Feed is voor het cluster Nederland in totaal met 4,0% gestegen tot 4,1 miljoen ton. In de rundveesector was er sprake van een stijging van het volume (+5,4%), met name veroorzaakt door het wegvallen van het melkquotum waardoor er meer dieren werden gehouden.

Daarnaast werden in dit segment meer mengvoer en concentraten per dier gevoerd, wat resulteerde in een hogere melkproductie. Ook in de pluimveesector was het volume hoger (+4,9%). In de varkenssector was er sprake van een algehele dalende tendens (-1,5%) door de lage verkoopprijzen.

De verkoop van biologisch voer is in volume met meer dan 40% gegroeid ten opzichte van 2014. Deze stijging was onder meer het gevolg van de samenwerking met Agrifirm die in geheel 2015 plaatsvond ten opzichte van slechts vier maanden in 2014. Daarnaast heeft ForFarmers in het afgelopen jaar een forse groei gerealiseerd van het aantal klanten dat biologisch voer afneemt.

Omzet

De omzet steeg in 2015 met € 8,2 miljoen naar € 1.001,9 miljoen (+0,8%). De omzet per ton Total Feed is gedaald ten opzichte van 2014 als gevolg van lagere grondstofkosten die werden doorgegeven aan de klanten.

Brutowinst

ForFarmers heeft in Nederland een brutowinst gerealiseerd van € 190,1 miljoen, een stijging van € 7,2 miljoen (+4,0%). Deze stijging werd vooral veroorzaakt door de stijging van het volume. Deze was in Total Feed hoger dan die bij mengvoer. De stijging van de brutowinst werd verder veroorzaakt door meer toepassing van nutritionele kennis, een betere productmix en de verkoop van meer specialiteiten.

De brutowinst van de Business Unit Pavo (paardenvoer) is gestegen als gevolg van de lancering van een aantal nieuwe producten. Ook de sterke volumegroei in het biologische segment (Reudink) en de strategische samenwerkingen hebben een bijdrage geleverd aan de stijging.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten, exclusief incidentele posten, waren nagenoeg gelijk aan voorgaand jaar en bedroegen € 138,5 miljoen. In 2015 is een hoger bedrag toegevoegd aan de voorziening debiteuren in vergelijking met 2014 door de moeilijke omstandigheden bij klanten, met name varkenshouders. Deze extra lasten werden gecompenseerd door lagere energiekosten en operationele besparingen. Daarnaast zijn er in zowel 2015 als 2014 extra kosten geweest als gevolg van de

vogelgriep (de kosten bedragen € 0,3 miljoen in 2015 en € 1,0 miljoen in 2014).

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

Het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten is uitgekomen op € 53,9 miljoen ten opzichte van € 47,8

miljoen in 2014. Deze verbetering van € 6,1 miljoen is het resultaat van volumegroei (4,0%) en daardoor hogere brutowinst van € 7,2 miljoen onder aftrek van hogere kosten (€ 1,3 miljoen) en de verdere verbetering van de efficiency in operations.

Duitsland / België

€ 1.000

	2015	2014
Total Feed volume (in tonnen)	1.924.380	1.936.906
Omzet	529.585	549.254
Brutowinst	66.045	65.362
Afschrijving en amortisatie	-3.609	-3.493
Bedrijfsresultaat	7.981	8.011
Incidentele posten	-	-
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	7.981	8.011

Volume Total Feed

Het volume in het cluster Duitsland/België is met 1,9 miljoen ton iets lager uitgekomen dan in 2014. Zowel in de varkens- als de rundveesector was sprake van een daling. De afzet in de rundveesector is gedaald ten opzichte van vorig jaar door de lage melkprijzen met als gevolg minder gebruik van mengvoer. De afzet in de varkenssector is gedaald als gevolg van de lage varkensprijzen en daarbij optredende druk op de marges bij onze klanten. In de pluimveesector steeg het volume, met name door vraag naar producten voor legkippen (>20%), als gevolg van het verwerven van nieuwe klanten. Het volume in het segment vleeskuikens in Duitsland/België was lager in 2015.

Omzet

In 2015 was er sprake van een omzetsdaling van € 19,7 miljoen tot € 529,6 miljoen (2014: € 549,3 miljoen). De omzet daalde per ton voer ten opzichte van 2014 door lagere grondstofkosten die werden doorgegeven aan klanten.

Brutowinst

De brutowinst was licht hoger (€ 66,0 miljoen in 2015 ten opzichte van € 65,4 miljoen in 2014), ondanks het negatieve volume-effect en de druk op de prijzen in de rundvee- en varkenssector. Dit als gevolg van de verbeterde productmix met meer specialiteiten (Total Feed) en de strategische samenwerkingen.

Bedrijfslasten

In 2015 zijn de totale bedrijfslasten gelijk gebleven op € 58,6 miljoen. De investeringen in de versterking van de organisatie, de hogere pensioenlasten (onder andere door de lage rente) en een extra toevoeging aan de voorziening debiteuren neutraliseerden de gerealiseerde besparingen op energie en operationele kosten.

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

Het bedrijfsresultaat is gelijk gebleven op € 8,0 miljoen. Dit stabiele bedrijfsresultaat werd gedreven door een onderliggende verbetering van het resultaat die werd geneutraliseerd door een extra toevoeging aan de

voorziening debiteuren.

Verenigd Koninkrijk

€ 1.000

	2015	2014
Total Feed volume (in tonnen)	3.066.529	2.883.205
Omzet	771.508	748.639
Brutowinst	166.904	145.464
Afschrijving en amortisatie	-11.754	-8.019
Bedrijfsresultaat	17.392	18.196
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-1.378	-1.861
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1.281	-
Incidentele posten	-97	-1.861
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	17.295	16.335

Volume Total Feed

Het Total Feed volume in het cluster Verenigd Koninkrijk steeg met ruim 6,4% naar een totaal volume van 3,1 miljoen ton. Deze stijging is het gevolg van de acquisities van Countrywide Farmers (2015), Wheyfeed (2014) en HST Feeds (2014). Autonomoos daalde het volume met 1,0% door onder andere een daling van het volume in mengvoer in het rundveesegment met bijna 4% als gevolg van een lagere vraag. Oorzaak hiervan waren de lagere melkprijzen en de voedergewassen die overvloedig beschikbaar waren door milde temperaturen. Deze daling van volumes in mengvoer werd deels gecompenseerd door een stijgende vraag naar enkelvoudig voer (+2,5%) bij melkveehouders. De volumes in de varkenssector zijn nagenoeg gelijk gebleven. In de pluimveesector werd een autonome groei gerealiseerd van ruim 2,0%.

Omzet

De omzet is in 2015 gestegen met € 22,9 miljoen tot € 771,5 miljoen (+3,1%). Exclusief de effecten van acquisities (€ 43,7 miljoen; +5,8%) en valuta (€ 72,6 miljoen; +9,7%) was er sprake van een autonome daling van € 93,4 miljoen (-12,5%). De omzet daalde door lagere grondstofprijzen die werden doorgegeven aan de klanten. Daarnaast heeft de markt in het Verenigd

Koninkrijk te maken gehad met dalende afzet in met name het vloeibare deel (liquid) in het DML-segment.

Brutowinst

De brutowinst is gestegen met € 21,4 miljoen (+14,7%). Deze stijging is geheel gedreven door acquisities (netto effect van € 7,7 miljoen; +5,3%) en de gunstige koers van het Britse pond (+€ 15,9 miljoen; +10,9%). Autonomoos is de brutowinst licht gedaald met € 2,1 miljoen (-1,4%). Deze daling werd veroorzaakt door de lagere brutowinst in het DML segment. Zowel de Business Units rundvee als varkens/pluimvee hebben een stijgende brutowinst laten zien als gevolg van de verbeterde productmix met meer specialiteiten (Total Feed).

Bedrijfslasten

In de totale bedrijfslasten is eveneens een sterk koers- en acquisitie-effect te zien. De stijging van de totale kosten met € 21,4 miljoen (+16,6%) werd volledig veroorzaakt door het koerseffect van het Britse pond (€14,2 miljoen; +11,0%) en toenemende kosten als gevolg van acquisities (€7,5 miljoen; +5,8%). Autonomoos daalden de bedrijfslasten met € 0,3 miljoen als gevolg van met name lagere energieprijzen en efficiency maatregelen.

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

Het bedrijfsresultaat in het Verenigd Koninkrijk steeg met 6.1% naar € 17,3 miljoen. Het positieve valuta-effect van € 1,7 miljoen (+10,4%) en de netto acquisitie-bijdrage van € 0,1 miljoen (+0,8%) zijn tenietgedaan door de slechte beschikbaarheid van bepaalde vloeibare producten

waardoor een aantal contracten niet is verlengd. Het bedrijfsresultaat van de Business Unit DML daalde met € 0,5 miljoen en verder zijn de kosten gestegen door investering in de versterking van de organisatie.

Centrale en ondersteunende kosten

€ 1.000

	2015	2014
Brutowinst	1.124	-
Afschrijving en amortisatie	-2.508	-3.244
Bedrijfsresultaat	-15.441	-13.048
Incidentele posten	-	-
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	-15.441	-13.048

De centrale en ondersteunende kosten zijn gestegen door de verdere investering in de professionalisering van de organisatie.

HET CERTIFICAAT FORFARMERS

INDEX

Toelichting certificaat ForFarmers

In dialoog

TOELICHTING CERTIFICAAT FORFARMERS

Vanaf 2007 wordt door middel van het traject 'Vermogen Op Naam' het vermogen van de Coöperatie voor een belangrijk deel overgebracht naar de leden. In ruil voor het onderbrengen van de activiteiten in ForFarmers verkreeg Coöperatie FromFarmers in 2007, 100 miljoen van de ongeveer 106 miljoen uitgegeven aandelen in ForFarmers. De overgebleven aandelen (ongeveer 6 miljoen) zijn geplaatst bij medewerkers van ForFarmers in het kader van een werknemersparticipatieplan. In 2010 zijn de aandelen in ForFarmers B.V. gecertificeerd en heeft Stichting Administratiekantoor ForFarmers certificaten uitgegeven (100 miljoen voor Coöperatie FromFarmers en 6 miljoen voor medewerkers).

Bezitters van certificaten in ForFarmers die geen lid zijn van de Coöperatie kunnen hun stemrecht bij Stichting Administratiekantoor ForFarmers opvragen met inachtneming van de administratievoorwaarden van deze stichting. De Coöperatie kan met inachtneming van dezelfde voorwaarden het stemrecht opvragen bij genoemde stichting op de bij haar in bezit zijnde certificaten.

Handelsplatform

Sinds 8 november 2010 is het voor zowel leden als externe partijen mogelijk te handelen in certificaten via een multilaterale handelsfaciliteit. F. Van Lanschot Bankiers N.V. (Van Lanschot) exploiteert dit Handelsplatform en beschikt hiervoor over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Op dit Handelsplatform kunnen zowel leden van Coöperatie FromFarmers alsook derden handelen in certificaten van aandelen ForFarmers B.V. In haar rol als liquidity provider heeft SNS Securities N.V. (SNS) de verplichting om de handel in certificaten van ForFarmers op het Handelsplatform te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. Om dit mogelijk te maken heeft ForFarmers € 5 miljoen beschikbaar gesteld. SNS opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM. Leden van de

Coöperatie kunnen via genoemd Handelsplatform tevens handelen in voerequivalenten en participatierekeningen.

Van Handelsplatform naar openbare beurs

Met een openbare beursnotering aan Euronext beoogt ForFarmers een breder investeringspubliek te bereiken. Euronext is beter bekend bij beleggers en beter toegankelijk waardoor meer potentiële investeerders, bijvoorbeeld institutionele beleggers, in het aandeel kunnen handelen. Op het Handelsplatform kunnen alleen investeerders handelen die dat mogen volgens hun eigen interne regels. Zo mogen institutionele beleggers vaak niet handelen in aandelen die niet genoteerd zijn op een openbare beurs. De Ledenraad heeft in november 2013 een aantal randvoorwaarden geformuleerd voor de onderneming om een mogelijke overgang naar een openbare beurs voor te bereiden en daar is, voor zover destijds reeds mogelijk, in 2014 en deels ook in 2015 als volgt invulling aan gegeven:

- De Coöperatie heeft en houdt zeggenschap over belangrijke onderwerpen middels een zogenaamd prioriteitsaandeel. Dit recht bestaat zolang de Coöperatie per de peildatum van 1 januari van enig jaar minimaal 20% van de totaal uit te brengen stemmen kan uitoefenen op certificaten van ForFarmers B.V.
- Het principe 'goed voer tegen een marktconforme prijs' wordt bewaakt door klankbordgroepen van de onderneming. Ledenraadsleden maken deel uit van de Klankbordgroepen en keuren de reglementen van de Klankbordgroep.
- Er worden beschermingsmaatregelen ingevoerd tegen mogelijke ongewenste vijandige overnames indien ForFarmers naar de openbare beurs gaat. Hiervoor wordt een nieuwe onafhankelijke stichting (Stichting Continuïteit) opgericht.
- Het Bestuur van de Coöperatie wordt alleen gevormd door leden van de Coöperatie.
- Er wordt gebouwd aan een vitale coöperatie die aantrekkelijk is voor bestaande en nieuwe leden.

Deze voorwaarden verbeteren de positie van de Coöperatie om haar rol als meerderheidscertificaathouder in het belang van de leden beter te kunnen uitoefenen. Per einde 2015 had de Coöperatie 68,2% (61,0% direct en 7,2% indirect) van de certificaten in bezit.

Eventuele besluitvorming over een openbare beursnotering van ForFarmers B.V. zal plaatsvinden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016.

Inkoop eigen certificaten van aandelen

Ten behoeve van een werknemersparticipatieplan voor alle medewerkers heeft ForFarmers B.V. in de periode van 21 april 2015 tot en met 2 augustus 2015, 620.420 eigen certificaten van aandelen ingekocht. Voor dit inkoopprogramma werd machtiging verleend op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2015. De aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van € 5,13 per certificaat, voor in totaal € 3.184.136. Hierop is een lock-up periode van drie jaar van toepassing.

Specificatie certificaten in omloop

Coöperatie FromFarmers had ultimo 2015, samen met de certificaten van de leden, 68,2% van de zeggenschap in ForFarmers B.V. Dit bestond uit 25,4% directe zeggenschap, 35,6% indirecte zeggenschap en 7,2% stemrecht op de certificaten van de leden. Daarnaast houdt de Coöperatie het prioriteitsaandeel.

Specificatie certificaten in omloop

	31/12/2015		31/12/2014	
Totaal aantal certificaten	106.261.040		106.261.040	
Eigen bezit ForFarmers	399.429		466.210	
Aantal certificaten in omloop	105.861.611		105.794.830	
Coöperatie FromFarmers U.A.	26.916.610	25,4%	32.890.993	31,1%
Participatierekening bij leden	37.678.608	35,6%	40.003.655	37,8%
Coöperatie FromFarmers U.A. direct	64.595.218	61,0%	72.894.648	68,9%
Certificaten bij leden	7.599.664	7,2%	5.540.904	5,2%
Coöperatie FromFarmers U.A. direct/indirect	72.194.882	68,2%	78.435.552	74,1%
Certificaten in lock-up	945.126	0,9%	301.834	0,3%
Overig certificaathouders	32.721.603	30,9%	27.057.444	25,6%
Totaal	105.861.611	100,0%	105.794.830	100,0%
Coöperatie FromFarmers U.A. direct		61,0%		68,9%
Coöperatie FromFarmers U.A. direct/indirect		68,2%		74,1%

IN DIALOOG

Coöperatie FromFarmers telt op 31 december 2015 6.248 leden, waarvan er 4.161 actief lid zijn en producten afnemen. De Coöperatie informeert haar leden tijdens een jaarlijkse ledenavond en meerdere regionale ledenbijeenkomsten. Afgelopen jaar hebben zeven van deze bijeenkomsten plaatsgevonden. Tijdens deze avonden zijn de leden geïnformeerd over recente ontwikkelingen en kunnen zij 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. Het ledenmagazine 'Ambitie' draagt bij aan informatieverstrekking en binding met de leden. Ook de website van FromFarmers (www.fromfarmers.eu) bevat informatie over de Coöperatie en haar rol als meerderheidscertificaathouder van ForFarmers. Voor leden die meer informatie willen over het traject 'Vermogen Op Naam' zijn diverse brochures beschikbaar op de website.

Coöperatie FromFarmers onderschrijft het belang van een open dialoog met alle stakeholders. Dit uit zich ook in de werkwijze van de onderneming ForFarmers, waarbij de vraag centraal staat hoe zij via diervoeding en managementadviezen een bijdrage kan leveren aan het rendement van de klant. Naast de kwaliteit van producten en diensten is kennis een bepalende factor voor de realisatie van deze ambitie.

In juni heeft de Coöperatie in samenwerking met het NAJK (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt) in Lochem de Young Farmers Day georganiseerd. Een dag voor jonge boeren, met diverse presentaties onder leiding van Yvon Jaspers. Daarnaast is het Bestuur en de Ledenraad op de Klantendagen van ForFarmers in Heijen, Zwolle en Lochem aanwezig geweest om met afnemers en leden contact te hebben.

Klankbordgroepen

ForFarmers werkt in Nederland met klankbordgroepen die per sector georganiseerd zijn. Iedere klankbordgroep bestaat uit klanten, en heeft minimaal zes en maximaal tien leden. Twee leden van een klankbordgroep worden

aangewezen door de Coöperatie als prioriteitsaandeelhouder (al dan niet uit de ledenraadsleden). De klankbordgroep komt twee keer per jaar bijeen om onder andere nieuwe ontwikkelingen in de markt te bespreken. Middels deelname aan de klankbordgroepen borgt de Coöperatie dat de wensen en inzichten van de leden gedeeld worden met de onderneming. Zo worden in de klankbordgroepen de te verwachten algemene marktontwikkelingen en de ontwikkelingen bij klanten besproken. In de klankbordgroepen worden geen beslissingen genomen, maar wordt afgestemd of ForFarmers voldoende invulling geeft aan de behoefte van haar klanten.

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'. Deze taak is een resultaat van de in 2013 georganiseerde ledenbijeenkomsten over de ontwikkelingen met betrekking tot Vermogen Op Naam. Leden gaven aan dat ze zich zorgen maakten over de prijsstelling van de producten van ForFarmers bij een mogelijke openbare beursnotering. Daarom heeft de Ledenraad onder andere als voorwaarde gesteld dat de marktconformiteit bewaakt moet worden.

De klankbordgroepen controleren of ForFarmers met haar producten en adviezen voor klanten het hoogst haalbare rendement 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 van de Mededingingsautoriteit 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.

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

INDEX

Bericht van de Ledenraad

Samenstelling Ledenraad
en commissies

Samenstelling Bestuur

Risicomanagement

BERICHT VAN DE LEDENRAAD

De Ledenraad van FromFarmers is het hoogste orgaan van de Coöperatie en houdt toezicht op het Bestuur van de Coöperatie. Een belangrijke ontwikkeling in 2015 was de wisseling van voorzitterschap. Daarnaast is een nieuwe bestuurder van FromFarmers gekozen en is een nieuw lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers aanbevolen.

Een belangrijk aandachtspunt in 2015 was het verder vormgeven van de borging van de zeggenschap van de Coöperatie in de onderneming ForFarmers. Gesprekken met individuele leden en groepen leden laten een grote betrokkenheid zien bij Coöperatie FromFarmers en ForFarmers. De rode draad is dat blijvende zeggenschap essentieel is voor een grote groep leden. Mede naar aanleiding van deze inbreng heeft de Ledenraad deze zeggenschap geborgd, onder andere via het prioriteitsaandeel. Daarnaast zijn de rendementen op het vermogen en een goede waardeontwikkeling van de certificaten belangrijke aandachtspunten.

Benoemingen

In april 2015 is Jan Markink terugtreden als bestuurder van de Coöperatie, na een lange bestuurlijke periode bij Coöperatie FromFarmers en haar rechtsvoorgangers. Wij bedanken hem voor zijn inzet in de afgelopen dertig jaar voor de Coöperatie en de onderneming ForFarmers. De Ledenraad heeft Erwin Wunnekink aanbevolen tot voordracht voor benoeming als lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers. Deze voordracht is overgenomen en op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2015 heeft zijn benoeming plaatsgevonden, waarna hij is toegetreden tot de Raad van Commissarissen van ForFarmers. De positie van Jan Markink in het Bestuur van Coöperatie FromFarmers wordt sinds genoemde datum ingevuld door Vincent Hulshof. Het Bestuur van de Coöperatie legt voor de uitvoering van hun taken verantwoording af aan de Ledenraad.

Voor Wim Roelofs, de voorzitter van de Ledenraad, was in 2015 de zittingstermijn in de Ledenraad verstreken. Hij

heeft op 22 mei 2015 het voorzitterschap overgedragen aan ondergetekende. De Ledenraad bedankt Wim voor zijn inzet voor en toewijding aan de Coöperatie.

Activiteiten

In september 2015 zijn er zeven ledenbijeenkomsten gehouden waarbij met de leden onder andere is gesproken over het hebben en benutten van voerequivalenten en de regeling voor jonge boeren. Om de Coöperatie vitaal te houden is deze financieringsregeling voor jonge boeren aangekondigd. De regeling wordt in 2017 geïntroduceerd.

Daarnaast is de rol van de Coöperatie bij de eventuele openbare beursnotering besproken. De borging van de zeggenschap via het prioriteitsaandeel en de extra bescherming via de onafhankelijke Stichting Continuïteit zorgen ervoor dat de onderneming zich kan blijven ontwikkelen ten dienste van de klanten en een leidende rol in de diervoedermarkt kan vervullen.

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. In februari, mei en oktober heeft de Ledenraad workshops gevolgd, waarbij onder andere is gesproken over de onderlinge samenwerking tussen de leden van de Ledenraad. Dit heeft geleid tot een aantal uitgangspunten voor de wijze waarop de Ledenraadsleden met elkaar willen werken. Daarnaast is een training gevolgd over de rol van de Ledenraad bij een mogelijke openbare beursnotering met als doel een goede sparringpartner te blijven voor elkaar en voor de onderneming ForFarmers. De auditcommissie van FromFarmers, die vanuit haar controlerende taak de jaarrekening onderzoekt, heeft een extra training gevolgd over IFRS. IFRS zijn de internationale accounting richtlijnen voor het opstellen van de jaarrekening. De jaarrekeningen van ForFarmers en Coöperatie

FromFarmers worden vanaf het boekjaar 2015 op IFRS-basis opgesteld.

In oktober 2015 gingen de 26 leden van de Ledenraad van Coöperatie FromFarmers met een vertegenwoordiging vanuit ForFarmers op studiereis. Doel was het uitwisselen van informatie met elkaar en andere bedrijven in de agrarische branche. Tijdens deze studiereis zijn Van Asten Group, VDL, FrieslandCampina, Vencomatic en de ForFarmers productielocatie in Heijen bezocht.

In juni hebben we samen met het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) op de productielocatie in Lochem een Young Farmers Day georganiseerd. Met Yvon Jaspers als dagvoorzitter en diverse sprekers die invulling gaven aan het thema 'Proud to be a Farmer' was deze dag voor jongeren tot 36 jaar een zinvolle en inspirerende

netwerkbijeenkomst.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ForFarmers op 15 april 2016 zal worden gestemd over de notering van aandelen op de openbare beurs Euronext. De Ledenraad heeft alle ontwikkelingen hieromtrent nauwlettend gevolgd en heeft zich voorbereid om haar stem uit te kunnen brengen. De Ledenraad ziet de toekomst van zowel ForFarmers als Coöperatie FromFarmers met vertrouwen tegemoet.

Lochem, 21 maart 2016

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, pluimveehouderij en akkerbouw.

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 verkiezingen plaats.

Sector Rundveehouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar in	Aftredend in
De heer J.A.G. Arkink	2013	2017	2021
De heer E. Dinkelman	2008	2012	2016
De heer J.G.A. Kleissen	2013	2017	2021
De heer J.H. Luijterink	2013	2017	2021
De heer W. Nieuwenhuis	2010	2014	2018
De heer M.A. Ormel	2015	2019	2023
De heer G.H. Pegge	2008	2012	2016
De heer A.J.H. Schrijver	2008	2012	2020
De heer B.J.M. Volker	2013	2017	2021
De heer M.G.T. Westerik	2008	2012	2016

Sector Varkenshouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar in	Aftredend in
De heer A.M. van Bergen	2014	2018	2022
De heer J.H. Dekker	2013	2017	2021
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 Ikink	2015	2019	2023
De heer A.A.W. van Leeuwen	2014	2018	2022
De heer F.A.G. Reijerink	2009	2013	2017

Sector Pluimveehouderij

Naam	Benoemd in	Hernoembaar in	Aftredend in
De heer G.J. Overbeek	2012	2016	2020
De heer J. Schuttert	2009	2013	2017
Mevrouw G.G.H. Sligman	2014	2018	2022
De heer G. Wessels	2014	2018	2022

Sector Akkerbouw

Naam	Benoemd in	Hernoembaar in	Aftredend in
De heer D. Geerts	2015	2019	2023
De heer H.G. Herbert	2013	2017	2021
De heer D. Woestenenk	2010	2014	2018

Commissies

De Ledenraad heeft vier commissies. Per commissie is vanuit elke sector (rundveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en akkerbouw) een Ledenraadslid benoemd.

Agendacommissie

Deze commissie verzorgt de agenda van alle ledenbijeenkomsten, bereidt Ledenraadsvergaderingen voor, stemt algemene ontwikkelingen af met het Bestuur en overlegt met het Bestuur inzake kandidaatstelling van een Bestuurder. In de agendacommissie hebben zitting: rundveehouder Arjan Schrijver (voorzitter van de agendacommissie en tevens voorzitter van de Ledenraad), varkenshouder Henk Dekker, pluimveehouder Johan Schuttert en akkerbouwer Derk Woestenenk (tevens algemeen plaatsvervanger van de voorzitter van de Ledenraad). De agendacommissie is in 2015 tien keer bij elkaar geweest, in alle gevallen in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het Bestuur.

Tijdens de bijeenkomsten zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- Voorbereiding ledenraadsvergaderingen;
- Voorbereiding ledenbijeenkomsten;
- Opleiding en ontwikkeling Ledenraad;
- Rolverdeling Ledenraad en Bestuur;
- Beloning Bestuur;
- Opvolging bestuurder;
- Opvolgingsprocedure voorzitterschap Ledenraad in 2015;
- Mogelijke kandidaten voor de Raad van Commissarissen van ForFarmers;
- Onderzoek mogelijke overgang Handelsplatform naar openbare beurs van ForFarmers;
- Communicatie met de leden.

Commissie van bezwaar

Bij de commissie van bezwaar kan beroep worden aangetekend op besluiten. Het gaat dan om:

- Lidmaatschapsaangelegenheden: het is bijvoorbeeld mogelijk om leden uit te schrijven of om iemand te weigeren als lid;
- Samenstelling Ledenraad;
- Beloning Ledenraad;
- Vermogen Op Naam-traject.

In de commissie van bezwaar zitten: rundveehouder Ben Volker, varkenshoudster Sabine Grobbink-Vugts, pluimveehouder Gerrit Wessels en akkerbouwer Derk Woestenenk. Deze commissie is in 2015 niet bij elkaar geweest omdat er geen bezwaren zijn gemeld.

Benoemingscommissie

Deze commissie is verantwoordelijk voor het voordragen van nieuwe Ledenraadskandidaten, het vaststellen van de verkiezingsuitslag en de bekendmaking van deze uitslag aan het Bestuur. De benoemingscommissie kan zich hierbij door één of meer deskundigen laten bijstaan. In de benoemingscommissie zitten: rundveehouder Gerard Pegge (voorzitter), varkenshouder Franklin Reijerink, pluimveehouder Johan Schuttert en akkerbouwer Derk Woestenenk. De commissie is twee keer bij elkaar geweest. In de vergaderingen zijn de uitkomsten besproken van de bezoeken aan en contacten met potentiële kandidaten voor de Ledenraad.

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, pluimveehoudster Ginie Sligman en akkerbouwer Harm Herbert. De auditcommissie is in 2015 drie keer bij elkaar geweest in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van het Bestuur en twee keer in aanwezigheid van de accountant. Daarbij werd de jaarrekening 2014 onderzocht en werden de halfjaarcijfers 2015 van ForFarmers B.V. besproken. Een derde bijeenkomst betrof een training op het gebied van IFRS. Aangaande de jaarrekening 2015 van Coöperatie FromFarmers heeft de auditcommissie een advies uitgebracht aan de Ledenraad.

Advies auditcommissie inzake jaarrekening 2015 met bijbehorende voorstellen van het jaarverslag

Conform artikel 25 lid 2 van de statuten hebben wij als auditcommissie de jaarrekening 2015 met de daarbij behorende voorstellen van het jaarverslag van Coöperatie FromFarmers U.A. onderzocht. In dit kader heeft de auditcommissie op 15 maart 2016 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 adviseren wij de Ledenraad om de jaarrekening 2015, inclusief de voorgestelde resultaatverdeling en resultaatuitkering vast te stellen onder de (opschortende) voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers B.V. wordt vastgesteld op de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders die wordt gehouden op 15 april 2016. Verder vragen wij de Ledenraad decharge te verlenen aan ieder van de leden van het Bestuur voor het in 2015 gevoerde beleid en de door hen uitgevoerde taken.

Lochem, 21 maart 2016

Auditcommissie

SAMENSTELLING BESTUUR

Het Bestuur wordt gevormd door de heer J.W. (Jan) Eggink, voorzitter en de heer V.A.M. (Vincent) Hulshof.

Jan Eggink (1959, Nederlandse nationaliteit), rundveehouder, sinds 2014 voorzitter van het Bestuur van Coöperatie FromFarmers. Hij is tevens sinds 2002 lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. en sinds mei 2014 benoemd tot voorzitter.

Vincent Hulshof (1962, Nederlandse nationaliteit), varkenshouder, sinds 2015 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers en sinds 2014 lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. De heer Hulshof is tevens bestuurslid van Coöperatie Topigs.

RISICOMANAGEMENT

Een belangrijk onderdeel van de strategische doelstellingen en het adequaat bestuur van Coöperatie FromFarmers en ForFarmers is het onderkennen van kansen en het nemen van risico's, ofwel risicomanagement. Het systeem van risicomanagement is een randvoorwaarde voor het realiseren van onze strategische doelstellingen en zorgt voor naleving van corporate-governancevereisten. Daarnaast stelt een adequaat monitoringssysteem de Directie in staat om de mate waarin de organisatie 'in control' is vast te stellen.

Door een actief monitoringssysteem van risicomanagement beogen de Coöperatie en ForFarmers een hoge mate van bewustzijn ten aanzien van de risicobeheersing te creëren. Dit systeem is van de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, tot alle afdelingen verankerd in de ForFarmers-organisatie. Hierbij worden zowel de toon aan de top, de harde controlemaatregelen, als de soft controls meegenomen en draagt iedereen bij aan het identificeren van risico's en kansen, inclusief de bijbehorende beheersingsmaatregelen. Een team onder leiding van de afdeling Group Control verzorgt de governance, risk & compliance workshops en faciliteert periodiek self-assessments.

Risicobereidheid ten aanzien van de belangrijkste risico's

In het algemeen hebben de Coöperatie en ForFarmers een voorzichtige aanpak ten aanzien van het aangaan van risico's. De risicobereidheid verschilt per (sub)categorie van de risico's. Bij het realiseren van de strategische doelstellingen accepteert de organisatie tot op zekere hoogte de bijbehorende risico's. Voor andere categorieën hebben de Coöperatie en ForFarmers een laag risiconiveau gedefinieerd. Bijvoorbeeld als het gaat om de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en andere belanghebbenden, of met betrekking tot voedselveiligheid.

In 2015 heeft ForFarmers een nadere analyse gemaakt van de risico's en de daarbij horende beheersingsmaatregelen. Het huidige risicoprofiel is daarbij afgezet tegen het door de organisatie gewenste risicoprofiel. Voor de belangrijkste 21 risico's zijn actieplannen opgesteld voor zover er een afwijking bestaat tussen het gewenste en het huidige risicoprofiel. Hierdoor wordt gerealiseerd dat de beheersing van de risico's past binnen de risicobereidheid van de organisatie. Het Bestuur onderschrijft de risico-aanpak van ForFarmers.

De gewenste risicobereidheid van de Coöperatie en ForFarmers voor de verschillende risicocategorieën is als volgt vastgesteld:

Samenvatting risicobereidheid

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

Onderstaand wordt de risicobereidheid voor elke (sub)categorie van doelstellingen en de respectievelijke overwegingen weergegeven.

Strategische doelstellingen

Bij het realiseren van de groeidoelstelling als onderdeel van de strategie en verdere uitbreiding van de (internationale) activiteiten zullen belangrijke investeringen worden gedaan. De Coöperatie en ForFarmers hebben een gemiddelde tot hoge risicobereidheid ten aanzien hiervan om haar strategische doelstellingen te bereiken.

Bij het nastreven van de strategische doelstellingen zijn er twee specifieke gebieden waar de Coöperatie en ForFarmers een zeer lage tot lage risicobereidheid heeft, dit zijn:

- **Reputatie:** de reputatie van de onderneming is cruciaal voor het vertrouwen dat onze klanten, leveranciers en de samenleving hebben in ForFarmers.
- **Duurzaamheid:** de Coöperatie en ForFarmers hecht grote waarde aan duurzame hulpbronnen, het milieu, energie en vermindering van afval, verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn, mens en maatschappij. Ook hiervoor geldt een zeer laag tot laag risico acceptatieniveau. Bij het beheer van deze risico's wordt economische duurzaamheid als uitgangspunt beschouwd. Dit betekent dat elk initiatief ten aanzien van duurzaamheid commercieel levensvatbaar moet zijn, zowel voor onze klanten als voor ForFarmers.

Operationele doelstellingen

Door de omvang van het bedrijf en de hoge volatiliteit van de grondstoffenprijzen zijn de risico's met betrekking tot inkoop de laatste jaren toegenomen. Als gevolg hiervan wordt ForFarmers geconfronteerd met een aantal risico's bij het realiseren van haar operationele doelstellingen. Ten aanzien van onder andere de inkoopfunctie geldt voor ForFarmers een laag tot gemiddeld risico-acceptatieniveau. Ten aanzien van afwijkingen van kwaliteit van de producten en of diensten die worden ingekocht hanteert ForFarmers een zeer laag risico-acceptatieniveau. Als gevolg van concurrentie en de hoge volatiliteit van de grondstofprijzen, is het beheersen van de risico's met betrekking tot de inkoop van grondstoffen een belangrijke factor. Om deze reden richt ForFarmers

zich op het beheersen van risico's met betrekking tot inkoop. Hierbij zijn de risicogrenzen gedefinieerd op basis van het 'value at risk'-principe dat voor de organisatie als geheel geldt, vertaald naar de verschillende Business Units voor de aankoop van grondstoffen.

Financiële doelstellingen

ForFarmers en de Coöperatie hebben een zeer laag tot laag risico-acceptatieniveau voor risico's die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de financiële resultaten en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatie van ForFarmers. Valutaposities met betrekking tot grondstoffen worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's op bezittingen in het buitenland worden deels afgedekt door financiering met vreemd vermogen in dezelfde valuta. De oorspronkelijke acquisitie-investering in BOCM PAULS wordt niet afgedekt. ForFarmers is gedeeltelijk gefinancierd door middel van rentedragende schulden, wat een renterisico met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwkeurig door het team Corporate Governance & Compliance gevolgd en waar dit noodzakelijk is, worden risico's afgedekt door middel van swaps en andere financiële instrumenten. ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. Via een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie wordt dit verzekgesteld.

Compliance

ForFarmers en de Coöperatie hebben een zeer laag acceptatieniveau voor risico's die op de naleving van wet- en regelgeving van invloed kunnen zijn, ongeacht of deze betrekking hebben op het bedrijfsleven in het algemeen of voor haar industrie in het bijzonder.

In 2015 is door ForFarmers de Code of Conduct ingevoerd, waaronder ook de klokkenluidersregeling valt. De Code of Conduct is een overzicht van de bedrijfsprincipes, waarden en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Onder andere integriteit en de verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker worden aan de orde gesteld. ForFarmers vindt het belangrijk dat alle medewerkers bekend zijn met de Code of Conduct en zich bewust zijn van de implicaties ervan. Leidinggevendenden hebben dit met hun teams besproken. Daarnaast ontvingen medewerkers op hun

huisadres informatie over de Code of Conduct in de eigen taal. Via de bijbehorende online module, die zowel vanuit huis als via het intranet op het werk te benaderen was, kregen medewerkers uitleg over de Code of Conduct en werden enkele dilemma's ter illustratie voorgelegd. Aan het eind van de module werd de medewerker gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven.

ForFarmers heeft een 'Zero Tolerance'-beleid ten aanzien van alle risico's die kunnen leiden tot een schending van de Code of Conduct van ForFarmers. Middels de invoering en naleving van de Code of Conduct beheerst ForFarmers het integriteitsrisico. ForFarmers heeft een zeer lage acceptatiegraad voor dit sub-risico.

Risicomanagement in 2015

Ook in 2015 heeft ForFarmers verder invulling gegeven aan het integraal risicomanagement. De belangrijkste risico's die reeds in 2014 waren geïdentificeerd en gekwantificeerd en zijn besproken met het senior management van de organisatie zijn in 2015 verder behandeld. In dit kader zijn voor alle risico's self-assessments uitgevoerd. Dit is een analyse van het gewenste risiconiveau ten opzichte van het huidige risiconiveau. Ook zijn er actieplannen opgesteld ter verdere verbetering van de beheersing van de risico's. Vanuit deze risico's vindt een voortdurende inventarisatie plaats van de aanwezige interne controlemaatregelen en de mate waarin deze aansluiten bij de risicobereidheid van ForFarmers. Onder andere door het gebruik van interne richtlijnen, kwaliteitssystemen, audits, rapportage- en monitoringsystemen en verzekeringen worden de belangrijkste risico's beheerst. Deze beheersmaatregelen hebben tot doel de kans dat een risico optreedt en de eventuele gevolgen daarvan, tot een acceptabel niveau terug te brengen en de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Vanuit het integraal risicomanagement vindt monitoring plaats van alle risico's per Business Unit, met een centrale coördinatie en bewaking van de geïdentificeerde risico's. Het integraal risicomanagement bij ForFarmers is gericht op het verkrijgen van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen op het gebied van:

- Continuïteit van de dienstverlening;
- Betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;

- Naleving van relevante wet- en regelgeving, beleidsrichtlijnen en procedures;
- Bewaking van activa en andere eigendommen.

De systemen voor risicomanagement en interne controle van ForFarmers zijn erop gericht de realisatie van strategische en financiële doelstellingen optimaal te ondersteunen.

Een adequaat opgezet systeem van risicomanagement en interne controle geeft geen garantie dat de strategische en financiële doelstellingen worden gerealiseerd. Het kan evenmin garanderen dat menselijke fouten, onvoorziene omstandigheden, foutieve rapportages, fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving volledig kunnen worden uitgesloten.

Risico's met de daarbij getroffen beheersmaatregelen

Prijsontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen

Risico (operationele doelstellingen)

Voor haar kernactiviteiten maakt ForFarmers gebruik van grondstoffen van agrarische oorsprong, zoals tarwe, mais, sojaschroot en gerst. De prijsvorming op de markt voor deze grondstoffen is zeer volatiel en wordt beïnvloed door onder andere de kwaliteit en omvang van de gerealiseerde oogsten. Daarnaast spelen de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en de speculatieve handel door financiële investeerders een rol.

Wijzigingen in prijzen van grondstoffen die van invloed zijn worden doorberekend aan klanten. Indien ForFarmers posities inneemt in grondstofcontracten ontstaat er een mogelijke invloed op het resultaat van de organisatie. Het innemen van posities is echter noodzakelijk om de beschikbaarheid van grondstoffen voor leveringen te waarborgen. FromFarmers heeft een eigen kredietfaciliteit van € 700 duizend.

Beheersmaatregel

ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen intensief. Om het risico op grondstofposities te beperken heeft ForFarmers een afzonderlijk risicomanagementsysteem

ingevoerd waarin maatregelen zijn getroffen die het risico op het innemen van posities op grondstofcontracten beperken. In dit systeem staat beschreven wie bevoegd is tot het innemen van posities, met welke omvang dit mag, alsmede wat de termijnen zijn waarop contracten mogen worden afgesloten. Per Business Unit zijn de autorisatiegrenzen gedefinieerd.

Valuta- en renterisico's *Risico (financiële doelstellingen)*

De aankoop van grondstoffen en het afsluiten van verkoopcontracten kunnen valutarisico's met zich meebrengen. Indien grondstoffen worden aangekocht in vreemde valuta bestaat het risico dat door koersstijgingen en/of -dalingen de aankooprijzen van grondstoffen niet overeenkomen met de mutatie van grondstofprijzen in de markt. De mogelijke verschillen die hieruit ontstaan, kunnen niet worden doorberekend in de verkoopprijzen en zijn om die reden van invloed op de brutowinst.

Beheersmaatregel

In beginsel worden grondstofposities ingekocht in lokale valuta. Indien posities worden aangegaan in vreemde valuta dan worden deze direct afgedekt door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten. Het team Governance, Risk & Compliance volgt de naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het risicomanagementbeleid van inkoop, nauwgezet.

Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen *Risico (financiële doelstellingen)*

Kredietrisico's kunnen zich voordoen als contractpartijen van ForFarmers, zoals leveranciers of afnemers, hun contractuele verplichtingen niet nakomen. Dit kan een directe invloed hebben op het resultaat van ForFarmers. Indien afnemers hun verplichting niet meer of mogelijk niet meer kunnen voldoen leidt dit tot een afboeking of voorziening voor oninbaarheid van de openstaande vordering. Indien leveranciers hun verplichting niet nakomen kan dat leiden tot bijvoorbeeld inefficiënties in productieprocessen.

Beheersmaatregel

De contractpartijen worden op een aantal criteria

beoordeeld. Desgewenst worden aanvullende afspraken gemaakt, waaronder het vastleggen van aanvullende zekerheden. Indien nodig en mogelijk worden risico's verzekerd. De correcte afwikkeling van de verplichtingen en de ontwikkelingen bij contractpartijen worden nauwgezet gevolgd. Ten aanzien van afnemers heeft ForFarmers in 2015 een nieuw systeem ingevoerd dat toeziet op het tijdig innen van openstaande vorderingen. Daarnaast zijn strikte afspraken gemaakt over de maximale openstaande bedragen per klant alsmede betaaltermijnen die gehanteerd worden.

Door de moeilijke marktomstandigheden van de afgelopen jaren zijn de kredietrisico's in vooral de varkenshouderij toegenomen. ForFarmers treedt vroegtijdig in contact met contractpartijen waar de krediet- en liquiditeitsrisico's toenemen.

Liquiditeitsrisico's *Risico (financiële doelstellingen)*

ForFarmers dient altijd in staat te zijn haar financiële verplichtingen na te komen. ForFarmers heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is, waarmee de financiering van de vennootschap met ABN AMRO Bank en de Rabobank respectievelijk de financiering van BOCM PAULS met Lloyds Bank is overgesloten. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal € 300 miljoen, waarvan per balansdatum nominaal € 40,0 miljoen (€ 54,5 miljoen) is benut. Vanuit de financieringsovereenkomst zijn leningconvenanten vastgesteld waaraan ForFarmers moet voldoen. Daarnaast beschikt ForFarmers over liquide middelen van € 88,3 miljoen per jaareinde. Het saldo van de leningen en de liquide middelen is € 33,3 miljoen positief.

Beheersmaatregel

ForFarmers bewaakt de liquiditeitspositie door middel van periodieke rapportages welke de liquiditeitsposities bevatten waarmee erop wordt toegezien dat voor de groep voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteit

beschikbaar blijft om binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

Pensioenrisico's

Risico (financiële doelstellingen)

De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse en Belgische maatschappijen zijn toegezegde-bijdrageregelingen die per 1 januari 2016 zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen. Dit houdt in dat deze Business Units alleen de verplichting hebben de overeengekomen bijdragen aan de verzekeringsmaatschappijen te betalen. Bij de Duitse Business Units bestaat voor een beperkt aantal personen een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de hoogte van de door ForFarmers op te nemen voorziening.

In het Verenigd Koninkrijk had ForFarmers tot 30 september 2006 een toegezegd-pensioenregeling (defined benefit). Vanaf 1 oktober 2006 is dit een gesloten regeling. Per die datum is een nieuwe regeling ingevoerd op basis van toegezegde bijdrage (defined contribution). De verplichtingen in het kader van deze regeling zijn ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de vermogenspositie van het pensioenfonds en zouden ertoe kunnen leiden dat ForFarmers aanvullende betalingen moet doen.

Beheersmaatregel

Het risicomanagement-model van de beleggingen voor de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek beoordeeld. De uitvoering van het beleggingsbeleid vindt plaats door een fiduciair manager.

Kwaliteitsrisico's

Risico (strategische doelstellingen: reputatie)

De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor de productie van veilig en betrouwbaar mengvoer. Er bestaat een risico dat door contaminatie van producten of door kruisbesmettingen tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen.

Naast claimrisico's en kosten van mogelijke terugroepacties is er ook een risico dat het

klantvertrouwen daalt, wat een mogelijk effect heeft op de omzet en brutowinst.

Beheersmaatregel

ForFarmers is verbonden met verschillende samenwerkingsverbanden in de verschillende landen. Doelstelling van deze samenwerkingsverbanden is de voedselveiligheid maximaal te borgen. Hiertoe wordt onder andere kennis gebundeld op het gebied van onder meer monitoring, kwaliteitsbeheersing, tracking & tracing en crisismanagement en zijn concrete afspraken gemaakt over de keuze van grondstoffen en leveranciers. Als basis voor deze keuzes vindt een gedegen en objectieve risicoanalyse plaats vanaf de herkomst van een grondstof tot aan de werkelijke levering. ForFarmers hanteert daarnaast eigen procedures en maakt gebruik van instrumenten om een eventuele verontreiniging in een vroegtijdig stadium te signaleren en vervolgens adequate maatregelen te nemen. Analyses worden uitgevoerd in zowel de eigen laboratoria als door externe partijen.

Marktrisico's

ForFarmers volgt de ontwikkelingen in de markt nauwgezet en past haar beleid indien nodig aan. Er zijn meerdere marktrisico's mogelijk.

Omvang veestapel en dierziekten

Risico (strategische doelstellingen: duurzaamheid)

Als gevolg van de veranderingen in de omvang van de veestapel en het uitbreken van dierziekten kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat invloed kan hebben op de resultaten van ForFarmers.

De omvang van de veestapel wordt beïnvloed door een aantal factoren, waaronder de prijzen van landbouwproducten en de kosten van de naleving van wet- en regelgeving, met inbegrip van milieuwet- en regelgeving. Dierziekten kunnen een negatief effect hebben op het aantal dieren. Bovendien kunnen dierziekten resulteren in vervoersbeperkingen die van overheidswege worden opgelegd.

Beheersmaatregel

Door geografische spreiding van activiteiten en een

spreiding van de activiteiten over verschillende diersoorten beperkt ForFarmers deze risico's.

Prijsontwikkeling energie- en brandstofprijzen

Risico (financiële doelstellingen)

Een deel van de kosten van ForFarmers bestaat uit energie- en brandstofkosten. Veranderingen in deze prijzen beïnvloeden de kosten van productie en transport van producten van ForFarmers. Hogere kosten kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, wat het resultaat negatief kan beïnvloeden. In de afgelopen jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest.

Beheersmaatregel

Voor de inkoop van energie heeft ForFarmers een inkoopbeleid opgesteld. Onderdeel van dit beleid is het, waar nodig, via financiële instrumenten en commodity contracten afdekken van prijsrisico's. De handhaving van

dit inkoopbeleid wordt bewaakt. De ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen worden intensief gevolgd.

Veranderingen in wet- en regelgeving

Risico (operationele doelstellingen)

Wijzigingen in wet- en regelgeving op Europees, nationaal of lokaal niveau kunnen invloed hebben op de activiteiten van ForFarmers of haar contractpartijen. Dit betreft onder meer wetgeving op het gebied van milieu, voedselveiligheid en productieprocessen.

Beheersmaatregel

ForFarmers en de Coöperatie volgen de ontwikkelingen op het gebied van voor haar en haar contractpartijen relevante wet- en regelgeving op de voet en indien nodig worden aanpassingen als gevolg van de gewijzigde wetgeving doorgevoerd. De naleving van wetgeving binnen ForFarmers en de Coöperatie wordt onder andere via periodieke reviews vastgesteld.

JAARREKENING 2015

Geconsolideerde jaarrekening	76
Geconsolideerde balans	76
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	77
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	78
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	79
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	81
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening	82
1. Verslaggevende entiteit	82
2. Basis voor opstelling	82
3. Eerste toepassing van IFRS	85
4. Operationele segmenten	96
5. Bedrijfscombinaties	99
6. Activa aangehouden voor verkoop en desinvesteringen gedurende het jaar	103
7. Omzet	104
8. Kosten van grond- en hulpstoffen	104
9. Personeelskosten	105
10. Overige bedrijfskosten	106
11. Nettofinancieringslasten	108
12. Voorgestelde winstverdeling	108
13. Winstbelastingen	109
14. Materiële vaste activa	113
15. Immateriële activa en goodwill	114
16. Vastgoedbeleggingen	116
17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	118
18. Voorraden	120
19. Biologische activa	120
20. Handels- en overige vorderingen	122
21. Geldmiddelen en kasequivalenten	123
22. Eigen vermogen	123
23. Kapitaalmanagement	124
24. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	124
25. Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	127
26. Personeelsbeloningen	131
27. Voorzieningen	137
28. Handelsschulden en overige te betalen posten	139
29. Financiële instrumenten	140
30. Lijst met belangrijkste deelnemingen	151
31. Minderheidsbelangen	152

32. Verwerving van minderheidsbelangen	154
33. Operationele leaseovereenkomsten	154
34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	155
35. Verbonden partijen	156
36. Gebeurtenissen na balansdatum	158
37. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	158
38. Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	173
Enkelvoudige jaarrekening	177
Enkelvoudige balans	177
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	178
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	178
39. Algemeen	178
40. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	178
41. Investerings in deelnemingen	180
42. Handels- en overige vorderingen	180
43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	180
44. Financiële instrumenten	181
45. Belastingen en premies sociale verzekeringen	181
46. Eigen vermogen	182
47. Kredietfaciliteiten	184
48. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	184
49. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	184
Overige gegevens	185
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	185
Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen	186
Gebeurtenissen na balansdatum	187
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	188

Geconsolideerde balans

€ 1.000

	noot	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014 *)
Activa				
Materiële vaste activa	14	197.731	190.274	181.499
Immateriële activa en goodwill	15	89.202	77.348	61.660
Vastgoedbeleggingen	16	822	5.400	6.014
Handels- en overige vorderingen	20 , 29	12.494	5.021	5.503
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	17	19.714	19.726	16.337
Overige beleggingen	29	38	37	109
Uitgestelde belastingvorderingen	13	3.135	4.543	6.417
Vaste activa		323.136	302.349	277.539
Voorraden	18	83.675	78.856	88.080
Biologische activa	19	6.096	5.010	5.560
Handels- en overige vorderingen	20 , 29	231.377	233.579	244.106
Actuele belastingvorderingen		39	-	447
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	88.450	78.261	146.835
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	6	4.579	834	-
Vlottende activa		414.216	396.540	485.028
Totaal activa		737.352	698.889	762.567
Eigen vermogen				
Niet op naam gezet vermogen	22 , 46	84.035	91.230	104.564
Participatiereserve	22 , 46	161.571	156.667	145.639
Uitkeringsreserve		-	-	-
Reserve omrekeningsverschillen		2.750	1.603	-
Overige reserves en onverdeelde winsten		-35.281	-32.722	722
Onverdeeld resultaat		32.540	34.125	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie		245.615	250.903	250.925
Minderheidsbelangen	31	161.548	117.523	92.128
Totaal eigen vermogen	22	407.163	368.426	343.053
Verplichtingen				
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	25	52.967	49.749	125.844
Personeelsbeloningen	26	70.474	74.326	59.512
Voorzieningen	27	3.475	7.564	6.876
Uitgestelde belastingverplichtingen	13	8.990	6.861	8.198
Langlopende verplichtingen		135.906	138.500	200.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	25	1.991	3.002	26.155
Voorzieningen	27	1.049	1.991	5.686
Handelsschulden en overige te betalen posten	28	183.254	181.750	183.210
Actuele belastingverplichtingen		7.989	5.220	4.033
Kortlopende verplichtingen		194.283	191.963	219.084
Totaal verplichtingen		330.189	330.463	419.514
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		737.352	698.889	762.567

*) Openings balans 1 januari 2014 additioneel toegevoegd betreft de eerste toepassing van IFRS, zie noot 3.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ 1.000

	noot	2015	2014
Omzet	7	2.244.470	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen	8	-1.820.266	-1.827.551
Brutowinst		424.204	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		3.380	6.522
Personeelskosten	9	-148.603	-129.197
Afschrijvingen en amortisatie	14, 15	-26.038	-23.788
Overige bedrijfskosten	10	-189.470	-185.241
Bedrijfsresultaat		63.473	62.026
Financieringsbaten	11	2.858	3.064
Financieringslasten	11	-5.421	-7.684
Nettofinancieringslasten		-2.563	-4.620
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	17	4.681	4.664
Winst vóór belastingen		65.591	62.070
Winstbelastingen	13	-14.879	-13.590
Winst over het boekjaar		50.712	48.480
Winst toe te rekenen aan:			
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)		8.779	7.052
Resultaatuiterkering		5.593	5.397
Toevoeging aan de wettelijke reserves en overige reserves		18.168	21.676
Leden van de Coöperatie		32.540	34.125
Minderheidsbelangen gehouden door leden		2.967	2.329
Minderheidsbelangen gehouden door derden	31	15.205	12.026
Winst over het boekjaar		50.712	48.480

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

€ 1.000

	noot	2015	2014
Winst over het boekjaar		50.712	48.480
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting (na belastingen)	13	4.851	-11.705
		4.851	-11.705
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen (na belastingen)	13	2.179	2.326
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten (na belastingen)	17	15	-64
		2.194	2.262
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		7.045	-9.443
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		57.757	39.037
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Leden van de Coöperatie		37.142	27.324
Minderheidsbelangen gehouden door leden		3.379	1.872
Minderheidsbelangen gehouden door derden		17.236	9.841
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		57.757	39.037

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2015

€ 1.000

Toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie

	noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatiereserve	Uitkeringsreserve	omrekeningsverschillen	Reserve	Overige reserves en onverdeelde winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheidsbelang leden	Minderheidsbelang derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2015		91.230	156.667	-		1.603	-32.722	34.125	250.903	19.793	97.730	368.426
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	7.052		-	27.073	-34.125	-	-	-	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-		-	-	32.540	32.540	2.967	15.205	50.712
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-		1.423	3.179	-	4.602	412	2.031	7.045
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-		1.423	3.179	32.540	37.142	3.379	17.236	57.757

Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen

Dividenden		-	-	-		-	-11.415	-	-11.415	-1.372	-6.320	-19.107
Betaalbaarstelling uitkeringsreserve		-	-	-6.798		-	6.798	-	-	-	-	-
Conversie participatiereserve in certificaten		-	-28.288	-		-	-	-	-28.288	-	-	-28.288
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-		-276	-2.199	-	-2.475	7.971	23.195	28.691
Verwerving van minderheidsbelang		-	-	-		-	-399	-	-399	-40	-118	-557
Reclassificaties		-7.195	33.192	-254		-	-25.743	-	-	-	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		-7.195	4.904	-7.052		-276	-32.958	-	-42.577	6.559	16.757	-19.261

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-		-	-21	-	-21	-2	-11	-34
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-		-	168	-	168	20	87	275
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-		-	147	-	147	18	76	241
Stand op 31 december 2015		84.035	161.571	-		2.750	-35.281	32.540	245.615	29.749	131.799	407.163

2014

€ 1.000

Toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie

	noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatiereserve	Uitkeringsreserve	omrekeningsverschillen	Reserve	Overige reserves en onverdeelde winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheidsbelang leden	Minderheidsbelang derden	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2014		104.564	145.639	-	-	-	722	-	250.925	16.033	76.095	343.053

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	34.125	34.125	2.329	12.026	48.480
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.675	-8.476	-	-	-6.801	-457	-2.185	-9.443
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.675	-8.476	34.125	-	27.324	1.872	9.841	39.037

Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen

Dividenden		-	-	-	-	-9.935	-	-	-9.935	-801	-4.563	-15.299
Toevoeging uit de winstverdeling		-	-	5.118	-	-	-	-	5.118	-	-	5.118
Betaalbaarstelling uitkeringsreserve		-	-	-5.118	-	-	-	-	-5.118	-	-	-5.118
Conversie participatiereserve in certificaten		-	-17.747	-	-	-	-	-	-17.747	-	-	-17.747
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	-72	397	-	-	325	2.688	16.353	19.366
Reclassificaties		-13.334	28.775	-	-	-15.441	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		-13.334	11.028	-	-72	-24.979	-	-	-27.357	1.887	11.790	-13.680

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-32	-	-	-32	-2	-12	-46
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	43	-	-	43	3	16	62
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	11	-	-	11	1	4	16
Stand op 31 december 2014		91.230	156.667	-	1.603	-32.722	34.125	-	250.903	19.793	97.730	368.426

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ 1.000

	noot	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		50.712	48.480
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	14	20.199	18.039
Amortisatie	15	5.385	4.307
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op immateriële activa en goodwill	15	454	-
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op materiële vaste activa	14	-	1.442
Veranderingen in reële waarde van biologische activa	19	107	-176
Bijzonder waardevermindervingsverlies op handelsvorderingen		6.683	4.746
Nettofinancieringslasten	11	2.563	4.620
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	17	-4.681	-4.664
Resultaat op verkoop materiële vaste activa		-32	-
Resultaat op verkoop investeringen	6	-1.097	-200
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop		-164	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	9, 24	275	62
Belastinglast	13	14.879	13.590
		95.283	90.246
Mutatie in:			
Voorraden & biologische activa	18, 19	-6.084	11.770
Handels- en overige vorderingen	20	1.163	20.958
Handelsschulden en overige te betalen posten	28	2.167	-8.160
Voorzieningen en personeelsbeloningen	26, 27	-11.572	-15.021
		80.957	99.793
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		-7.685	-8.486
Betaalde winstbelastingen		-12.110	-13.219
		61.162	78.088
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		2.433	2.514
Ontvangen dividenden	17	5.753	2.146
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa	14	1.059	1.129
Opbrengst uit verkoop van investeringen	6	1.097	2.908
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	6	1.000	-
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	5	-14.048	-17.374
Verwerving van materiële vaste activa	14	-24.271	-20.387
Verwerving van immateriële activa	15	-995	-1.681
		-27.972	-30.745
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit afgesloten nieuwe leningen		-	48.613
Opbrengst uit aan- en verkoop eigen aandelen		213	39
Opbrengst uit de verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		1.095	247
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		-3.184	-823
Aflossing van opgenomen leningen		-	-137.981
Betaling van financial lease		-311	-332
Verwerving van minderheidsbelangen		-654	-
Betaald dividend	22	-18.305	-12.798
		-21.146	-103.035
Nettokasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten			
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	21	75.726	130.260
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		-1.113	1.158
		86.657	75.726
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december			
	21	86.657	75.726

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Verslaggevende entiteit

Coöperatie FromFarmers U.A. (de Coöperatie) is een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid, statutair gevestigd in Nederland. Het adres is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Coöperatie over 2015 omvat de Coöperatie en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'FromFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture.

Per 31 december 2015 heeft Coöperatie FromFarmers U.A. een belang van 61,0% in ForFarmers B.V. (25,4% wordt direct door de coöperatie gehouden en 35,6% wordt gehouden voor rekening van haar leden). Tezamen met de certificaten in het bezit van haar leden, bedraagt het belang 68,2%. De resterende 31,8% is in het bezit van derden.

ForFarmers B.V. (hierna te noemen: ForFarmers) is een internationale organisatie, actief in Noord West Europa,

die nutritionele oplossingen biedt voor zowel de reguliere als de biologische veehouderijen voornamelijk in de rundvee-, varkens-, pluimvee- en paardensector. Met haar Total Feed Business levert de organisatie een compleet assortiment aan producten, van voer tot zaden en meststoffen.

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door het Bestuur en de auditcommissie van de Ledenraad op 21 maart 2016. De jaarrekening van FromFarmers staat geagendeerd voor vaststelling op de vergadering van de Ledenraad op 7 april 2016 (onder de opschortende voorwaarde dat de jaarrekening van ForFarmers wordt vastgesteld op de Algemene Vergadering van 15 april 2016).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

2. Basis voor opstelling

Overeenstemmingsverklaring

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

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de Coöperatie is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402 BW.

Waarderingsbasis

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 minus verkoopkosten;
- 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.

Informatie over de gevormde oordelen bij de toepassing van de grondslagen die het meeste van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen is opgenomen in noot 37 en 38.

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.

Gebruik van schattingen en oordelen

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Deze oordelen, veronderstellingen en schattingen zijn gemaakt, rekening houdend met de meningen en de adviezen van (externe) deskundigen. Herziening van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien en in de toekomstige perioden waarin deze wijzigingen invloed hebben.

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

- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 15);
- gebruiksduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 14 en 15);
- verwerking van latente belastingvoordelen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die

kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 13);

- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 20);
- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 26); en
- verwerking en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen (noot 27).

Bepaling van de reële waarde

Voor een aantal waarderinggrondslagen en toelichtingen is bepaling van de reële waarde vereist, voor zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen.

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;
- 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 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.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties (noot 24)

Voor wat betreft de aan medewerkers toegekende certificaten van aandelen is de reële waarde gebaseerd op de marktprijs zoals van toepassing op het multilaterale handelsplatform dat wordt geëxploiteerd door Van Lanschot en indien noodzakelijk gecorrigeerd voor de voorwaarden waaronder de certificaten zijn toegekend. Voor meer informatie over de bepaling van de reële waarde wordt verwezen naar noot 24.

Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 14 en 16)

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 15)

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 overwinst-benadering. 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.

Biologische activa (noot 19)

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 vee 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.

Voorraden (noot 18)

De reële waarde van de voorraden verkregen in een bedrijfscombinatie wordt vastgesteld op basis van de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsuitoefening minus de geschatte kosten voor verkoop en verkoopgereed maken en minus een redelijke winstmarge gebaseerd op de inspanningen die nodig zijn voor het verkoopgereed maken en verkopen van de voorraden.

Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 29)

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, 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 en kortingen op het moment van de acquisitie.

Derivaten (noot 25)

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

3. Eerste toepassing van IFRS

Deze jaarrekening, voor het boekjaar eindigende per 31 december 2015, is de eerste jaarrekening die de Groep heeft opgesteld op basis van IFRS. Voor de jaren tot en met het boekjaar eindigend op 31 december 2014, heeft de Groep haar jaarrekeningen opgesteld op basis van Nederlandse verslaggevingsregels.

De Groep heeft derhalve haar jaarrekening 2015 opgesteld op basis van IFRS en heeft de vergelijkbare gegevens over het jaar 2014 ook op basis van IFRS weergegeven, zoals ook is weergegeven in de samenvatting van de belangrijke waarderingsgrondslagen in noot 37.

Bij het opstellen van deze jaarrekening is de openningsbalans per 1 januari 2014 opgesteld, hetgeen de datum is van de overgang naar IFRS. Omdat deze jaarrekening de eerste jaarrekening is van de Groep die is gebaseerd op IFRS, is de openningsbalans per 1 januari 2014 additioneel toegevoegd, vergeleken met de reguliere opstellingen over twee jaren. Deze noot geeft een toelichting op de belangrijkste aanpassingen die zijn gemaakt bij invoering van IFRS 1, door aanpassing van de op Nederlandse verslaggevingsregels gebaseerde financiële positie op 1 januari 2014 en 31 december 2014 en de winst-en-verliesrekening voor het boekjaar eindigend op 31 december 2014.

Toegepaste vrijstellingen

De Groep heeft gebruik gemaakt van de volgende vrijstellingen:

- IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' is niet toegepast op verwerving van deelnemingen die als ondernemingen worden beschouwd onder IFRS of belangen in gelieerde ondernemingen en joint ventures die zijn verworven voor 1 januari 2014. Het gebruikmaken van deze vrijstelling betekent dat de onder Nederlandse verslaggevingsregels vastgestelde waarden voor activa en verplichtingen die moeten worden verwerkt onder IFRS zijn aangemerkt als kostprijs op de datum van acquisitie. Na de datum van acquisitie vindt waardering plaats conform IFRS. Activa en verplichtingen die niet

waarderingsmodellen en waarderingstechnieken.

kwalficeren voor waardering onder IFRS zijn niet opgenomen in de IFRS openningsbalans. De Groep heeft geen activa of verplichtingen moeten waarderen als gevolg van de invoering van IFRS, die onder de Nederlandse verslaggevingsregels niet waren gewaardeerd. De Groep heeft ook geen activa of verplichtingen die waren gewaardeerd onder de Nederlandse verslaggevingsregels buiten haar balans moeten laten als gevolg van de invoering van IFRS.

- IFRS 1 vereist dat de onder de Nederlandse verslaggevingsregels opgenomen waarde van goodwill moet worden gebruikt in de openningsbalans onder IFRS (afgezien van het aanpassen van goodwill als gevolg van bijzondere waardeverminderingen en opname of niet-opname van immateriële activa). In overeenstemming met IFRS 1 heeft de Groep de opgenomen goodwill getest op de noodzaak voor bijzondere waardeverminderingen per de datum van overgang naar IFRS. Uitkomst van deze test was dat er geen aanpassing van de goodwill nodig was per 1 januari 2014.
- Cumulatieve valuta omrekeningsverschillen voor alle buitenlandse ondernemingen worden geacht nihil te zijn per 1 januari 2014.
- De overgangsbepaling in IFRIC 4 'Bepaling of een overeenkomst een lease bevat' is toegepast en alle relevante overeenkomsten zijn beoordeeld op de voorwaarden die van toepassing waren op de datum van overgang naar IFRS.
- De overgangsbepaling in IAS 23 'Leenkosten' is toegepast en als gevolg daarvan activeert de Groep de kosten van leningen gerelateerd aan zich daarvoor kwalificerende activa na de datum van overgang naar IFRS. In overeenstemming daarmee, heeft de Groep geen aanpassing doorgevoerd voor kosten van leningen die zijn geactiveerd onder de Nederlandse verslaggevingsregels, met betrekking tot de periode voor de overgang naar IFRS.
- Een verplichting voor buitengebruikstelling van vaste activa is opgenomen in overeenstemming met IAS 37 per de datum van overgang naar IFRS en er is een schatting gemaakt van het bedrag op het moment van ontstaan van de verplichting op de datum van overgang naar IFRS.
- De vrijstelling van IAS 39 'Winst of verliesvoorzieningen

op dag één' is toegepast op transacties die hebben plaatsgevonden op of na de datum van overgang naar IFRS. Als gevolg daarvan zijn transacties die hebben plaatsgevonden voor de datum van overgang naar IFRS niet met terugwerkende kracht aangepast.

- De waardering van financiële activa en verplichtingen op reële waarde via de winst-en-verliesrekening of als aangemerkt voor verkoop is uitgevoerd per de datum van overgang naar IFRS.
- De vrijstelling om de reële waarde als veronderstelde kostprijs te gebruiken voor items onderdeel uitmakend van materiële vaste activa per de datum van overgang naar IFRS.

Schattingen

De schattingen per 1 januari 2014 en 31 december 2014 zijn gebaseerd op de op dat moment beschikbare informatie en zijn consistent met de onder de Nederlandse

verslaggevingsregels gemaakte schattingen (na aanpassingen samenhangend met de verschillen in waarderingsgrondslagen) met uitzondering van de volgende onderwerpen, waar toepassing van de Nederlandse verslaggevingsregels geen schatting vereiste:

- analyse van de noodzaak tot bijzondere waardeverminderingen van goodwill;
- analyse van de noodzaak tot bijzondere waardevermindering op de investering in de joint venture.

De schattingen gemaakt door de Groep om deze bedragen in overeenstemming met IFRS te kunnen presenteren zijn gebaseerd op de situatie op 1 januari 2014, de datum van overgang naar IFRS en op 31 december 2014.

Overzicht van de invloed van de overgang naar IFRS

De invloed van de overgang op het vermogen en het resultaat kan als volgt worden samengevat:

€ 1.000

	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevings- regels 31 december 2013	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS 1 januari 2014
Activa					
Materiële vaste activa	I	195.043	-15.596	2.052	181.499
Immateriële activa en goodwill	G	61.660	-	-	61.660
Vastgoedbeleggingen	I	-	-	6.014	6.014
Handels- en overige vorderingen		5.503	-	-	5.503
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	H	-	16.337	-	16.337
Overige beleggingen		712	-603	-	109
Uitgestelde belastingvorderingen	J	14.969	701	-9.253	6.417
Vaste activa		277.887	839	-1.187	277.539
Voorraden		99.977	-6.321	-5.576	88.080
Biologische activa	E	-	-	5.560	5.560
Handels- en overige vorderingen		249.019	-3.683	-1.230	244.106
Actuele belastingvorderingen		-	-	447	447
Geldmiddelen en kasequivalenten		146.870	-35	-	146.835
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop		-	-	-	-
Vlottende activa		495.866	-10.039	-799	485.028
Totaal activa		773.753	-9.200	-1.986	762.567
Eigen vermogen					
Onverdeeld vermogen	K	-	-	104.564	104.564
Participatiereserve	K	145.639	-	-	145.639
Uitkeringsreserve		-	-	-	-
Wettelijke reserves	K	3.110	-	-3.110	-
Reserve omrekeningsverschillen	K	-1.166	-	1.166	-
Overige reserves en onverdeelde winsten	K	80.262	-300	-79.240	722
Onverdeeld resultaat		22.155	-	-22.155	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie		250.000	-300	1.225	250.925
Minderheidsbelangen		91.807	-	321	92.128
Totaal eigen vermogen		341.807	-300	1.546	343.053
Verplichtingen					
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		129.251	-3.735	328	125.844
Personeelsbeloningen	B	59.299	-597	810	59.512
Voorzieningen	C	10.053	-1.586	-1.591	6.876
Uitgestelde belastingverplichtingen	J	16.251	-	-8.053	8.198
Langlopende verplichtingen		214.854	-5.918	-8.506	200.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		27.099	-1.416	472	26.155
Voorzieningen	C	-	-	5.686	5.686
Handelsschulden en overige te betalen posten	B	185.963	-1.566	-1.187	183.210
Actuele belastingverplichtingen		4.030	-	3	4.033
Kortlopende verplichtingen		217.092	-2.982	4.974	219.084
Totaal verplichtingen		431.946	-8.900	-3.532	419.514
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		773.753	-9.200	-1.986	762.567

*) Invloed heeft betrekking op de deconsolidatie van HaBeMa en de overgang naar IFRS (zie noot H)

€ 1.000

	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevings- regels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS 31 december 2014
		31 december 2014			
Activa					
Materiële vaste activa	I	205.882	-16.804	1.196	190.274
Immateriële activa en goodwill	G	74.455	-27	2.920	77.348
Vastgoedbeleggingen	I	-	-	5.400	5.400
Handels- en overige vorderingen		4.946	-	75	5.021
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	H	-	19.726	-	19.726
Overige beleggingen		37	-	-	37
Uitgestelde belastingvorderingen	J	16.382	-253	-11.586	4.543
Vaste activa		301.702	2.642	-1.995	302.349
Voorraden		88.484	-4.816	-4.812	78.856
Biologische activa	E	-	-	5.010	5.010
Handels- en overige vorderingen		236.694	-3.190	75	233.579
Actuele belastingvorderingen		-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten		81.457	-3.196	-	78.261
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	I	-	-	834	834
Vlottende activa		406.635	-11.202	1.107	396.540
Totaal activa		708.337	-8.560	-888	698.889
Eigen vermogen					
Onverdeeld vermogen	K	-	-	91.230	91.230
Participatiereserve	K	156.667	-	-	156.667
Uitkeringsreserve		-	-	-	-
Wettelijke reserves	K	4.501	-	-4.501	-
Reserve omrekeningsverschillen	K	520	-	1.083	1.603
Overige reserves en onverdeelde winsten	K	59.387	-636	-91.473	-32.722
Onverdeeld resultaat		27.565	651	5.909	34.125
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie		248.640	15	2.248	250.903
Minderheidsbelangen		116.501	-	1.022	117.523
Totaal eigen vermogen		365.141	15	3.270	368.426
Verplichtingen					
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		54.136	-3.991	-396	49.749
Personeelsbeloningen	B	66.094	-600	8.832	74.326
Voorzieningen	C	10.033	-1.481	-988	7.564
Uitgestelde belastingverplichtingen	J	17.286	-	-10.425	6.861
Langlopende verplichtingen		147.549	-6.072	-2.977	138.500
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		3.332	-785	455	3.002
Voorzieningen	C	-	-	1.991	1.991
Handelsschulden en overige te betalen posten	B	186.761	-1.385	-3.626	181.750
Actuele belastingverplichtingen		5.554	-333	-1	5.220
Kortlopende verplichtingen		195.647	-2.503	-1.181	191.963
Totaal verplichtingen		343.196	-8.575	-4.158	330.463
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		708.337	-8.560	-888	698.889

*) Invloed heeft betrekking op de deconsolidatie van HaBeMa en de overgang naar IFRS (zie noot H)

€ 1.000

2014	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevingsregels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS
Winst- en verliesrekening					
Omzet	E	2.292.014	-65.055	-5.678	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen	E	-1.883.928	50.486	5.891	-1.827.551
Brutowinst		408.086	-14.569	213	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		6.619	-	-97	6.522
Personeelskosten	B, F	-138.733	3.322	6.214	-129.197
Afschrijvingen en amortisatie	G	-28.958	2.320	2.850	-23.788
Overige bedrijfskosten		-188.451	2.644	566	-185.241
Bedrijfsresultaat		58.563	-6.283	9.746	62.026
Financieringsbaten	D	2.425	-2	641	3.064
Financieringslasten	D	-8.110	258	168	-7.684
Nettofinancieringslasten		-5.685	256	809	-4.620
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	H	-	4.664	-	4.664
Winst vóór belastingen		52.878	-1.363	10.555	62.070
Winstbelastingen	J	-13.584	2.014	-2.020	-13.590
Winst over het boekjaar		39.294	651	8.535	48.480
Winst toe te rekenen aan:					
Leden van de Coöperatie		27.565	651	5.909	34.125
Minderheidsbelangen	A	11.729	-	2.626	14.355
Winst over het boekjaar		39.294	651	8.535	48.480

*) Invloed heeft betrekking op de deconsolidatie van HaBeMa en de overgang naar IFRS (zie noot H)

Aansluiting van het eigen vermogen

€ 1.000

	IFRS 1 noot	31 december 2014	1 januari 2014
Eigen vermogen onder Nederlandse verslaggevingsregels		365.141	341.807
Personeelsbeloningen	B	-5.875	-3.689
Voorzieningen	C	370	197
Financiële instrumenten	D	-72	-1.014
Biologische activa	E	147	-12
Op aandelen gebaseerde betalingen	F	113	-
Bedrijfscombinaties	G	2.533	-
Waardering joint venture HaBeMa	H	16	-300
Materiële vaste activa	I	6.054	6.063
Eigen vermogen onder IFRS		368.426	343.053

Aansluiting van het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

€ 1.000

		IFRS 1 noot	2014
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder Nederlandse verslaggevingsregels			25.948
Resultaat minderheidsbelangen	A		11.025
Personeelsbeloningen	B		-2.186
Voorzieningen	C		173
Financiële instrumenten	D		942
Biologische activa	E		159
Op aandelen gebaseerde transacties	F		136
Bedrijfscombinaties	G		2.533
Waardering joint venture HaBeMa	H		316
Materiële vaste activa	I		-9
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder IFRS			39.037

Toelichting op de overgang naar IFRS

Algemeen

In de onderstaande toelichting op de mutaties in winst-en-verliesrekening, balans, eigen vermogen en totaal overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten geven we de meest belangrijke mutaties weer. De invloed van de overgang naar IFRS is derhalve primair toegelicht uitgaande van hetgeen is gepresenteerd in de winst-en-verliesrekening, balans en het eigen vermogen.

A – Winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen

Winst-en-verliesrekening

Er is geen transitie invloed anders dan de presentatie van het groepsresultaat in het boekjaar als toerekenbaar aan de eigenaren van de vennootschap en minderheidsbelangen in plaats van het in mindering brengen van het resultaat van minderheidsbelangen (ten bedrage van € 14,4 miljoen) op het resultaat van de Groep, hetgeen was toegelicht in de volgens de Nederlandse verslaggevingsregels ingerichte jaarrekening over 2014.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels rapporteerde de Groep het inkomen als totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan de aandeelhouders van de Groep plus de niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan de minderheidsbelangen. Het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde

resultaten over IFRS wordt gepresenteerd voor zowel aandeelhouders als minderheidsbelangen, resulterend in een toename van het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 11,0 miljoen.

Eigen vermogen

Er is geen invloed op het eigen vermogen.

B – Personeelskosten

Winst- en verliesrekening

De met de overgang naar IFRS samenhangende aanpassingen voor personeelskosten ten bedrage van € 6,2 miljoen hebben betrekking op verschillende items:

1. de aanpassing voor pensioenregelingen (€ 6,5 miljoen, hierna verder uiteengezet);
2. de aanpassing voor overige lange-termijn beloningsplannen (€ 0,2 miljoen, hierna verder uiteengezet);
3. reclassificaties tussen overige bedrijfskosten, financieringskosten en personeelskosten (- € 0,5 miljoen).

B1.

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels werden de pensioenplannen in Nederland verantwoord in overeenstemming met de Nederlandse

verslaggevingsregels. Met betrekking tot de pensioenplannen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland maakte de Groep reeds gebruik van de optie onder de Nederlandse verslaggevingsregels om IAS 19 toe te passen.

De kosten van pensioenregelingen in het jaar 2014 zijn positief beïnvloed met € 6,5 miljoen, welk bedrag bestaat uit:

- a. Een bedrag van € 3,0 miljoen als gevolg van aanpassingen in 2014, veroorzaakt door de afname van het opbouwpercentage van 2,0% naar 1,875% en de reductie van het maximaal pensioengevend salaris tot € 100.000 in de Nederlandse wetgeving.
- b. De actuele pensioenkosten die € 2,7 miljoen lager zijn dan de werkgeversbijdrage verantwoord onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Deze lagere kosten zijn het resultaat van de actuariële berekeningsmethode waarin de totale pensioenkosten gelijkmatig worden verdeeld over de duur van het dienstverband van de medewerker. De werkgeversbijdrage hangt af van het pensioengevend salaris in het respectievelijke jaar.
- c. Verschillende aannames in de Duitse pensioenkosten (hoofdzakelijk in rente), resulterend in een afname van € 0,8 miljoen.

B2.

De Groep kent een lange-termijn beloningsplan, dat onder de Nederlandse verslaggevingsregels volledig werd verantwoord via de winst-en-verliesrekening van het jaar waarop het plan betrekking had. Onder IFRS moet de periode waarin de toegekende bedragen definitief worden in aanmerking worden genomen.

Dit verschil in rapportage resulteerde in een positieve invloed op het resultaat van € 0,2 miljoen.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten B1. + B2.

Als gevolg van de actuariële berekeningen onder IFRS heeft de Groep een bedrag van € 6,8 miljoen, na belastingen, verantwoord als verlies via de niet-gerealiseerde resultaten. Dit was het gevolg van de verandering in de disconteringsvoet tussen 1 januari 2014 en 31 december 2014. Samen met de positieve invloed op

de personeelskosten van € 4,6 miljoen (hetgeen overeenkomst met de € 6,5 miljoen, na belastingen) resulteerde dit in een effect op het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 2,2 miljoen.

Eigen vermogen B1. + B2.

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (€ 3.689 duizend) en 31 december 2014 (€ 5.875 duizend) is € 2.186 duizend, hetgeen overeenkomt met de invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Balans B1.

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels was een voorziening gevormd voor de toekomstige pensioenverplichtingen die het gevolg waren van de acquisitie van Hendrix UTD in 2012.

In dit verband was met Nutreco een overeenkomst gesloten over de verrekening en betaling van pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de periode voor de acquisitie van Hendrix UTD. Onder IAS 19 moet de resulterende verplichting niet gepresenteerd als onderdeel van de voorziening voor pensioenverplichtingen, maar als onderdeel van de voorzieningen en overige verplichtingen (als onderdeel van de handelsschulden en overige te betalen posten).

C – Voorzieningen

De Groep heeft de voorzieningen onder de Nederlandse verslaggevingsregels verantwoord op basis van de nominale waarde. Onder IFRS moeten de voorzieningen worden verantwoord op basis van de netto contante waarde.

Winst-en-verliesrekening

Het terugdraaien van de discontering van de voorzieningen resulteerde in een verschil van € 173 duizend en is verantwoord onder financiële lasten.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De invloed op het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is gelijk aan de invloed op de winst-en-verliesrekening.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (€ 197 duizend) en 31 december 2014 (€ 370 duizend) is € 173 duizend en is gelijk aan de invloed op het totaal van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten.

D – Financiële instrumenten

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels wordt op de interest rate swaps kostprijs hedge-accounting toegepast waardoor deze instrumenten niet op de balans worden opgenomen. Onder IFRS kwalificeren deze instrumenten niet voor hedge accounting en worden ze gewaardeerd op reële waarde. Op de datum van overgang naar IFRS worden de interest rate swaps gepresenteerd als overige kortlopende financiële verplichtingen, inclusief derivaten.

Winst-en-verliesrekening

De positieve invloed van € 1,4 miljoen gerelateerd aan de swaps wordt deels gecompenseerd door rentelasten van € 0,6 miljoen gerelateerd aan de pensioenregelingen zoals verwoord onder noot B en het terugdraaien van discontering van voorzieningen zoals verwoord onder noot C, resulterend in een invloed op de netto financieringskosten van € 0,8 miljoen. De invloed op de financiële baten en lasten is het gevolg van de reclassificatie van de valuta omrekeningsverschillen verantwoord via de winst-en-verliesrekening.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De toename van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 942 duizend is de invloed van de swaps van € 1,4 miljoen, na belastingen.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (- € 1.014 duizend) en 31 december 2014 (- € 72 duizend) is € 942 duizend en is gelijk aan de invloed op het totaal van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten.

E – Biologische activa

Biologische activa, die bestaan uit levende dieren, worden onder de Nederlandse verslaggevingsregels gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, vermeerderd met de kosten van

voer en verzorging. Onder IFRS worden biologische activa gewaardeerd tegen de reële waarde minus verwachte verkoopkosten.

Winst-en-verliesrekening

De bruto marge nam toe met € 213 duizend in 2014. Daarnaast zijn de opbrengsten van interne leveringen van voer voor levende dieren ten bedrage van € 5,7 miljoen verantwoord als biologische activa geëlimineerd tegen de kosten van grond- en hulpstoffen.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De resulterende invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 159 duizend is de invloed van de mutatie in de reële waarde van biologische activa van € 213 duizend, na belastingen.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (- € 12 duizend) en 31 december 2014 (€ 147 duizend) is € 159 duizend en is gelijk aan de invloed op het totaal van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten.

Balans

Het effect hiervan op de waardering van de biologische activa per 31 december 2014 bedraagt € 197 duizend (1 januari 2014: € 16 duizend). De invloed op de ingehouden winsten bedraagt per 31 december 2014 € 147 duizend (1 januari 2014: € 12 duizend). Het effect op het resultaat van het boekjaar bedraagt € 159 duizend. Daarnaast vereist IFRS dat de biologische activa separaat worden gepresenteerd op de balans, hetgeen resulteert in een reclassificatie van voorraden vergeleken met de Nederlandse verslaggevingsregels ter grootte van € 4,8 miljoen per 31 december 2014 (1 januari 2014: € 5,6 miljoen).

F – Op aandelen gebaseerde betalingen

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels heeft de Groep de kosten gerelateerd aan de op aandelen gebaseerde beloningsplan verantwoord in de winst-en-verliesrekening, per de datum van toekenning van de beloning. Onder IFRS worden deze kosten toegerekend aan de periode waarin de toekenning van deze beloning

definitief wordt.

Winst-en-verliesrekening

Het positieve effect op het resultaat van het boekjaar bedraagt € 136 duizend, hetgeen een onderdeel is van de € 6,2 miljoen overige aanpassingen van personeelskosten.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De resulterende invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is gelijk aan de invloed op de winst-en-verliesrekening, aangepast voor belastingen.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (nihil) en 31 december 2014 (€ 113 duizend) is gelijk aan € 136 duizend minus het bedrag dat direct ten laste van het eigen vermogen is gebracht van € 23 duizend.

G – Bedrijfscombinaties

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels werd de goodwill afgeschreven door de Groep. Onder IFRS wordt de goodwill niet afgeschreven, maar vindt jaarlijks een test plaats op de noodzaak van bijzondere waardevermindering. Bij de overgang naar IFRS heeft de Groep de afschrijving van de goodwill in het boekjaar teruggedraaid. Daarnaast worden onder de Nederlandse verslaggevingsregels de transactiekosten als onderdeel van de koopprijs gezien en geactiveerd, terwijl onder IFRS deze kosten ten laste van het resultaat worden gebracht op het moment dat ze optreden.

Deze wijziging in verantwoording van de transactiekosten heeft geresulteerd in een verlaging van het resultaat over het boekjaar, samenhangend met de kosten van acquisitie van HST Feeds en Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk. Als een gevolg van de overgang naar IFRS wordt het saldo van de goodwill per 31 december 2014 met € 2.920 duizend beïnvloed.

Winst-en-verliesrekening

Het positieve effect van € 2,8 miljoen op amortisatie en afschrijving heeft betrekking op het terugdraaien van de amortisatie van goodwill (€ 3,2 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door een toename van de

afschrijvingslasten (€ 0,4 miljoen) gereclassificeerd van overige bedrijfskosten en veroorzaakt door een aantal lease contracten dat onder IFRS als financiële lease kwalificeert.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De resulterende invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is gelijk aan de invloed van het terugdraaien van de amortisatie van goodwill van € 3,2 miljoen gesaldeerd met de kosten van acquisitie in mindering gebracht op goodwill en verantwoord als overige bedrijfskosten ter grootte van € 0,6 miljoen. De netto invloed bedraagt € 2.533 duizend.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (nihil) en 31 december 2014 (€ 2.533 duizend) is € 2.533 duizend.

H- Rapportage van de joint venture HaBeMa

Deconsolidatie van HaBeMa

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels werd de investering in de joint venture HaBeMa verantwoord via proportionele consolidatie. Onder IFRS wordt deze investering verantwoord via de 'equity'-methode. De overgang naar IFRS heeft geleid tot deconsolidatie van de proportioneel geconsolideerde joint venture en verantwoording van de joint venture onder deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode. In de verschillende specificaties is het effect van de deconsolidatie separaat weergegeven, omdat de invloed hiervan op de jaarrekening als materieel wordt beschouwd. De Groep verantwoordt het resultaat op deze deelneming na belastingen. Omdat de Groep een deel van de belastingen naar de winst draagt, worden deze winstbelastingen ten bedrage van € 0,9 miljoen in mindering gebracht op het resultaat van de deelneming. Verwezen wordt naar noot 13. Samen met deconsolidatie van de winstbelastingen afgedragen door HaBeMa zelf, resulteert dit in een totale daling van de winstbelastingen met € 2 miljoen.

IFRS overgang HaBeMa

Winst-en-verliesrekening

Het positieve effect op de winst-en-verliesrekening

bedraagt € 651 duizend. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de volgende aanpassingen:

1. pensioenregelingen die kwalificeren als toegezegd-pensioenregeling onder IAS 19;
2. verschillende rapportage van bepaalde voorzieningen onder IAS 37;
3. verschil in waardering van bepaalde componenten van materiële vaste activa onder IAS 16;
4. waardering en vaststelling van reële waarde van interest rate swaps onder IAS 39 die onder de Nederlandse verslaggevingsregels niet op de balans waren opgenomen.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De positieve invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten bedraagt € 316 duizend en is het resultaat van de positieve invloed op de resultaat van € 651 duizend deels gecompenseerd door de last ten laste van het eigen vermogen gerelateerd aan pensioenen van € 335 duizend.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de invloed op het eigen vermogen per 1 januari 2014 (- € 300 duizend) en 31 december 2014 (€ 16 duizend) is € 316 duizend.

I – Materiële vaste activa

Eigen vermogen

De Groep heeft de vrijstelling toegepast om reële waarde te gebruiken als veronderstelde kostprijs op de datum van overgang naar IFRS voor bepaalde items van de materiële vaste activa. De resulterende invloed op het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2014 € 6.054 duizend, na belastingen (1 januari 2014 € 6.063 duizend).

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Omdat de vrijstelling uitsluitend is toegepast op de waardering van grond, waarop niet wordt afgeschreven, bedroeg de invloed op de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten slechts € 9 duizend.

Balans

De positieve aanpassing naar reële waarde van veronderstelde kostprijs van € 8,7 miljoen gerelateerd aan

grond wordt deels gecompenseerd door een reclassificatie van € 6,0 miljoen naar vastgoedbeleggingen, gerelateerd aan activa niet langer in gebruik door de Groep en een reclassificatie van de investeringssubsidie naar leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten. De netto invloed op materiële vaste activa is € 2.052 duizend (1 januari 2014).

J – Winstbelastingen

Winst-en-verliesrekening

Het effect op de netto winstbelastingen van de overgang naar IFRS ten bedrage van € 2.020 duizend is de resultante van het belastingeffect van alle aanpassingen samenhangend met de overgang naar IFRS.

Balans

In overeenstemming met IAS 12.74 worden uitgestelde belastingvorderingen en uitgestelde belastingverplichtingen gesaldeerd indien de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde fiscale entiteit en er een afdwingbaar recht is om de actuele belastingen te verrekenen. De invloed op uitgestelde belastingvorderingen per 1 januari 2014 bedraagt € 9.253 duizend en de invloed op uitgestelde belastingverplichtingen bedraagt € 8.053 duizend.

K – Presentatie van het eigen vermogen van de Groep

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels presenteerde de Groep separaat een reserve voor omrekeningsverschillen en wettelijke reserve onder Groepsvermogen. Onder IFRS maakt de Groep gebruik van de optie om de cumulatieve omrekeningsverschillen per 1 januari 2014 op nihil te veronderstellen waarbij het bedrag van € 1.166 duizend is gereclassificeerd naar ingehouden winsten.

Daarnaast heeft de Groep de wettelijke reserve gepresenteerd onder overige reserves en ingehouden winsten onder IFRS, resulterend in een reclassificatie van € 3.110 duizend per 1 januari 2014 respectievelijk € 4.501 duizend per 31 december 2014. In de enkelvoudige jaarrekening blijft de Coöperatie de wettelijke reserve separaat presenteren van de ingehouden winsten, zie noot 46 Eigen vermogen.

Aansluiting van het kasstroomoverzicht

De invloed op de gerapporteerde kasstromen kan als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

			2014
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten gerapporteerd in de Jaarrekening 2014, onder Nederlands recht			-66.641
Invloed van deconsolidatie HaBeMa	L		
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		-8.307	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		5.638	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-409	
Totale invloed van deconsolidatie HaBeMa			-3.078
Invloed van integratie van rekening-courantkredieten als geldmiddelen	M		
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		14.027	
Totale invloed van integratie van rekening-courantkredieten als geldmiddelen			14.027
Overige invloeden	N		
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		-610	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		610	
Totaal overige invloeden			-
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten gerapporteerd onder IFRS			-55.692

L - Totaal invloed van deconsolidatie van HaBeMa

De overgang van de Nederlandse verslaggevingsregels naar IFRS heeft invloed gehad op het kasstroomoverzicht als gevolg van de deconsolidatie van cash flows van HaBeMa, welke joint venture proportioneel was geconsolideerd onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Onder IFRS is de investering in HaBeMa verantwoord via de 'equity'-methode.

M – Invloed van opnemen van rekening courantsaldi van banken

Onder IFRS worden de rekening courant saldi van banken

opgenomen onder de geldmiddelen en kasequivalenten omdat het management de cash flows stuurt inclusief de rekening courant saldi bij banken.

N – Andere invloeden

Onder IFRS worden de kosten van bedrijfscombinaties verantwoord als overige bedrijfskosten en niet geactiveerd onder goodwill, hetgeen resulteert in een reclassificatie van de nettokasstroom van (gebruikt in) investeringsactiviteiten naar nettokasstroom uit operationele activiteiten.

4. Operationele segmenten

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

- Nederland
- Duitsland / België
- Verenigd Koninkrijk

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

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

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

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

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

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

€ 1.000

2015	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe opbrengsten	943.202	529.585	771.508	175	2.244.470
Opbrengst uit transacties tussen segmenten	58.664	-	-	-58.664	-
Omzet segmenten	1.001.866	529.585	771.508	-58.489	2.244.470
Afschrijving en amortisatie	-8.167	- 3.609	-11.754	-2.508	-26.038
Bedrijfsresultaat	53.541	7.981	17.392	-15.441	63.473

€ 1.000

2014	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe opbrengsten	932.262	547.278	741.741	-	2.221.281
Opbrengst uit transacties tussen segmenten	61.417	1.976	6.898	-70.291	-
Omzet segmenten	993.679	549.254	748.639	-70.291	2.221.281
Afschrijving en amortisatie	-9.032	-3.493	-8.019	-3.244	-23.788
Bedrijfsresultaat	48.866	8.011	18.196	-13.047	62.026

Het bedrag van afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen in de kolom Groep / eliminaties ten bedrage van € 2.508 duizend (2014: € 3.244 duizend) heeft betrekking op posten in materiële vaste activa en immateriële activa die worden gebruikt in groepsactiviteiten. Het bedrag van het resultaat uit bedrijfsactiviteiten in de kolom Groep / eliminaties betreft aanpassingen voor intercompany-eliminaties en doorbelaste kosten van de Groep. In het segment Groep / eliminaties zijn de lasten van de Coöperatie opgenomen.

Aansluiting van het resultaat

De aansluiting tussen het resultaat uit bedrijfsactiviteiten van de segmenten en het resultaat voor belastingen van de Groep is hierna weergegeven:

€ 1.000

	noot	2015	2014
Segmenten resultaat		63.473	62.026
Financieringsbaten	11	2.858	3.064
Financieringslasten	11	-5.421	-7.684
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode	17	4.681	4.664
Winst voor belastingen		65.591	62.070

Totaal vaste activa

De vaste activa van de segmenten kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Vaste activa			
Nederland	101.303	107.000	118.767
Duitsland / België	70.680	63.771	55.103
Verenigd Koninkrijk	150.678	131.132	91.837
Groep / eliminaties	475	446	11.832
Totaal	323.136	302.349	277.539

Onder vaste activa wordt in dit verband verstaan materiële vaste activa, immateriële activa en goodwill, vastgoedbeleggingen en de netto investering in de joint venture HaBeMa (opgenomen in cluster Duitsland / België) ten bedrage van € 19.704 duizend (2014: € 19.726 duizend; 1 januari 2014: € 16.337 duizend).

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

Werkkapitaal

Het werkkapitaal van de segmenten kan als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014
Werkkapitaal		
Vaste activa		
Nederland	14.067	18.317
Duitsland / België	49.048	54.024
Verenigd Koninkrijk	51.914	47.698
Groep / eliminaties	14.138	9.214
Totaal	129.168	129.253

Het werkkapitaal bestaat uit voorraden, biologische activa, handelsvorderingen en overige vorderingen minus kortlopende verplichtingen.

5. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2015

Countrywide Farmers (Verenigd Koninkrijk)

In december 2014 heeft de Groep de acquisitie van de voeractiviteiten van Countrywide Farmers aangekondigd, onder voorbehoud van goedkeuring door de mededingingsautoriteiten. Goedkeuring voor deze transactie werd verkregen op 1 mei 2015. Deze activiteiten zijn geïntegreerd in ForFarmers UK. De betaalde prijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 14 miljoen. De transactie is vormgegeven als activa-passiva transactie inclusief de overname van 49 medewerkers en verantwoord volgens acquisitiemethode. Het positieve verschil tussen de aankoop prijs en de reële waarde van de identificeerbare activa is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op € 2,0 miljoen. De goodwill bevat de waarde van de verwachte synergie-voordelen van de acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het cluster Verenigd Koninkrijk. Naar verwachting vormen deze goodwill en de klantportefeuille een aftrekbare post bij de berekening van de winstbelastingen.

Vanaf de datum van acquisitie droeg Countrywide Farmers € 68,0 miljoen bij aan de omzet en € 2,1 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van Countrywide Farmers had plaatsgevonden per begin boekjaar zou de omzet van de Groep € 2.278 miljoen hebben bedragen en het resultaat voor belastingen van de Groep € 67,3 miljoen.

De kosten samenhangend met de acquisitie bedroegen € 1,1 miljoen. Er is met de vorige eigenaar van Countrywide Farmers geen voorwaardelijke betaling overeengekomen.

Aangekochte activa en verplichtingen

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Countrywide Farmers aangekocht in 2015 per de datum van acquisitie waren:

€ 1.000

	Countrywide Farmers
Activa	12.072
Immateriële activa (klantenportefeuille)	12.072
Verplichtingen	-
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	12.072
Goodwill gerelateerd aan de overname	1.976
Verkrijgingsprijs	14.048

Acquisities 2014

HST Feeds Ltd (Verenigd Koninkrijk)

Op 3 februari 2014 heeft de Groep 100% van het aandelenkapitaal van HST Feeds Ltd. verworven. HST Feeds is gevestigd in Crewe in het Verenigd Koninkrijk en verkoopt ongeveer 140.000 ton rundvee- en pluimvee mengvoer per jaar in het noordwesten van Engeland. De onderneming heeft 57 medewerkers en realiseerde in 2013 een omzet van € 43 miljoen. HST Feeds is onderdeel van ForFarmers UK. De koopprijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 16,2 miljoen, inclusief geldmiddelen en kasequivalenten.

De acquisitie is verantwoord volgens de acquisitiemethode. Het positieve verschil tussen de aankoopprijs en de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op € 2,8 miljoen.

De uitgestelde belastingen hebben hoofdzakelijk betrekking op het belastingeffect op de opwaardering van materiële vaste activa en een daarmee samenhangende lagere toekomstige afschrijving voor fiscale doeleinden.

De goodwill van € 2,8 miljoen bestaat uit de waarde van de verwachte synergie-voordelen van deze acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het segment Verenigd Koninkrijk. De goodwill vormt naar verwachting geen aftrekbare post voor de berekening van winstbelastingen.

Vanaf de datum van de acquisitie droeg HST Feeds een bedrag van € 37,4 miljoen bij aan de omzet en € 2,3 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van HST Feeds zou hebben plaatsgevonden per het begin van het boekjaar, zou de omzet van de Group € 2.203 miljoen hebben bedragen en het resultaat voor belastingen van de Groep € 56,4 miljoen.

Als een onderdeel van de transactie, verkreeg de Groep geldmiddelen ter grootte van € 4,7 miljoen en de kosten samenhangend met de transactie bedroegen € 0,3 miljoen. De kosten van de transactie zijn verantwoord als overige bedrijfskosten.

Er is met de vorige eigenaar van HST Feeds Ltd geen voorwaardelijke betaling overeengekomen.

Wheyfeed Ltd (Verenigd Koninkrijk)

Op 2 juli 2014 heeft de Groep 100% van het aandelenkapitaal verworven van Wheyfeed Holdings Ltd., eigenaar van Wheyfeed Ltd. Wheyfeed is gevestigd dichtbij Nottingham en verkoopt ongeveer 200.000 ton in vloeibare bijproducten per jaar in het Verenigd Koninkrijk. De onderneming heeft 82 medewerkers en een wagenpark van 35 tankwagens. De onderneming heeft een gebroken boekjaar en de omzet over het laatste boekjaar voor acquisitie, dat is afgesloten op 31 mei 2014, bedroeg € 9 miljoen. Wheyfeed is onderdeel van ForFarmers UK. De koopprijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 5,4 miljoen.

De acquisitie is verantwoord volgens de acquisitiemethode. Het positieve verschil tussen de aankoopprijs en de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen is geactiveerd als goodwill. De goodwill is bepaald op € 2,1 miljoen.

De uitgestelde belastingen hebben hoofdzakelijk betrekking op het belastingeffect op de opwaardering van materiële vaste activa en een daarmee samenhangende lagere toekomstige afschrijving voor fiscale doeleinden.

De goodwill van € 2,1 miljoen bestaat uit de waarde van de verwachte synergie-voordelen van deze acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het segment Verenigd Koninkrijk. De goodwill vormt naar verwachting geen

aftrekbare post voor de berekening van winstbelastingen.

Vanaf de datum van de acquisitie droeg Wheyfeed een bedrag van € 4,2 miljoen bij aan de omzet en € 56 duizend aan het resultaat voor belastingen. Indien de acquisitie van Wheyfeed zou hebben plaatsgevonden per het begin van het boekjaar, zou de omzet van de Group € 2.203 miljoen hebben bedragen en het resultaat voor belastingen van de groep € 56,2 miljoen.

De Groep verkreeg geen geldmiddelen als onderdeel van deze transactie. De kosten samenhangend met de transactie bedroegen € 0,3 miljoen. De kosten van de transactie zijn verantwoord als overige bedrijfskosten.

Als onderdeel van de koopovereenkomst is de Groep met de vorige eigenaar van Wheyfeed een voorwaardelijke betaling overeengekomen. Er zullen aanvullende betalingen plaatsvinden aan de vorige eigenaar van Wheyfeed ter grootte van € 0,3 miljoen als de bruto marge in de eerste twaalf maanden na de acquisitie een vooraf vastgestelde marge overschrijdt.

Per de datum van de acquisitie is de reële waarde van de voorwaardelijke betaling geschat op nihil omdat de Groep niet verwachtte dat de marge de overeengekomen doelstelling zou overschrijden. De gerealiseerde marge over de eerste twaalf maanden na acquisitie overschreed de overeengekomen doelstelling niet.

De Peel dealer activiteiten

In 2014 heeft de ondernemingen 100% van het aandelenkapitaal verworven in De Peel Consultancy B.V. en De Peel Voeders B.V., als onderdeel van de integratie van de dealer activiteiten van Hendrix. Deze acquisitie was effectief met ingang van 1 januari 2014. De koopprijs bedroeg € 1,2 miljoen. Dit bedrag is volledig als goodwill aangemerkt omdat bij de acquisitie van Hendrix in 2012 de onderliggende klantenportefeuille reeds was geacquireerd. De groep heeft bij deze transactie geen geldmiddelen verkregen en de transactiekosten bedroegen nihil.

De goodwill van € 1,2 miljoen bestaat uit de waarde van de verwachte synergie-voordelen van deze acquisitie. De goodwill is volledig toegerekend aan het segment Nederland. De goodwill vormt naar verwachting geen aftrekbare post voor de berekening van winstbelastingen.

Vanaf de datum van acquisitie, droeg De Peel € 1,0 miljoen bij aan de omzet en € 0,1 miljoen aan het resultaat voor belastingen. Er is geen voorwaardelijke betaling overeengekomen met de vorige eigenaar van De Peel Consultancy B.V. en De Peel Voeders B.V.

Verkregen activa en verplichtingen

De reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van de in 2014 aangekochte ondernemingen per de datum van de acquisitie bedroegen:

€ 1.000

	HST Feeds	Wheyfeed	De Peel	Totaal
Activa	14.823	5.273	-	20.096
Materiële vaste activa	3.217	1.375	-	4.592
Immateriële activa (klantenportefeuille)	7.061	2.510	-	9.571
Voorraden	663	69	-	732
Vorderingen	3.882	1.319	-	5.201
Verplichtingen	-6.806	-2.020	-	-8.826
Schulden	-4.526	-1.377	-	-5.903
Voorzieningen	-678	-70	-	-748
Uitgestelde belastingverplichtingen	-1.602	-573	-	-2.175
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	8.017	3.253	-	11.270
Goodwill gerelateerd aan de overname	2.753	2.104	1.240	6.097
Verkrijgingsprijs	10.770	5.357	1.240	17.367

De vorderingen welke zijn verworven betreffen handelsvorderingen met een korte looptijd. De reële waarde op de datum van acquisitie wordt gelijk verondersteld aan de nominale waarde gezien het korte termijn karakter van de vorderingen. De nominale waarden zijn de bruto contractuele bedragen en zullen naar verwachting volledig worden geïnd.

Vaststelling van 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 nettokassstromen die naar verwachting worden gegenereerd door de klantenrelaties. waarbij kasstromen met betrekking tot ondersteunende activa worden uitgesloten,
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,

6. Activa aangehouden voor verkoop en desinvesteringen gedurende het jaar

Activa aangehouden voor verkoop

€ 1.000

Aansluiting van de boekwaarde	2015	2014
Stand op 1 januari	834	-
Reclassificatie van vastgoedbeleggingen	4.579	817
Verkoop	-834	-
Aanpassing voor koersverschillen	-	17
Stand op 31 december	4.579	834

2015

Per het einde van 2015 is een stuk grond in Nederland gereclassificeerd vanuit vastgoedbeleggingen omdat de Directie van ForFarmers heeft voorgenomen dit stuk grond te verkopen en verwacht dat de transactie kan worden afgerond binnen twaalf maanden na de balansdatum. De reële waarde van dit onroerend goed per 31 december 2015 bedraagt € 5,6 miljoen en is gebaseerd op de voorlopige overeenkomst afgesloten met een potentiële koper in de loop van 2015. De vaststelling van de reële waarde heeft plaatsgevonden op basis van de waarde uit de voorlopige overeenkomst die is gesloten tussen twee onafhankelijke marktpartijen.

2014

In augustus 2014 besloot de Directie van ForFarmers om de Cranswick-locatie te verkopen. Daarmee samenhangend is deze locatie verantwoord onder activa aangehouden voor verkoop. De verkoop is afgerond per 31 maart 2015. De verkochte activa betreffen grond en een silo, beide verantwoord als vastgoedbeleggingen per 1 januari 2014 en toegerekend aan het cluster Verenigd Koninkrijk. De reële waarde van de locatie per 31 december 2014 bedraagt € 1,0 miljoen en is gebaseerd op de voorlopige overeenkomst bereikt met de potentiële koper in de loop van 2014. De vaststelling van de reële waarde heeft plaatsgevonden op basis van de waarde uit de voorlopige overeenkomst die is gesloten tussen twee onafhankelijke marktpartijen. In de loop van 2015 is de locatie verkocht voor € 1,0 miljoen.

Desinvesteringen

2015

In 2015 heeft de Groep haar 6% belang in Adaptris verkocht aan RBI. De aandelen zijn geleverd op 2 oktober 2015. Met de verkoop is een boekwinst van € 1,1 miljoen gerealiseerd die is verantwoord als overige bedrijfsopbrengsten.

2014

Subli

Op 1 juli 2014 heeft de Groep haar 50% deelneming in Subli verkocht aan Agruniek Rijnvallei, de andere aandeelhouder in Subli. De aandelen zijn geleverd op 15 juli 2014 als gevolg waarvan de Groep geen controlerend belang meer had vanaf

die datum. Met de verkoop is een boekwinst van € 0,1 miljoen gerealiseerd die is verantwoord als overige bedrijfsopbrengsten. De kosten van de transactie zijn verantwoord als overige bedrijfskosten.

Export activiteiten BOCM PAULS International (Verenigd Koninkrijk)

In 2014 heeft BOCM PAULS (Verenigd Koninkrijk) de export activiteiten in de landen waarin zij niet primair actief is verkocht aan Nutreco. Dit betreft voornamelijk export van jongdiervoeders en vertegenwoordigt een jaaromzet van € 8,5 miljoen. Deze transactie heeft niet geleid tot een verkoop van een deelneming. In de winst-en-verliesrekening is een nettowinst van € 1,9 miljoen verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

7. Omzet

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

€ 1.000

	2015	2014
Nederland	855.857	855.188
Duitsland	454.348	439.575
België	146.564	157.543
Verenigd Koninkrijk	768.387	733.448
Overige landen binnen EU	18.257	31.080
Overige landen buiten EU	1.057	4.447
Totaal	2.244.470	2.221.281

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

€ 1.000

	2015	2014
Mengvoer	1.842.912	1.816.033
Overige omzet	401.558	405.248
Totaal	2.244.470	2.221.281

De toename van de omzet wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door valuta-omrekeningsverschillen (€ 72,5 miljoen) en het effect van acquisities (€ 43,7 miljoen), hetgeen resulteert in een afname van de autonome omzet met € 93,0 miljoen. Deze afname is het gevolg van lagere prijzen van grondstoffen deels gecompenseerd door het hoger volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige voeders, overige handelsproducten alsmede geleverde diensten (dit laatste is immaterieel voor separate presentatie).

8. Kosten van grond- en hulpstoffen

In 2015 is op voorraden een bedrag van €20 duizend afgeschreven (2014: € 397 duizend). In de kosten van grond- en hulpstoffen zijn inbegrepen de mutaties in reële waarde van de voorraden pluimvee € 1.993 duizend (2014: € 2.086 duizend).

9. Personeelskosten

€ 1.000

	Note	2015	2014
Lonen en salarissen		124.470	110.882
Sociale lasten		15.034	13.457
Pensioenkosten	26	7.709	4.164
Kosten samenhangend met lange termijn bonus plannen	26	1.088	614
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	24	275	62
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in geldmiddelen	24	27	18
Totaal		148.603	129.197

De personeelskosten met betrekking tot pensioenplannen met een toegezegde bijdrage bedragen € 6.027 duizend (2014: € 6.532 duizend).

De totale personeelskosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen bedraagt in 2015 € 1.682 duizend (2014: - € 2.368 duizend). In deze last zijn de volgende bedragen inbegrepen:

- de aan dienstjaar toegekende pensioenkosten en administratiekosten ten bedrage van € 3.825 duizend (2014: € 2.528 duizend),
- de vrijval van de voorziening voor pensioenverplichtingen samenhangend met de acquisitie van Hendrix UTD verantwoord in de pensioenlasten ten bedrage van - € 2.536 duizend (2014: - € 1.873 duizend), en
- een incidentele last van € 393 duizend in 2015 zijnde een afkoop voor het beëindigen van de Hendrix UTD pensioenregeling als gevolg van het afsluiten van een nieuwe pensioenregeling voor alle Nederlandse medewerkers per 1 januari 2016 (2014: een incidentele bate van - € 3.023 duizend als gevolg van de aanpassing van het opbouwpercentage van 2,000% naar 1,875% in de Hendrix UTD pensioenregeling).

De interestlasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van € 2.307 duizend (2014: 2.359 duizend) zijn verantwoord onder de financieringslasten.

Verwezen wordt naar noot 26 voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

De kosten gerelateerd aan overige lange termijn beloningsplannen hebben betrekking op de jubileumuitkeringen aan medewerkers in Nederland, Duitsland en België en aan een lange termijn beloningsplan voor de Directie van ForFarmers.

De kosten met betrekking tot de via het eigen vermogen verantwoorde op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de verstrekte certificaten van aandelen in ForFarmers in het kader van het medewerkersparticipatieplan in 2015 en 2014 zoals nader is toegelicht onder noot 24.

Totaal aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2015	2014	1 januari 2014
Productie en logistiek	1.363	1.325	1.244
Commercieel	616	588	559
Overig	392	374	355
Totaal	2.371	2.287	2.158

De toename van de personeelskosten is veroorzaakt door een toename van het aantal medewerkers. In het Verenigd Koninkrijk bedroeg de toename van FTE als gevolg van de acquisitie van Countrywide Farmers 47 (in 2014: toename 124; als gevolg van de acquisitie van HST Feeds per 1 februari 2014 en Wheyfeed per 1 juli 2014). De overige toename is het gevolg van de versterking van de organisatie en het in vaste dienst nemen van ingehuurde medewerkers.

Totaal aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2015	2014
Stand op 1 januari	2.287	2.158
Acquisities	47	124
Indiensttredingen	308	236
Uitdiensttredingen	-271	-231
Stand op 31 december	2.371	2.287

Ten opzichte van ForFarmers heeft de Coöperatie één FTE extra (dit betreffen de twee bestuurders van de Coöperatie, samen afgerond één FTE).

Van het totaal aantal medewerkers (FTE) zijn er 1.518 (2014: 1.457) medewerkers werkzaam buiten

Nederland. Van het aantal medewerkers werkzaam buiten Nederland zijn 977 werkzaam in productie en logistiek (2014: 969), in de commerciële afdelingen 347 (2014: 315) en in de overige afdelingen 193 (2014: 173).

10. Overige bedrijfskosten

€ 1.000

	2015	2014
Reparatie en onderhoudskosten	57.486	59.129
Kosten transportmiddelen	28.670	27.401
Transportkosten van derden	46.589	44.567
Verkoopkosten	15.415	11.903
Overige personeelskosten	22.699	19.939
Overige	18.611	22.302
Totaal	189.470	185.241

Toelichting totale bedrijfskosten

Totaal bedrijfskosten

€ 1.000

	2015	2014
Personeelskosten	148.603	129.197
Afschrijvingen en amortisatie	26.038	23.788
Overige bedrijfskosten	189.470	185.241
Totaal	364.111	338.226

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2015 € 4,9 miljoen (2014: € 5,0 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratorium medewerkers.

De stijging van de totale bedrijfskosten (welke tevens de personeelskosten en de kosten van afschrijvingen en amortisaties bevatten) is veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil (€ 14,2 miljoen), het effect van acquisities (€ 7,5 miljoen) en incidentele items (€ 2,6 miljoen, zijnde herstructureringskosten/bijzondere waardeverminderingen vaste activa (- € 0,8 miljoen) en de kosten als gevolg van het IFRS effect op pensioenen in Nederland (€ 3,4 miljoen)). Zonder deze items namen de totale bedrijfskosten met € 1,5 miljoen toe (autonome toename), hetgeen hoofdzakelijk is veroorzaakt door meer dotaties aan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen (€ 1,9 miljoen).

De accountants- en advieskosten verantwoord in de jaarrekening kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2015			
Onderzoek van de jaarrekening	520	338	858
Andere controleopdrachten	161	-	161
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	681	338	1.019
2014			
Onderzoek van de jaarrekening	394	328	722
Andere controleopdrachten	82	-	82
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	476	328	804

De accountantskosten met betrekking tot de controle van de jaarrekening worden verantwoord in het jaar waarop ze betrekking hebben. De overige kosten (dit zijn de aan de controle gerelateerde diensten, belastingadviezen en overige niet-controle kosten) zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn verleend.

11. Nettofinancieringslasten

€ 1.000

	2015	2014
Bate inzake omrekening vreemde valuta	976	643
Financiële baten derden	1.882	2.421
Totaal	2.858	3.064
Rentelasten derden	-2.179	-3.825
Overige financiële lasten	-3.242	-3.859
Totaal	-5.421	-7.684
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-2.563	-4.620

De overige financiële lasten in 2014 bevatten een afschrijving van € 0,5 miljoen met betrekking tot geactiveerde kosten voor het afsluiten van een financiering die is beëindigd in de loop van 2014 bij het aangaan van een nieuwe financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 25.

12. Voorgestelde winstverdeling

De voorgestelde verdeling van het resultaat 2014 is gedurende 2015 geëffectueerd. Dit betekent dat gedurende 2015 een vermogensvergoeding en resultaatuitkering van in totaal € 12,2 miljoen (2014: € 9,0 miljoen) is uitgekeerd.

€ 1.000

Voorstel resultaatverdeling ten opzichte van werkelijke verdeling	Voorstel 1)	Werkelijk 2)	Vershil
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)	7.052	6.798	-254
Resultaatuiterkering	5.397	5.396	-1
Toevoeging aan de wettelijke reserves	8.794	8.794	-
Toevoeging aan de overige reserves	12.882	13.137	255
Resultaat na belastingen	34.125	34.125	-

1) Op basis van bezit 31 december 2014

2) Op basis van bezit 17 april 2015

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 B.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 15 april 2016 bezit. Dit is de datum die bepalend is voor vermogensvergoeding en resultaatuitkering.

Door conversie van participatierekeningen in certificaten ForFarmers B.V. neemt het saldo van de participatierekeningen af. Het aantal certificaten ForFarmers B.V. dat de coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af. Per 31 december 2015 heeft van de participatierekeningen conversie plaatsgevonden in 35.404.782 (ultimo 2014: 27.105.352) certificaten ForFarmers B.V., dat is 33,4% (2014: 25,6%) van het aantal uitstaande certificaten ForFarmers B.V.

Directie en raad van commissarissen van ForFarmers B.V. stellen de volgende verdeling van het resultaat van ForFarmers B.V. over 2015 voor. Een bedrag ter grootte van afgerond € 0,23299 per certificaat (2014: € 0,17629) 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 2015 zou deze uitkering € 8.779 duizend (2014: € 7.052 duizend) bedragen.

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van € 5.593 duizend (2014: € 5.397 duizend) uit te keren als resultaatuitkering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2015 benutte voerequivalenten. Dit bedrag is als volgt vastgesteld:

€ 1.000

	2015	2014
Ontvangen dividenduitkering	6.271	5.799
Afwikkeling coöperatiekosten		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	554	700
Werkelijk huidig boekjaar	-578	-548
	-24	152
Begrote coöperatiekosten volgend boekjaar	-654	-554
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	-678	-402
Voorstel resultaatuitkering	5.593	5.397

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

13. Winstbelastingen

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

€ 1.000

	Geconsolideerde balans			Geconsolideerde winst- en-verliesrekening	
	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014	2015	2014
Materiële vaste activa	-15.047	-15.240	-17.407	1.014	1.729
Immateriële activa	-3.816	-4.318	-2.216	707	76
Voorraden en biologische activa	7	-91	4	96	-16
Vorderingen en andere activa	-246	925	3.161	-1.254	-1.974
Derivaten	-19	-19	337	-	-
Personeelsbeloningen	13.005	16.020	14.631	-1.345	-361
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-690	171	490
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	-699	-1.063	-1.713	-	750
Fiscale verliezen en fiscale winsten	960	1.468	2.112	-505	-654
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-5.855	-2.318	-1.781	-1.116	40

Aansluiting van de uitgestelde belastingaldi

€ 1.000

	2015			2014		
	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Netto positie uitgestelde belastingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Netto positie uitgestelde belastingen
Saldo op 1 januari	22.582	24.900	-2.318	22.807	24.588	-1.781
Acquisities	-84	-84	-	-	3.290	-3.290
Mutatie door de winst- en-verliesrekening	-3.204	-2.088	-1.116	-2.938	-2.978	40
Valutakoersverschillen en rechtstreekse vermogensmutaties	-1.144	1.277	-2.421	2.713	-	2.713
Herclassificatie	-	-	-	-	-	-
Saldering	-15.015	-15.015	-	-18.039	-18.039	-
Saldo op 31 december	3.135	8.990	-5.855	4.543	6.861	-2.318

Totale belastinglast

€ 1.000

	2015	2014
Actuele belastinglast	13.763	13.630
Uitgestelde belastinglast / (opbrengst)	1.116	-40
Totale belastinglast	14.879	13.590

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.

Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

€ 1.000

	2015			2014		
	Vóór belasting	Belasting-bate / (last)	Na belasting	Vóór belasting	Belasting-bate / (last)	Na belasting
Actuariële winsten en verliezen	7.303	-2.452	4.851	-14.418	2.713	-11.705
Buitenlandse activiteiten – valutakoersverschillen	2.737	-558	2.179	2.967	-641	2.326
Totaal	10.040	-3.010	7.030	-11.451	2.072	-9.379

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende dochterondernemingen. Twee van de leningen in het Verenigd Koninkrijk worden geacht deel uit te maken van de netto investering in de dochterondernemingen en als gevolg daarvan worden koersresultaten op deze leningen in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Voor de berekening van de winstbelasting zijn deze koersresultaten belast dan wel aftrekbaar. Omdat de koersverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord onder de niet-gerealiseerde resultaten. In 2015 bedroeg dit bedrag € 558 duizend (2014 € 641 duizend).

Aansluiting van het effectieve belastingtarief

	2015		2014	
	%	€ 1,000	%	€ 1,000
Winst vóór belastingen		65.591		62.070
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-4.681		-4.664
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		60.910		57.406
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,0	15.227	25,0	14.352
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	-0,1	-49	-0,1	-55
Wijziging in belastingtarief	-1,6	-963	-2,7	-1.544
Belastingeffect van:				
· Niet-afrekbare kosten	1,9	1.164	1,3	736
· Fiscale subsidies	-2,8	-1.708	-2,1	-1.222
· Wijziging in de waardering van fiscale voorzieningen	1,0	621	1,7	987
Aanpassingen van vorige jaren	1,0	587	0,6	336
Totaal	24,4%	14.879	23,7%	13.590

Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn niet opgenomen voor zover het betreft de compensabele verliezen in Duitsland, omdat de Directie van ForFarmers niet zeker is dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd. Deze belastingvorderingen zijn opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale verliezen voor een bedrag van € 4,2 miljoen per 31 december 2015 (31 december 2014: € 3,5 miljoen), met een belastingeffect van € 1,3 miljoen (31 december 2014: € 1,0 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 2015 ter grootte van € 3,3 miljoen (31 december 2014: € 5,0 miljoen), met een belastingeffect van € 0,7 miljoen (31 december 2014: € 1,0 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 compensatie van deze fiscale verliezen hoogste onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

Fiscale eenheid

ForFarmers en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin ForFarmers een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers B.V. het groepshoofd is. Coöperatie FromFarmers maakt geen onderdeel uit van deze fiscale eenheid. Er wordt bij de Coöperatie (enkelvoudig) geen belastingbete 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.

Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de Coöperatie, welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt

van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

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

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

Belastingtarieven

	2015	2014
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	30,00%	30,00%
België	33,99%	33,99%
Verenigd Koninkrijk (gemiddeld)	20,25%	21,50%

Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers Langförden. 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 2015 € 1.053 duizend (2014: € 904 duizend).

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

14. Materiële vaste activa

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2014	145.567	170.394	48.853	9.312	374.126
Verworven via bedrijfscombinaties	1.563	3.029	-	-	4.592
Verworven	264	6.318	3.124	11.338	21.044
Herclassificatie activa in uitvoering	282	13.200	3.163	-16.645	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	-185	-	-	-	-185
Afgestoten	-1.093	-5.187	-708	-	-6.988
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	4.127	5.627	22	191	9.967
Stand op 31 december 2014	150.525	193.381	54.454	4.196	402.556
Stand op 1 januari 2015	150.525	193.381	54.454	4.196	402.556
Verworven via bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-
Verworven	672	3.641	3.623	16.335	24.271
Herclassificatie activa in uitvoering	332	10.379	1.874	-12.585	-
Afgestoten	-1.545	-9.821	-5.002	-	-16.368
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	3.737	5.990	101	67	9.895
Stand op 31 december 2015	153.721	203.570	55.050	8.013	420.354
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 1 januari 2014	-51.566	-107.333	-33.728	-	-192.627
Afschrijvingen	-4.338	-9.924	-3.777	-	-18.039
Bijzonder waardevermindervingsverlies	-	-1.442	-	-	-1.442
Afgestoten	479	4.389	284	-	5.152
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-2.403	-2.901	-22	-	-5.326
Stand op 31 december 2014	-57.828	-117.211	-37.243	-	-212.282
Stand op 1 januari 2015	-57.828	-117.211	-37.243	-	-212.282
Afschrijvingen	-4.149	-12.219	-3.831	-	-20.199
Afgestoten	1.656	9.491	4.194	-	15.341
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-2.302	-3.107	-74	-	-5.483
Stand op 31 december 2015	-62.623	-123.046	-36.954	-	-222.623
Boekwaarden					
Op 1 januari 2014	94.001	63.061	15.125	9.312	181.499
Op 31 december 2014	92.697	76.170	17.211	4.196	190.274
Op 31 december 2015	91.098	80.524	18.096	8.013	197.731

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen en bijzondere waardevermindering

In 2014 is een locatie gereclassificeerd als vastgoedbelegging (zie noot 16), omdat de grond niet langer in gebruik was door de Groep en was besloten deze locatie te verkopen aan een derde. Als gevolg van de beslissing om deze locatie te sluiten is een bijzondere waardevermindering van € 1,4 miljoen geboekt in de winst-en-verliesrekening 2014 als onderdeel van de afschrijvingen en amortisatie om de boekwaarde van gebouw en machines terug te brengen tot nihil, omdat het gebouw zal worden gesloopt, waarna de grond voor verkoop beschikbaar komt.

Lease van andere activa

De Groep huurt activa via een aantal financiële lease contracten. De daarbij behorende leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de leningen en overige financieringsverplichtingen. Per december 2015 bedroeg de netto boekwaarde van de geleasede activa € 352 duizend (2014: € 642 duizend; 1 januari 2014: € 984 duizend). De daling van de boekwaarde komt doordat geleasede activa vervangen worden door gekochte activa.

15. Immateriële activa en goodwill

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

	Goodwill	Klantenportefeuilles	Handels- en merknamen	Software	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2014	41.870	14.396	1.800	8.315	66.381
Verworven via bedrijfscombinaties	6.097	9.571	-	-	15.668
Verworven	-	-	-	1.709	1.709
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	1.463	387	3	25	1.878
Stand op 31 december 2014	49.430	24.354	1.803	10.049	85.636
Stand op 1 januari 2015	49.430	24.354	1.803	10.049	85.636
Verworven via bedrijfscombinaties	1.976	12.072	-	-	14.048
Verworven	-	360	-	635	995
Afgestoten	-	-	-992	-8	-1.000
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	1.456	1.253	67	568	3.344
Stand op 31 december 2015	52.862	38.039	878	11.244	103.023
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 1 januari 2014	-	-2.530	-1.516	-675	-4.721
Amortisatie	-	-1.764	-284	-2.259	-4.307
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	745	-3	-2	740
Stand op 31 december 2014	-	-3.549	-1.803	-2.936	-8.288
Stand op 1 januari 2015	-	-3.549	-1.803	-2.936	-8.288
Amortisatie	-	-3.112	-	-2.273	-5.385
Bijzonder waardevermindervingsverlies	-	-454	-	-	-454
Afgestoten	-	-	992	8	1.000
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	-	-132	-67	-496	-695
Stand op 31 december 2015	-	-7.247	-878	-5.696	-13.821
Boekwaarden					
Op 1 januari 2014	41.870	11.866	284	7.640	61.660
Op 31 december 2014	49.430	20.805	-	7.113	77.348
Op 31 december 2015	52.862	30.792	-	5.548	89.202

Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software is verantwoord onder de kosten van afschrijvingen en amortisatie. Het afgestoten bedrag onder handels- en merknamen in 2015 heeft betrekking op handelsnamen welke niet meer worden gebruikt door de Groep.

Impairment test

Goodwill die is verworven via bedrijfscombinaties met onbepaalde levensduur is toegerekend aan Nederland, Duitsland/ België en het Verenigd Koninkrijk, de operationele en rapporterende segmenten, voor uitvoeren van impairment tests.

Boekwaarde van de goodwill gealloceerd aan elk van de Cash Generating Units (CGU's)

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Nederland	19.312	19.312	18.072
Duitsland / België	4.017	4.017	4.017
Verenigd Koninkrijk	29.533	26.101	19.781
Totaal	52.862	49.430	41.870

De Groep heeft haar jaarlijkse impairment test voor 2015 uitgevoerd in december 2015 en tijdens het conversieproces naar IFRS voor het jaar 2014 en per 1 januari 2014. De Groep evalueert, onder andere, de verhouding tussen haar marktkapitalisatie en de boekwaarde, bij de evaluatie van indicatoren voor eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Informatie over de reële waarde

De realiseerbare waarde van de verschillende kasstroom genererende eenheden zijn gebaseerd op de reële waarde minus kosten van verkoop en geschat door gebruikmaking van waarderingmodel gebaseerd op een factor maal de winstgevendheid. De waarderingfactoren zijn gebaseerd op een combinatie van waarderingfactoren van vergelijkbare concurrerende ondernemingen, waarderingfactoren zoals gehanteerd door analisten en waarderingfactoren uit transacties die hebben plaatsgevonden. De Groep heeft de realiseerbare waarde vastgesteld in het midden van de berekende realiseerbare waarden gebruik makend van de verschillende waarderingfactoren zoals beschreven. De berekening van de reële waarde is geclassificeerd als Niveau 2 reële waarde gebaseerd op de input in de gebruikte waarderingmethode. Gezien de vergelijkbaarheid van de kasstroom genererende eenheden heeft de Groep dezelfde waarderingfactoren gebruikt bij het vaststellen van de reële waarde minus de kosten van verkoop van de verschillende kasstroom genererende eenheden.

Belangrijkste aannames

De belangrijkste aannames die de Groep heeft gebruikt in de schattingen van de realiseerbare waarden worden hierna weergegeven en betreffen EBITDA (resultaat uit bedrijfsactiviteiten vermeerderd met afschrijvingen en amortisatie) factoren. De waarden welke zijn toegekend aan de variabelen zijn de weerslag van de evaluatie door de Directie van ForFarmers van trends in de relevante bedrijfstakken en zijn gebaseerd op historische data uit zowel externe als interne bronnen.

Om tot een EBITDA te komen waarop de waarderingfactor kan worden toegepast, wordt de EBITDA genormaliseerd voor incidentele elementen. De ontwikkeling van EBITDA is geschat rekening houdende met ervaringen uit het verleden, aangepast als volgt:

- de groei van de bruto marge is geschat rekening houdend met de gemiddelde groei van de laatste jaren en de geschatte verkoopvolumes en prijsontwikkeling. Er is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de bruto marge, niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen.
- de geschatte kasstromen gerelateerd aan een herstructurering die naar verwachting zal worden doorgevoerd in een

prognosejaar is verwerkt in de schattingen van de EBITDA.

De waarderingsfactoren gebruikt om de headroom vast te stellen bedroegen in:

- 2015: 7,1x gelijk voor alle kasstroom genererende entiteiten;
- 2014: 7,3x gelijk voor alle kasstroom genererende entiteiten;
- 1 januari 2014: 7,3x gelijk voor alle kasstroom genererende entiteiten.

De lagere waarderingsfactor in 2015 komt door een daling van de marktwaarde van vergelijkbare bedrijven.

Gevoeligheidsanalyse

De Groep heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de beschikbare headroom gebaseerd op een lagere waarderingsfactor (6,6x) voor de verschillende rapportage perioden. Deze gevoeligheidsanalyse geeft geen aanleiding tot een aanpassing van de boekwaarden van deze kasstroom genererende entiteiten.

Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

In 2015 heeft de Groep een afwaardering verantwoord van € 454 duizend van de waarde van de klantenportefeuilles in het Verenigd Koninkrijk.

16. Vastgoedbeleggingen

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

	2015	2014
Stand op 1 januari	5.400	6.014
Herclassificatie van materiële vaste activa	-	185
Herclassificatie naar activa aangehouden voor de verkoop	-4.579	-817
Effect van wijzigingen in wisselkoersen	1	18
Stand op 31 december	822	5.400
Kostprijs	8.505	13.118
Cumulatieve afschrijvingen	-7.683	-7.718
Boekwaarde op 31 december	822	5.400

2015

Per het einde van 2015 is een stuk grond in Nederland gereclassificeerd naar vaste activa aangehouden voor verkoop omdat de Directie van ForFarmers het voornemen heeft het desbetreffende vastgoed te verkopen en verwacht dat deze verkoop kan worden gerealiseerd binnen twaalf maanden na afloop van het boekjaar.

2014

Per 1 januari 2014 bestaan de vastgoedbeleggingen van de Groep uit twee vastgoedobjecten in Nederland en een in het Verenigd Koninkrijk. Deze objecten zijn locaties die niet langer in gebruik zijn en zullen worden verkocht.

De vastgoedobjecten zijn gewaardeerd gebaseerd op het kostprijsmodel. Omdat de vastgoedobjecten in Nederland grond betreffen wordt er niet op afgeschreven. Het vastgoedobject in het Verenigd Koninkrijk is verworven als onderdeel van de acquisitie van BOCM Pauls in 2012 en is gewaardeerd op de reële waarde per datum van acquisitie. Omdat de verwachte verkoopwaarde minimaal gelijk is aan de boekwaarde, wordt er op dit actief niet afgeschreven.

Per het einde van 2014 is het vastgoedobject in het Verenigd Koninkrijk als belegging gereclassificeerd naar vaste activa aangehouden voor verkoop omdat de Directie van ForFarmers het voornemen heeft het desbetreffende vastgoed te verkopen en verwacht dat deze verkoop kan worden gerealiseerd binnen twaalf maanden na afloop van het boekjaar. Daarnaast heeft, op basis van een besluit om een productieveestiging in Nederland te sluiten, reclassificatie van deze productieveestiging plaatsgevonden van materiële vaste activa naar vastgoedbeleggingen.

Informatie over de reële waarde

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

De vastgestelde reële waarde voor de vastgoedbeleggingen bedroeg € 2,0 miljoen (31 december 2014: € 6,5 miljoen; 1 januari 2014: € 6,4 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties.

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

Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen belangrijke niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Prijs van de transactie:		De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
De reële waarde van de vastgoedbelegging wordt vastgesteld op beschikbare marktinformatie voor grond op een vergelijkbare locatie in vergelijkbare condities	· Conditie van de vastgoedbelegging	· De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter zou zijn
	· Vergelijkbaarheid van locatie	· De locatie als een meer gewilde locatie zou worden beschouwd
	· Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	· De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger zou worden ingeschat

17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Belang in joint venture	19.714	19.726	16.337

€ 1.000

	2015	2014
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		
Joint venture	4.651	4.664
Overige	30	-
	4.681	4.664

Joint venture

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

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

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.

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Percentage eigendomsbelang	50%	50%	50%
Vaste activa	38.340	37.419	31.721
Vlottende activa (inclusief geldmiddelen en kasequivalenten - 31 december 2015: € 1.920 duizend, 31 december 2014: € 6.391 duizend en 1 januari 2014: € 137 duizend)	24.020	24.896	21.741
Langlopende verplichtingen	-15.287	-15.683	-10.080
Kortlopende verplichtingen	-7.644	-7.180	-10.708
Nettoactiva (100%)	39.429	39.452	32.674
Aandeel Groep in de nettoactiva (50%)	19.714	19.726	16.337
Boekwaarde belang joint venture	19.714	19.726	16.337

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014
Omzet	176.012	174.974
Afschrijvingen en amortisatie	-3.666	-3.391
Rentelasten	-316	-1.085
Belastinglast	-2.219	-2.191
Gerealiseerd resultaat (100%)	11.408	11.137
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)	30	-128
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	11.438	11.009
Gerealiseerd resultaat (50%)	5.704	5.568
Aandeel groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	-1.053	-904
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting	4.651	4.664
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	15	-64
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting	4.666	4.600
Door Groep ontvangen dividenden	5.753	2.146

18. Voorraden

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Grond- en hulpstoffen	63.053	59.954	71.777
Gereed product	9.616	10.046	11.211
Overige voorraden	11.006	8.856	5.092
Totaal	83.675	78.856	88.080

De stijging van de voorraden wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van het volume grond- en hulpstoffen en overige vorderingen welke deels wordt gecompenseerd door een afname van het volume gereed product en een daling van de gemiddelde prijs.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en bevatten vooral meststoffen en zaden.

In 2015 is op voorraden een bedrag van € 20 duizend afgeschreven (2014: € 397 duizend).

Voor wat betreft belangrijke aankoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 34.

19. Biologische activa

€ 1.000

	2015	2014
Stand op 1 januari	5.010	5.560
Aankopen vee, voer en verzorging	35.705	31.052
Verkopen van vee	-36.612	-33.688
Mutatie in reële waarde minus geschatte verkoopkosten	1.993	2.086
Stand op 31 december	6.096	5.010

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 1.494.846 dieren (2014: 1.049.730 dieren; 1 januari 2014: 1.345.956 dieren) met een waarde van € 6,1 miljoen (2014: € 5,0 miljoen; 1 januari 2014: € 5,6 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen en een aantal hanen, in leeftijd variërend tussen 16 en 20 weken, die worden verkocht aan vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hanen en hennen is geclassificeerd als Niveau 3 reële waarde 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 hennen 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 (veestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

€ 1.000

	2015	2014
Winsten opgenomen in kosten van grond- en hulpstoffen:		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.765	1.751
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	228	335
Totaal	1.993	2.086

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	Waarderingsmethode	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingsmethode en transactie prijs	· De geschatte referentieprij 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 volledige productiekosten plus een proportioneel aandeel van de bij verkoop te realiseren marge gebaseerd op de referentieprij	· De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van volgroeidheid op basis van (0% - 91%). uitvalpercentage inclusief sterfte (3,6%)	· het aantal hennen toeneemt (afneemt)
			· het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt)
			· het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer toeneemt (afneemt)

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.

Agrarische risico's

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.

20. Handels- en overige vorderingen

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Vorderingen op handelsdebiteuren	200.388	210.157	222.569
Leningen aan medewerkers	500	665	2.547
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten	14.387	7.688	7.113
Vooruitbetalingen	6.855	6.833	4.709
Overlopende activa	21.741	13.257	12.672
Totaal	243.871	238.600	249.610
Langlopend	12.494	5.021	5.503
Kortlopend	231.377	233.579	244.107
Totaal	243.871	238.600	249.610

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, veestapel en onroerend goed.
- Leningen aan medewerkers van ForFarmers, 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 terugbetalingen 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 per de balansdatum is groter dan de waarde van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkers participatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan medewerkers.

De overige vorderingen, vooruitbetalingen en transitorische activa bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen

op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 29 (financiële instrumenten).

21. Geldmiddelen en kasequivalenten

De uitstaande deposito's betreffen spaarrekeningen die direct kunnen worden aangewend. Op basis hiervan worden de deposito's als onderdeel van de geldmiddelen en kasequivalenten gezien.

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep. De toename van de geldmiddelen en kasequivalenten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de gerealiseerde EBITDA en mutaties in werkkapitaal deels gecompenseerd door acquisities en betaald dividend

€ 1.000

	noot	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Deposito's		30.062	31.038	48.107
Banksaldi		58.388	47.223	98.727
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans		88.450	78.261	146.834
Rekening-courantkredieten gebruikt voor doeleinden van liquiditeitsbeheer	25	-1.793	-2.535	-16.574
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht		86.657	75.726	130.260

22. Eigen vermogen

Onverdeeld vermogen

Het onverdeeld vermogen wordt gevormd door het aantal certificaten van aandelen in ForFarmers B.V. dat nog niet op naam van leden van de coöperatie is gezet.

Participatiereserve

Het verloop van de participatiereserve in 2015 kan als volgt worden weergegeven:

	Aantal certificaten	Intrinsieke waarde per certificaat	Bedrag
Stand op 1 januari 2015	45.964.735	3,40842	156.667.122
Bij: aanvullingen op 2014 toekenningen	13.303	3,40842	45.342
Af: conversie 2015	-8.299.430	3,40842	-28.287.943
Toename intrinsieke waarde	37.678.608	0,39382	14.838.589
Bijschrijving 2015	4.815.100	3,80224	18.308.166
Stand op 31 december 2015	42.493.708	3,80224	161.571.276

De toevoeging aan de participatiereserve bestaat uit het aantal benutte voerequivalenten vermenigvuldigd met het aantal toegekende certificaten (2015: 4 en 2014: 5) tegen de intrinsieke waarde van het certificaat per 31 december 2015. Het restant betreft de stijging van de intrinsieke waarde van ultimo 2014 ad € 3,41 naar € 3,80 ultimo 2015.

De conversie van de participatie reserve komt tot stand doordat leden hun participatierekening omwisselen in certificaten tegen de intrinsieke waarde per ultimo voorgaand boekjaar.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen bevat alle omrekeningsverschillen die het gevolg zijn van omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse ondernemingen.

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 46 (Eigen vermogen).

23. 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 B.V. duurzaam als bezit aan te houden.

24. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningen plannen

De Groep kent twee participatieplannen. Een plan heeft betrekking op de Directie en senior management van ForFarmers (toepasselijk voor zowel 2014 als 2015) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (van toepassing in 2015). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ("Het Nederlandse participatie plan") en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatie plan').

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

Participatie plan 2015 (leden van de Directie en senior management van ForFarmers)

In het kader van het participatieplan 2015, vastgesteld op 17 april 2015, kunnen leden van de Directie en senior management van ForFarmers certificaten van aandelen in ForFarmers B.V. verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2014 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland).

De medewerker heeft het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep is verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers is gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

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

- 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 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. Additionele 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.

In 2015 namen 24 medewerkers in Nederland en 9 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk deel aan het plan. In totaal werden 239.049 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 34.529 in het buitenlandse plan.

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 20 tot en met 24 april 2015. Deze waarde bedroeg € 5,04. Het bedrag van de loonheffing was € 81 duizend. Er hebben in 2015 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

Participatieplan 2015 (medewerkers)

In het kader van het participatieplan 2015, vastgesteld op 17 april 2015, kunnen medewerkers certificaten van aandelen in ForFarmers verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2014 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland).

De medewerker heeft het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep is verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers is gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

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

- 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 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.

In 2015 namen 325 medewerkers in Nederland, 60 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, 15 medewerkers in Duitsland en 28 medewerkers in België deel aan het plan. In totaal werden 297.327 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 73.025 in het buitenlandse plan.

De waarde waartegen de medewerker de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op het handelsplatform in de vijf handelsdagen van 1 tot en met 5 juni 2015 en bedroeg € 5,176.

Er hebben in 2015 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

Participatie plan 2014

In het kader van het participatieplan 2014, vastgesteld op 15 april 2014, kunnen leden van de Directie en senior management van ForFarmers certificaten van aandelen in ForFarmers verwerven via de aan hen toegekende bonus over 2013 (zowel voor het Nederlandse als het buitenlandse participatieplan) en/of tegen afkoop van bovenwettelijke verlofdagen (alleen in Nederland).

De medewerker heeft het recht de certificaten te kopen tegen een korting tussen 13,5% en 20% van de reële waarde op de datum van toekenning. Voor het bedrag van de korting worden additionele certificaten van aandelen verstrekt.

De Groep is verantwoordelijk voor loonheffingsconsequenties van de verstrekte kortingen. De loonheffing voor buitenlandse medewerkers is gebaseerd op de reële waarde van de certificaten van aandelen op de datum van ontvangst van de certificaten van aandelen.

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

- 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 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.

In 2014 namen 22 medewerkers in Nederland, 6 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk en 2 medewerkers in Duitsland deel aan het plan. In totaal werden 215.174 certificaten in het Nederlandse plan toegekend en 21.730 in het buitenlandse plan.

De waarde van de certificaten van aandelen op de datum van toekenning (16 april 2014), de eerste dag na de datum waarop de aandeelhouders de aankoop van certificaten van aandelen hebben goedgekeurd is de waarde op het handelsplatform van Van Lanschot en bedroeg € 3,22. De waarde van de loonheffing bedraagt € 53 duizend, waarvan € 17 duizend (2014: € 35 duizend) betrekking heeft op nog niet definitief toegekende certificaten.

Er hebben in 2014 en 2015 geen annuleringen of aanpassingen in de toekenningen plaatsgevonden.

Kosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar). De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in 2015

respectievelijk 2014. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de Handels- en overige vorderingen voor € 462 duizend (2014: € 150 duizend), waarvan € 269 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2014: € 75 duizend als kortlopend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt € 23 duizend (2014: € 5 duizend).

Participatie plan voor 2014

Per 1 januari 2014 was het participatieplan 2009 nog steeds van toepassing. Het plan kende een periode voor definitieve toekenning van 5 jaar die eindigde in 2014. In totaal werden 135.911 certificaten van aandelen toegekend met een waarde van € 1,74 per certificaat exclusief 12,5% korting die is verrekend door middel van certificaten van aandelen.

De kosten van in aandelen verrekende op aandelen gebaseerde beloning verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2014 gerelateerd aan het participatieplan 2009 bedroegen € 6 duizend.

25. Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Bankleningen zonder zekerheden	52.810	49.481	-
Bankleningen met zekerheden	-	-	123.994
Derivaten	-	-	1.351
Financiële-leaseverplichtingen	157	268	499
Totaal langlopend	52.967	49.749	125.844
Kortlopend deel van bankleningen met zekerheden	-	-	9.109
Rekening-courantkrediet	1.793	2.535	16.574
Derivaten	-	96	-
Kortlopend deel van financiële-leaseverplichtingen	198	371	472
Totaal kortlopend	1.991	3.002	26.155

Zowel het kortlopende deel als het langlopende deel van de bankleningen per 1 januari 2014 zijn volledig afgelost in 2014. In 2014 heeft de Groep een nieuwe financieringsovereenkomst afgesloten waarvoor geen kortlopende aflossingsverplichtingen bestaan per 31 december 2015 (hetzelfde geldt voor 31 december 2014) (zie informatie onder 'Multicurrency revolving facility agreement').

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente-, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico is opgenomen in noot 29.

Voorwaarden en aflossingsschema

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

	Valuta	Nominale rente	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2015	Boekwaarde 31 december 2015	Nominale waarde 31 december 2014	Boekwaarde 31 december 2014	Nominale waarde 1 januari 2014	Boekwaarde 1 januari 2014
		%		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	GBP	LIBOR + 0,7%	2020	54.241	52.810	51.354	49.481	-	-
Bankleningen met zekerheden 1	EUR	EURIBOR + 1%-2,4%	2017	-	-	-	-	64.000	63.241
Bankleningen met zekerheden 2	GBP	LIBOR + 1,95 - 2,5%	2015	-	-	-	-	69.862	69.862
Derivaten	EUR/GBP			-	-	96	96	1.351	1.351
Financiële-leaseverplichtingen	GBP	4% - 4,4%	2016-2020	372	355	683	639	1.086	971
Totaal rentedragende verplichtingen				54.613	53.165	52.133	50.216	136.299	135.425

Bankleningen zonder zekerheden

Multicurrency revolving facility agreement

De Groep heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is, waarmee de financiering van de Groep met ABN AMRO Bank, Rabobank en Lloyds Bank is overgesloten. 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 2015 nominaal € 40,0 miljoen (€ 54,5 miljoen) (31 december 2014: € 43,1 miljoen (€ 55,3 miljoen)) werd gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,7% en 2,1%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2015 bedraagt deze marge 0,7% (2014: 0,7%).

Covenantrichtlijnen

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 lease overeenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (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 gecorrigeerd voor:

- 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 ForFarmers, 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 miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van € 10 miljoen niet overschrijdt in een boekjaar. ForFarmers 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 2015 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief (31 december 2014: 0,28 negatief respectievelijk 9,75) conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2015 als per 31 december 2014 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van € 6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum een bedrag van € 1,8 miljoen gebruikt (31 december 2014: € 1,4 miljoen) als rekening courant krediet met een rente van 2,47 % (2014: 1,393%).

Bankleningen met zekerheden (reeds afgelost)

Banklening 1 met zekerheden

In 2012 heeft de Groep een financieringsovereenkomst afgesloten met ABN AMRO Bank en Rabobank (einddatum 31 maart 2017). Het maximum bedrag van de lening bedroeg € 120,0 miljoen, waarvan € 64 miljoen werd gebruikt op 1 januari 2014. De rente op de lening was gebaseerd op Euribor plus een marge van 1,0% tot 2,4%. De marge was gebaseerd op de gecorrigeerde ratio tussen netto rentedragende schuld en EBITDA (leverage ratio, maximaal 3,5) en de interest coverage ratio (minimum 2,6).

De lening kende de volgende hypothecaire zekerheden en pandrechten:

- hypothecaire inschrijvingen van in totaal € 170,4 miljoen;
- hypothecaire zekerheid op het onroerend goed in Izegem in België;
- verpanding van de aandelen van ForFarmers B.V.;
- verpanding van machines, voorraden en (handels)vorderingen;
- verpanding van de materiële vaste activa van ForFarmers Langförden GmbH;

- verpanding van bankrekeningen van ForFarmers GmbH en ForFarmers Langförden GmbH;
- verpanding van de vorderingen van ForFarmers Langförden GmbH.

De Groep voldeed aan alle voorwaarden van deze banklening per 1 januari 2014.

Voor de eerste drie jaren (tot 31 maart 2015) is het variabele deel van de rente (Euribor) via een interest rate swap geconverteerd in een vaste rente van 1,095% plus de marge zoals hiervoor is beschreven.

De nominale waarde van deze swap neemt af van € 70 miljoen naar € 56,0 miljoen in overeenstemming met het aflossingsschema.

Voor de periode van 1 april 2015 tot en met 31 maart 2017 is het variabele deel van de rente via een interest rate swap geconverteerd in een vaste rente van 2,13%, plus de marge zoals hiervoor is beschreven. De nominale waarde van de swap neemt af van € 32,4 miljoen tot € 24,0 miljoen in overeenstemming met het aflossingsschema.

De reële waarde van de swaps per 31 december 2013 bedroeg € 1,3 miljoen negatief.

De swaps zijn beëindigd in 2014 omdat de lening is afgelost via de nieuwe multicurrency revolving credit facility zoals toegelicht onder de bankleningen zonder zekerheden. Er is geen hedge accounting toegepast in 2014 en de swaps hadden geen overige cash verplichtingen.

Banklening 2 met zekerheden

In 2011 sloot de Groep een financieringsovereenkomst met Lloyds Banking Group (einddatum 31 december 2015). Het maximum bedrag van deze financiering bedroeg € 103 miljoen (GBP 86 miljoen), waarvan per 1 januari 2014 € 70 miljoen (GBP 58,4 miljoen) werd gebruikt.

Met betrekking tot de lening zijn de volgende hypothecaire zekerheden en pandrechten afgegeven:

- hypothecaire zekerheid op het onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk;
- verpanding van vorderingen van ForFarmers UK.

De Groep voldeed aan alle voorwaarden van de banklening per 1 januari 2014.

De variabele rente op de lening bedraagt Libor plus 1,95% tot 2,50%. De rente was, via een interest rate swap, vastgezet op 0,79% voor de periode tot september 2015, voor een nominaal bedrag van € 48 miljoen (GBP 40 miljoen).

De reële waarde van de swap per 31 december 2014 bedroeg € 96 duizend negatief (1 januari 2014 € 16 duizend negatief). Gedurende 2014 en 2015 is geen hedge accounting toegepast op deze swap.

Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015			31 december 2014		
	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen	Toekomstige minimale leasebetalingen	Rente	Contante waarde van minimale leasebetalingen
Minder dan 1 jaar	200	2	198	372	1	371
Tussen 1 en 5 jaar	172	15	157	281	30	251
Meer dan 5 jaar	-	-	-	30	13	17
Totaal	372	17	355	683	44	639

De daling van de toekomstige lease betalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

26. Personeelsbeloningen

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

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	67.216	71.213	58.323
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn diensttijd en beloningsplannen	3.258	3.113	1.189
Totaal	70.474	74.326	59.512

Nederland

In Nederland zijn de pensioenen geregeld via twee pensioenplannen in 2015 en 2014. Een verzekerd toegezegd-pensioenplan was aanwezig voor de (ex) medewerkers van Hendrix, welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Daarnaast was een verzekerd toegezegde bijdrage plan aanwezig voor de (ex) ForFarmers medewerkers.

Onder het toegezegd-pensioenplan was de Groep blootgesteld aan actuariële risico's met betrekking tot de gegarandeerde premies die moesten worden afgedragen zelfs na afloop van het verzekeringscontract. De toezeggingen onder het plan werden berekend op basis van actuariële berekeningen, met discontering tegen de toepasselijke disconteringsvoet. Het toegezegd-pensioenplan was deels gefinancierd. Per 31 december 2014 zijn twee wijzigingen doorgevoerd die effectief zijn met ingang van 1 januari 2015. De aanpassingen betroffen een verlaging van het opbouwpercentage van 2,0% naar 1,875% en de wettelijke maximering van het pensioengevend salaris (€ 100.000). De aanpassingen van het plan hadden een positieve invloed op de kosten van backservice van € 3.023 duizend in 2014.

In 2015 heeft de Groep besloten om de pensioenverplichtingen van toepassing voor alle Nederlandse deelnemingen te harmoniseren. Als een gevolg daarvan is de Groep een nieuw pensioenplan gestart, effectief per 1 januari 2016, dat van

toepassing is voor alle Nederlandse medewerkers, waarbij alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 achter zijn gebleven in de oude pensioenplannen.

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

Het sluiten van de pensioenplannen resulteerde in een last van € 393 duizend in 2015.

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

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2015 € 11.753 duizend (31 december 2014: € 13.097 duizend; 1 januari 2014: € 10.502 duizend).

Duitsland/ België

De Duitse deelnemingen hebben, voor een beperkt aantal mensen, toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. Dit plan is reeds gesloten zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. De toezeggingen zijn berekend 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 niet afgefinancierd.

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

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2015 € 5.307 duizend (31 december 2014: € 5.756 duizend; 1 januari 2014: € 4.854 duizend).

De Belgische deelnemingen hebben uitsluitend toegezegde-bijdrageregelingen voor hun medewerkers.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht.

Een netto toegezegd-pensioenverplichting is verantwoord in de geconsolideerde balans voor de verplichtingen onder deze plannen. De pensioenactiva zijn gewaardeerd op actuele waarde. De verplichtingen zijn berekend op basis van actuariële berekeningen, waarbij de van toepassing zijnde disconteringsvoet is gehanteerd. Actuariële resultaten worden direct in het eigen vermogen verantwoord als niet gerealiseerde resultaten.

Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM Pauls, welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten, zodat geen nieuwe verplichtingen ontstaan. Vanaf die datum is een nieuwe regeling van kracht gebaseerd op een toegezegde bijdrage. Een verzekeringsmaatschappij administreert het plan.

Het tweede plan is een klein toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds, welke deelneming is verworven door de Groep in 2014. In dit plan worden geen nieuwe rechten opgebouwd. Beide

toegezegd-pensioenplannen zijn volledig afgefinancierd. De financieringsvereisten zijn gebaseerd op het actuariële berekeningsraamwerk zoals uiteengezet in het financieringsbeleid van de plannen.

De nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2015 € 50.156 duizend (31 december 2014: € 52.360 duizend; 1 januari 2014: € 42.967 duizend).

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.

2015

€ 1.000

	Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen
Stand op 1 januari	290.242	-224.785	65.457	5.756	71.213
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	3.175	-	3.175	19	3.194
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Verrekening	-11.360	11.753	393	-	393
Administratieve kosten	-	631	631	-	631
Rentelasten (baten)	9.841	-7.635	2.206	101	2.307
	1.656	4.749	6.405	120	6.525
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
- demografische veronderstellingen	-15	-	-15	-	-15
- financiële veronderstellingen	-14.659	-	-14.659	-245	-14.904
- aanpassingen op grond van ervaringen	-3.034	-	-3.034	-29	-3.063
Rendement op fondsbeleggingen, excludief rentebaten	-	10.679	10.679	-	10.679
Effect wisselkoerswijzigingen	12.466	-9.201	3.265	-	3.265
	-5.242	1.478	-3.764	-274	-4.038
Overig					
Verworven via acquisitie	-	-	-	-	-
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-6.188	-6.188	-	-6.188
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-296	-296
Werknemersbijdragen	781	-781	-	-	-
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-7.917	7.917	-	-	-
	-7.136	948	-6.188	-296	-6.484
Stand op 31 december	279.520	-217.610	61.910	5.306	67.216

2014

€ 1.000

	Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen
Stand op 1 januari	226.878	-173.409	53.469	4.854	58.323

Opgenomen in resultaat

Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	2.006	-	2.006	19	2.025
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-3.023	-	-3.023	-	-3.023
Administratieve kosten	-	503	503	-	503
Rentelasten (baten)	10.093	-7.899	2.194	165	2.359
	9.076	-7.396	1.680	184	1.864

Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten

Verliezen (winsten) in verband met herwaardering					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
- demografische veronderstellingen	-	-	-	-	-
- financiële veronderstellingen	46.581	-	46.581	988	47.569
- aanpassingen op grond van ervaringen	-712	-	-712	19	-693
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-32.458	-32.458	-	-32.458
Effect wisselkoerswijzigingen	12.570	-9.329	3.241	-	3.241
	58.439	-41.787	16.652	1.007	17.659

Overig

Verworven via acquisitie	1.005	-924	81	-	81
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-6.425	-6.425	-	-6.425
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-289	-289
Werknemersbijdragen	764	-764	-	-	-
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-5.920	5.920	-	-	-
	-4.151	-2.193	-6.344	-289	-6.633

Stand op 31 december	290.242	-224.785	65.457	5.756	71.213
-----------------------------	----------------	-----------------	---------------	--------------	---------------

Geen van de toegezegd-pensioenplannen heeft een netto toegezegd-pensioen actief.

Activa in het plan

Op elke rapportagedatum 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. Dit kan als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
	Huidige waarde	Huidige waarde	Huidige waarde
Aandelen	45.929	38.791	37.304
Fondsen	-	-	22.632
Vastgoed	10.289	9.700	8.996
Index gerelateerde obligaties	-	-	3.958
Obligaties	99.429	100.475	30.707
Liquide middelen en overige activa	563	912	10.315
Overig (verzekeringscontracten)	61.400	74.907	59.497
Totaal	217.610	224.785	173.409

Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

De toegezegd-pensioenregelingen stellen de Groep bloot aan actuariële risico's, zoals het langlevens risico, 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

2015

2014

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

Disconteringsvoet	2,20% - 3,90%	1,80% - 3,70%
Toekomstige salariscroei	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,90%	1,50% - 2,90%
Inflatie	1,50% - 3,00%	1,50% - 3,00%
Salarisverhoging (alleen van toepassing voor Nederland)	0,0%	2,55%

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

Disconteringsvoet	1,80% - 3,70%	2,20% - 4,35%
Toekomstige salariscroei	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,90%	1,50% - 3,25%
Inflatie	1,50% - 3,00%	2,00% - 3,30%
Salarisverhoging (alleen van toepassing voor Nederland)	2,55%	2,55%

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2014
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2005G
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2011'

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

2015

2014

Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden

Mannen	20,9	21,0
Vrouwen	23,7	23,5

Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 45 jaar

Mannen	23,0	23,0
Vrouwen	25,7	25,6

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke veranderingen per balansdatum in een van de relevante actuariële aannames, alle andere aannames constant verondersteld, zouden de toegezegd-pensioen verplichting ten bedrage van € 285 miljoen (31 december 2014: € 296 miljoen; 1 januari 2014: € 233 miljoen) hebben beïnvloed met de bedragen als hierna zijn weergegeven:

Effect op de contante waarde van de toegezegd-pensioenregeling

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Daling rekenrente met 0,25%	12.310	14.983	6.862
Stijging rekenrente met 0,25%	-11.585	-13.999	-6.591
Daling inflatie met 0,25%	-7.474	-8.439	-6.268
Stijging inflatie met 0,25%	7.878	8.939	6.513
Stijging levensverwachting met 1 jaar	6.154	5.576	4.413

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van € 3,3 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegde-bijdrageregelingen in 2016.

Overige lange termijn medewerkers verplichtingen

De overige lange termijn verplichtingen hebben betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op een lange termijn beloningsplan voor de Directie van ForFarmers.

27. Voorzieningen

€ 1.000

	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2015	2.009	764	268	681	5.833	9.555
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	254	24	1.050	1.328
Vrijval	-804	-	-41	-	-1.825	-2.670
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-321	-141	-227	-113	-3.076	-3.878
Effect van discontering	40	-	-	46	105	191
Translatie verschillen	-1	-	-	-	-1	-2
Stand op 31 december 2015	923	623	254	638	2.086	4.524
Langlopend	923	100	-	638	1.814	3.475
Kortlopend	-	523	254	-	272	1.049
Stand op 31 december 2015	923	623	254	638	2.086	4.524

€ 1.000

	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2014	2.079	929	653	641	8.260	12.562
In boekjaar getroffen voorzieningen	266	-	47	106	430	849
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-327	-165	-432	-81	-2.905	-3.910
Effect van discontering	-9	-	-	15	48	54
Stand op 31 december 2014	2.009	764	268	681	5.833	9.555
Langlopend	1.759	550	-	600	4.655	7.564
Kortlopend	250	214	268	81	1.178	1.991
Stand op 31 december 2014	2.009	764	268	681	5.833	9.555

Bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering heeft betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen. De Groep voert periodiek beoordelingen door om vast te stellen of terreinen zijn vervuild. Op het moment dat vervuiling wordt geconstateerd worden de onvermijdbare kosten om te saneren ingeschat en voorzien. De vrijval van de voorziening in 2015 komt door de verkoop van onroerend goed.

Sloopkosten

In voorgaande jaren is een voorziening van € 929 duizend getroffen als gevolg van het besluit om een locatie in Nederland te sluiten.

Herstructurering

Bij de integratie van de verschillende acquisities heeft de Groep besloten om de organisatie aan te passen teneinde in staat te zijn haar lange-termijn doelstellingen te realiseren. De voorziening voor herstructurering heeft betrekking op deze organisatorische aanpassing.

Volgend op dit besluit, heeft de Groep een voorziening gevormd voor verwachte herstructureringskosten, inclusief kosten van beëindigen van contracten, advieskosten en kosten van beëindigen van arbeidsovereenkomsten. De geschatte kosten zijn gebaseerd op de contractuele bepalingen.

Verliesgevende contracten

In vorige jaren heeft de Groep een niet-opzegbaar huurcontract voor kantoorruimte afgesloten. Als gevolg van wijzigingen in haar activiteiten, is de groep in 2012 opgehouden deze gebouwen te gebruiken, resulterend in overtollige magazijnruimte. Het huurcontract loopt af in 2023. Er is een voorziening gevormd voor de contante waarde van de minimaal verschuldigde toekomstige betalingen minus huurinkomsten.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op voorwaardelijke verplichtingen uit hoofde van eerdere acquisities. De vrijval in 2015 komt doordat een aantal voorwaardelijke verplichtingen zijn komen te vervallen.

28. Handelsschulden en overige te betalen posten

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Handelsschulden	99.437	101.513	101.612
Overige schulden, overlopende passiva en overige schulden	71.685	75.059	74.986
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten	12.132	5.178	6.612
Totaal	183.254	181.750	183.210

De overige schulden, uitgesteld inkomen en overlopende passiva hebben betrekking op, onder andere, nog te ontvangen facturen, vooruitbetalingen van afnemers en nog te betalen personeelskosten.

De nog te ontvangen facturen hebben hoofdzakelijk betrekking op grondstoffen en vrachtkosten waarvan per 31 december 2015 als nog te betalen is verantwoord € 22,1 miljoen (31 december 2014: € 24,8 miljoen; 1 januari 2014: € 24,1 miljoen).

De nog te betalen personeelskosten hebben hoofdzakelijk betrekking op niet opgenomen vakantiedagen en te betalen bonussen (31 december 2015: € 19,6 miljoen; 31 december 2014: € 22,5 miljoen; 1 januari 2014: € 16,6 miljoen).

29. Financiële instrumenten

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 2015

€ 1.000

Boekwaarde						Reële waarde			
		Financiële activa geclassificeerd als							
	noot	Aangehouden voor handelsdoeleinden	aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten			38			38			38
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen	20			243.871		243.871			243.871
Geldmiddelen en kasequivalenten	21			88.450		88.450			
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Renteswaps	25	-				-			-
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Rekening-courantkredieten banken	25				-1.793	-1.793			
Bankleningen zonder zekerheden	25				-52.810	-52.810			-52.810
Financiële-leaseverplichtingen	25				-355	-355			-355
Handelsschulden	28				-99.437	-99.437			-99.437

31 december 2014

€ 1.000

Boekwaarde						Reële waarde			
		Financiële activa geclassificeerd als							
	noot	Aangehouden voor handelsdoeleinden	aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten			37			37			37
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen	20			238.600		238.600			238.600
Geldmiddelen en kasequivalenten	21			78.261		78.261			
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Renteswaps	25	-96				-96		-96	-96
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Rekening-courantkredieten banken	25				-2.535	-2.535			
Bankleningen zonder zekerheden	25				-49.481	-49.481			-49.481
Financiële leaseverplichtingen	25				-639	-639			-639
Handelsschulden	28				-101.513	-101.513			-101.513

1 januari 2014

€ 1.000

Boekwaarde					Reële waarde				
	Aangehouden voor noot handelsdoeleinden	Financiële activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten		109			109			109	109
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen	20		249.610		249.610			249.610	249.610
Geldmiddelen en kasequivalenten	21		146.834		146.834				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Renteswaps	25	-1.351			-1.351		-1.351		-1.351
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Rekening-courantkredieten banken	25			-16.574	-16.574				
Bankleningen met zekerheden	25			-114.885	-114.885			-123.994	-123.994
Financiële leaseverplichtingen	25			-971	-971			-971	-971
Handelsschulden	28			-101.612	-101.612			-101.612	-101.612

Bepaling van reële waarden

Waarderingstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabel wordt de waarderingstechniek uiteengezet die is gebruikt voor het bepalen van de reële waarde van de groep af te stoten activa en verplichtingen, evenals de belangrijke niet-waarneembare input die daarbij is gebruikt.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Rente swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating, Rente swaps 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

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
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 benaderd de boekwaarde de marktwaarde	Niet van toepassing
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen, Vergeleken met het voorgaand jaar is de reële waarde van langetermijnsverplichtingen gelijk aan de boekwaarde als gevolg van de nieuwe financieringsovereenkomst (verwezen wordt naar noot 25),	Niet van toepassing

Financieel risico management

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 van ForFarmers en 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 de afdeling Group Control van ForFarmers.

De Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- markt risico.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen in schuldpapier.

De 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 de demografische aspecten van het klantenbestand, waaronder het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 4 en 7 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

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

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 verantwoordelijk voor meer dan 1% van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 20.

Per 31 december 2015 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Bruto handels- en overige vorderingen	265.055	254.607	270.703
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-21.184	-16.007	-21.094
Totaal	243.871	238.600	249.609
Langlopend	12.494	5.021	5.503
Kortlopend	231.377	233.579	244.106
Totaal	243.871	238.600	249.609

Per 31 december 2015 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
31 december 2015			
Binnen betalingstermijn	201.812	8.807	210.619
Overschrijding < 30 dagen	24.892	1.165	26.057
Overschrijding 31 - 60 dagen	5.643	900	6.543
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.177	523	2.700
Overschrijding > 90 dagen	7.076	12.060	19.136
Bruto bedrag	241.600	23.455	265.055
Bijzondere waardevermindering	-	-21.184	-21.184
Totaal	241.600	2.271	243.871

Per 31 december 2014 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
31 december 2014			
Binnen betalingstermijn	184.886	7.240	192.126
Overschrijding < 30 dagen	25.353	2.771	28.124
Overschrijding 31 - 60 dagen	7.195	1.704	8.899
Overschrijding 61 - 90 dagen	3.813	1.233	5.046
Overschrijding > 90 dagen	8.050	12.362	20.412
Bruto bedrag	229.297	25.310	254.607
Bijzondere waardevermindering	-	-16.007	-16.007
Totaal	229.297	9.303	238.600

Per 1 januari 2014 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
1 januari 2014			
Binnen betalingstermijn	180.910	3.732	184.642
Overschrijding < 30 dagen	28.475	4.007	32.482
Overschrijding 31 - 60 dagen	8.824	1.938	10.762
Overschrijding 61 - 90 dagen	4.813	2.148	6.961
Overschrijding > 90 dagen	15.943	19.914	35.857
Bruto bedrag	238.965	31.739	270.704
Bijzondere waardevermindering	-	-21.094	-21.094
Totaal	238.965	10.645	249.610

De Directie van ForFarmers verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast en waarvan de betalingstermijn niet is verstreken of minder dan 30 dagen is verstreken 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:

€ 1.000

	2015	2014
Stand op 1 januari	16.007	21.094
In het boekjaar afgeschreven	-1.593	-9.833
In het boekjaar vrijgevallen	-930	-651
In het boekjaar toegevoegd	7.613	5.397
Translatie verschillen	87	-
Stand op 31 december	21.184	16.007
Langlopend	3.714	1.570
Kortlopend	17.470	14.437
Stand op 31 december	21.184	16.007

De dotatie aan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen in 2015 was € 1.937 duizend hoger dan de dotatie in 2014. Dit betreft het verschil tussen het saldo van de in 2015 en 2014 toegevoegde en vrijgevallen bedragen. De dotatie aan de voorziening per 31 december 2015 heeft betrekking op een aantal afnemers met name in de varkenssector. Deze afnemers hebben aangegeven dat ze niet verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden. De toename van het langlopende deel van de voorziening is hoofdzakelijk het gevolg van een verschuiving van kortlopend naar langlopend.

De bijzondere waardevermindering per 31 december 2014 heeft betrekking op een aantal afnemers dat heeft aangegeven niet te verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden.

Per 1 januari 2014 is een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 9 miljoen als gevolg van een verslechterende situatie bij twee grote afnemers. Gedurende 2014 vormde dit bedrag een deel van de afschrijving in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen. Het restant van de bijzondere waardevermindering per 1 januari 2014 had betrekking op verschillende afnemers die hebben aangegeven niet te verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen. Verwezen wordt naar noot 34.

Liquiditeitsrisico

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

De Groep houdt de volgende faciliteit aan van in totaal € 300 miljoen, waarvoor geen zekerheden zijn afgegeven.

- € 200 miljoen is bestemd voor roll over leningen. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2014: Euribor/Libor plus 70 basispunten).
- € 100 miljoen is bestemd voor rekening courant behoefte en kan worden getrokken om te voorzien in korte termijn financieringsbehoefte. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2014: Euribor/Libor plus 70 basispunten).

Daarnaast heeft ForFarmers Thesing een financieringsarrangement zonder zekerheden met een maximum bedrag € 6 miljoen. De rente bedraagt 2,47% (2014: 1,393%).

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.

€ 1.000

31 december 2015

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	1.794	1.794	1.794	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	52.811	58.036	708	708	56.620	-
Financiële-leaseverplichtingen	355	355	198	104	53	-
Handelsschulden	99.437	99.746	99.568	7	171	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2015 ten bedrage van € 88.450 duizend.

€ 1.000

31 december 2014

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	2.535	2.535	2.535	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	49.481	54.750	668	668	2.004	51.410
Financiële-leaseverplichtingen	639	639	372	154	83	30
Handelsschulden	101.514	101.514	101.514	-	-	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2014 ten bedrage van € 78.261 duizend.

€ 1.000

1 januari 2014

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	16.574	16.574	16.574	-	-	-
Bankleningen met zekerheden	133.103	141.228	12.269	79.460	49.499	-
Financiële-leaseverplichtingen	971	971	472	296	150	53
Handelsschulden	101.612	101.612	101.612	-	-	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari 2014 ten bedrage van € 146.834 duizend.

Zoals toegelicht in noot 25 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt bewaakt op regelmatige basis 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 25.

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

Markt risico

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.

Valuta risico

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 (EUR) en het Britse pond (GBP). Het merendeel van hun transacties en resulterende saldi vinden plaats in hun lokale en functionele valuta.

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

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

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

De Groep heeft 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 valuta risico

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

x 1.000

	31 december 2015		31 december 2014		1 januari 2014	
	EUR	GBP	EUR	GBP	EUR	GBP
Handelsvorderingen	105.818	69.418	120.301	70.281	127.532	76.108
Bankleningen zonder zekerheden	-	40.000	-	40.000	-	-
Bankleningen met zekerheden	-	-	-	-	64.000	57.130
Financiële-leaseverplichtingen	-	261	-	497	-	810
Handelsschulden	41.359	61.514	44.504	43.464	49.237	43.666
Netto transactie-positie	64.459	-32.356	75.797	-13.680	14.295	-25.498

De netto financiële positie in Engelse ponden wordt gebruikt voor financiering van de activa in Engelse ponden.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

	Gemiddelde koers		Spotkoers ultimo jaar		
	31 december 2015	31 december 2014	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
GBP	0,7258	0,8061	0,7340	0,7789	0,8337

Gevoeligheidsanalyse

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

Rente risico

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 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:

€ 1.000

	Boekwaarde		
	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Instrumenten met een vaste rente			
Financiële activa	12.494	5.021	5.503
Instrumenten met een variabele rente			
Financiële verplichtingen	52.811	49.481	133.103

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. Daarnaast merkt de Groep derivaten (renteswaps) niet aan als afdekkingsinstrumenten als onderdeel van een hedge accounting-model op basis van reële waarde. Om die reden heeft een wijziging in de rente op de verslagdatum geen invloed op 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 met de hieronder vermelde bedragen. In deze analyse is verondersteld dat alle andere variabelen, in het bijzonder de valutakoersen, constant blijven.

Het effect van de renteswap actief per 31 december 2014 is naar verwachting beperkt, omdat de looptijd van deze swap beperkt is (tot 1 september 2015) en de waarde van de swap per 31 december 2014 € 96 duizend bedraagt. Daarom zijn de effecten van deze swap niet in de onderstaande tabel opgenomen.

De invloed op het eigen vermogen wordt 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.

€ 1.000

	Resultaat		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2015				
Instrumenten met een variabele rente	-264	264	-205	205
31 december 2014				
Instrumenten met een variabele rente	-247	247	-194	194
1 januari 2014				
Instrumenten met een variabele rente	-666	666	-510	510

De Groep heeft salderingsovereenkomsten afgesloten met betrekking tot haar geldmiddelen en kasequivalenten en rekening courantkredieten. Deze overeenkomsten voldoen aan de criteria voor saldering van betrokken posten in de balans. De bruto positie per 31 december 2015 bedroeg € 43.198 duizend (2014: € 28.657 duizend) credit en € 88.547 duizend (2014: € 54.870 duizend) debet. Het netto bedrag bedraagt € 45.349 duizend (2014: € 23.414 duizend) debet en is verantwoord onder geldmiddelen en kasequivalenten (noot 21).

Commodity prijs risico's

Het grootste deel van de kostprijs van de omzet bestaat uit grondstoffen. De markten voor deze grondstoffen zijn de laatste jaren zeer volatiel geworden 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 ForFarmers en wordt continue 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 aankoop 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.

De ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen worden nauwgezet gevolgd.

Overige marktprijsrisico's

De Groep is blootgesteld aan het prijsrisico op eigenvermogensinstrumenten, voortvloeiend uit voor verkoop beschikbare effecten. Deze investeringen worden bewaakt op individuele basis en alle aan- en verkoopbeslissingen worden goedgekeurd door de Directie van ForFarmers.

Gevoeligheidsanalyse – koersrisico

Deze eigenvermogensinstrumenten zijn niet genoteerd aan een gereguleerde beurs. De Groep gaat er van uit dat een mutatie in de factoren die de waarde van deze investeringen beïnvloeden geen invloed van materiële betekenis heeft op haar winst-en-verliesrekening of eigen vermogen, als gevolg van de beperkte omvang van deze investeringen die operationele activiteiten van beperkte omvang uitoefenen.

30. 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 **)
Nederland		
ForFarmers B.V.	Lochem	61,0%
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
ForFarmers DML B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Boxmeer	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH *)	Rapshagen	100% (2014: 87,5%)
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
ForFarmers Finance International B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Wheyfeed Ltd.	Stanton-on-the-Wolds (Nottingham)	100%
Leafield Feeds Ltd.	Wakefield	100% (2014: 76%)
Agricola Group Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Agricola Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG	Hamburg	50%

*) In 2014 is de deelneming ForFarmers BM GmbH, in verband met het economische eigendom, voor 100% in de consolidatie meegenomen.

**) Met uitzondering van het belang in ForFarmers B.V. geeft bovenstaande tabel het belang van ForFarmers B.V. in haar dochtermaatschappijen weer.

31. 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 eliminaties.

€ 1.000

31 december 2015	ForFarmers BV 39%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Leaffield Feeds Ltd* 0%	Intra-Groep eliminaties	Totaal
Vaste activa	323.136	-	3.608	-	-	326.744
Vlottende activa	414.105	185	16.446	-	-	430.736
Langlopende verplichtingen	-135.906	-	-4.334	-	-	-140.240
Kortlopende verplichtingen	-194.181	-	-4.297	-	-	-198.478
Minderheidsbelang	-4.643	-	-	-	-	-4.643
Netto activa	402.511	185	11.423	-	-	414.119
Boekwaarde van minderheidsbelang	156.905	74	4.569	-	-	161.548
Omzet	2.244.470	-	63.199	6.383	-	2.314.052
Resultaat	50.707	13	1.542	-113	-	52.149
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	50.707	13	1.542	-113	-	52.149
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	17.588	5	617	-39	-	18.172
*) Betreft gehaalde resultaten tot overname resterend belang						

€ 1.000

2015	ForFarmers BV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leaffield Feeds Ltd	Totaal
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	61.939	2.067	-	-	64.006
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-27.972	-190	-	-	-28.162
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	-21.548	-1.907	-	-	-23.455
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	12.419	-30	-	-	12.389

€ 1.000

31 december 2014	ForFarmers BV 31%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Leaffield Feeds Ltd 24%	Intra- Group Eliminations	Totaal
Vaste activa	302.349	125	2.261	829	-	305.564
Vlottende activa	396.221	58	18.226	1.426	-	415.931
Langlopende verplichtingen	-138.500	-	-4.254	-802	-	-143.556
Kortlopende verplichtingen	-191.828	-11	-5.351	-1.651	-	-198.841
Minderheidsbelang	-4.363	-	-	-	-	-4.363
Nettoactiva	363.879	172	10.882	-198	-	374.735
Boekwaarde van minderheidsbelang	113.159	69	4.353	-47	-11	117.523
Opbengsten	2.221.281	-	70.366	9.259	-	2.300.906
Resultaat	48.140	20	2.378	-253	-	50.285
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	108	-	108
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	48.140	20	2.378	-145	-	50.393
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	13.467	8	951	-35	-36	14.355
Niet gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-	26	1	27

€ 1.000

2014	ForFarmers BV	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leaffield Feeds Ltd	Totaal
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	79.207	-1.793	-	-	77.414
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-30.745	-305	-	-	-31.050
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	-104.656	2.096	-	-	-102.560
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-56.194	-2	-	-	-56.196

€ 1.000

1 januari 2014	ForFarmers BV 26%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Leaffield Feeds Ltd 24%	Intra-Group eliminaties	Totaal
Vaste activa	277.539	143	2.254	898	-	280.834
Vlottende activa	485.787	9	21.338	2.280	-	509.414
Langlopende verplichtingen	-200.430	-	-72	-750	-	-201.252
Kortlopende verplichtingen	-218.956	-	-12.816	-2.369	-	-234.141
Minderheidsbelang	-4.328	-	-	-	-	-4.328
Netto activa	339.612	152	10.704	59	-	350.527
Boekwaarde van minderheidsbelang	87.801	61	4.282	14	-29	92.129

32. Verwerving / desinvestering van minderheidsbelangen

In 2015 heeft de Groep een additioneel belang verworven van 12,5% in ForFarmers BM GmbH en een additioneel belang van 24% in Leaffield Feeds Ltd. voor een prijs van € 687 duizend, waarmee zij haar aandeel in deze ondernemingen heeft vergroot respectievelijk van 87,5% naar 100% en van 76% naar 100%.

Voor het verloop weer van het minderheidsbelang bij de Coöperatie ten aanzien van de conversie van participatierekeningen naar certificaten van aandelen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen.

33. 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 lease-overeenkomsten per 31 december kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Minder dan 1 jaar	7.187	9.485	10.383
Tussen 1 - 5 jaar	9.505	15.342	20.314
Meer dan 5 jaar	5.981	6.658	7.977
Totaal	22.673	31.485	38.674

Van de leasebetalingen is in 2015 een bedrag van € 7.983 duizend (2014: € 13.820 duizend) verantwoord in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de toekomstige lease betalingen komt doordat activa die voorheen werden geleased nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

€ 1.000

31 december 2015	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	425.044	4.917	-	429.961
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	2.746	-	-	2.746
Koopverplichting materiële vaste activa	1.138	-	-	1.138
Totaal	428.928	4.917	-	433.845

€ 1.000

31 december 2014	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	412.352	1.355	-	413.707
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	12.516	212	-	12.728
Koopverplichting materiële vaste activa	5.126	-	-	5.126
Totaal	429.994	1.567	-	431.561

€ 1.000

1 januari 2014	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	295.306	1.400	-	296.706
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	5.270	2.147	-	7.417
Totaal	300.576	3.547	-	304.123

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

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., Reudink B.V. en ForFarmers DML B.V. is door ForFarmers B.V. een 403-verklaring afgegeven.

Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ter grootte van € 1,5 miljoen.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 25.

Er zijn onderhoudsverplichtingen voor IT ten bedrage van € 1,0 miljoen voor het jaar 2014.

35. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met deelnemingen) kent de Groep de volgende verbonden partijen en transacties.

Stichting Administratiekantoor ForFarmers, leden van Coöperatie FromFarmers U.A. en overige certificaathouders

Stichting Administratiekantoor ForFarmers (hierna: 'STAK') houdt 100% van de aandelen in ForFarmers B.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven waarvan Coöperatie FromFarmers U.A. per 31 december 2015 25,4% direct houdt en 35,6% indirect (31 december 2014: 31,1% direct en 37,8% indirect), de resterende certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en overige certificaathouders. De Coöperatie, leden van de Coöperatie (welke direct certificaten houden in ForFarmers) en overige certificaathouders hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij de STAK. Zowel de STAK, ForFarmers als de leden van de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de coöperatie enerzijds en ForFarmers anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten.

De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2014 en 2015 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 (2014: nihil).

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

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

€ 1.000

	Rentebaten	Rentelasten	Vorderingen op	Schulden aan
2015	5	6	21	51
2014	-	9	-	219

Beloning van het Bestuur

In het boekjaar bedroeg de beloning van het Bestuur die ten laste kwamen van de Coöperatie € 160 duizend (2014: € 148 duizend). Deze beloning is inclusief de bezoldiging die de bestuursleden ontvangen voor hun toezichthoudende taken als commissarissen bij ForFarmers B.V.

De Coöperatie heeft sinds 18 april 2014 geen Raad van Commissarissen meer. In het boekjaar bedroeg de beloning voor leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen zoals bedoeld in lid 383 sub 1 van Boek 2 BW € nihil (2014: € nihil).

Statutaire Directie, Raad van Commissarissen en medewerkers van ForFarmers

Leningen aan leden van de Directie en overige medewerkers van ForFarmers zijn toegekend op basis van daartoe goedgekeurd beleid door de Raad van Commissarissen van ForFarmers. Leningen aan leden van de Directie zijn per 1 januari 2014 rentedragend geworden en zijn begin januari 2014 terugbetaald.

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Leningen aan personeel			
Leden van de Directie	-	-	1.869
Overige medewerkers	500	665	678
Totaal	500	665	2.547

Deze vorderingen betreffen met name leningen aan personeel met betrekking tot werknemersparticipatie in 2014. In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers. De volgende tabel geeft het totaal van deze transacties weer:

€ 1.000

	Verkocht aan	Gekocht van
Leveringen van goederen en diensten		
2015	463	-
2014	644	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers weer:

€ 1.000

	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2015	14	-
31 december 2014	65	-
1 januari 2014	33	-

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van de Ledenraad van FromFarmers. De volgende tabel geeft het totaal van deze transacties weer:

€ 1.000

	Verkocht aan	Gekocht van
Leveringen van goederen en diensten		
2015	10.533	-
2014	10.221	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Ledenraad van FromFarmers weer:

€ 1.000

	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2015	288	-
31 december 2014	330	-
1 januari 2014	400	-

Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

€ 1.000

Leveringen van goederen en diensten	Verkocht aan	Gekocht van
2015	-	39.226
2014	-	44.899

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

€ 1.000

	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2015	-	1.699
31 december 2014	-	2.784
1 januari 2014	-	2.128

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

37. 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 2015. 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 gerechtigdheid 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 vooronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze vooronderstelling 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 is tevens om ook vast te stellen of sprake is van overheersende zeggenschap in de situatie dat de Coöperatie de helft of minder van de stemrechten heeft over de deelneming ForFarmers B.V.

Ten aanzien van de deelneming ForFarmers B.V. geldt dat de coöperatie gedurende 2015 een direct en indirect belang heeft gehad van meer dan 50%.

Bij een belang van meer dan 50% behoort het prioriteitsaandeel tot de Coöperatie waarbij vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. door de Coöperatie kunnen worden benoemd. Op basis van het directe en indirecte belang van meer dan 50% en de rechten behorende bij het prioriteitsaandeel heeft de Coöperatie overheersende zeggenschap over ForFarmers B.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 waarderinggrondslagen in lijn te brengen met de waarderinggrondslagen 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 belasting verplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen;
- goodwill.

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 dochterondernemingen 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 gewaardeerd tegen het evenredige

aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-

gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta

omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan

minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Financiële instrumenten

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de categorie overige financiële verplichtingen.

Niet afgeleide financiële activa en financiële verplichtingen-verwerken en niet langer verwerken

De Groep verwerkt leningen, vorderingen en uitgegeven schuldbewijzen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van de Groep partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtscholden 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.

Niet afgeleide financiële activa - waardering

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden verantwoord in het resultaat.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Leningen en vorderingen

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindervingsverliezen en valutakoersverschillen op schuldbewijzen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve. Wanneer de activa niet langer in de balans worden

opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar het resultaat.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen – waardering

Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

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. De op de participatiereserve geboekte bedragen nemen jaarlijks toe dan wel af met de waardeinstijging dan wel -daling van de certificaten in het kapitaal van ForFarmers B.V. (hierna: 'certificaten') of door conversie van (delen van) participatierekeningen door individuele leden in certificaten.

Bijschrijving op de individuele participatierekeningen vindt plaats op basis van het aantal benutte voerequivalenten te vermenigvuldigen met de waarde van het aantal toegekende certificaten tegen de intrinsieke waarde van het certificaat per ultimo boekjaar.

Vermogensvergoeding

Afhankelijk van het resultaat zal de coöperatie over de participatierekeningen normaliter een vermogensvergoeding per op een participatierekening geboekt certificaat toekennen dat gelijk is aan de dividenduitkering op een certificaat. Het besluit hiertoe wordt genomen door de ledenraad.

Vermogensvergoedingen worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn gedeclareerd.

Resultaatuitleidingen

Resultaatuitleidingen vinden plaats op basis van het saldo

dat resteert na uitkering vermogensvergoeding en na aftrek van het saldo in te houden op de resultaatuitleiding huidig boekjaar. De grondslag voor de verdeling vormen de benutte voerequivalenten van het huidig boekjaar.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta- 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.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect;
- waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering. De Groep is van oordeel dat een afname met 25% als significant kan worden beschouwd, en dat een periode van negen maanden als langdurig kan worden beschouwd.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door de Groep zowel op het niveau van individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is

vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Groep historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien de Groep van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingsverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingsverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingsverlies teruggenomen via het resultaat.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingsverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-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 waardevermindingsverlies 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 teruggedenomen via het resultaat. Zo niet, dan wordt het bedrag uit hoofde van het herstel teruggedenomen 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 teruggedenomen 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 teruggedenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies uitsluitend teruggedenomen 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 waardeverminderingverliezen.

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 waardeverminderingverliezen.

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
- klantenportefeuille: 10 – 20 jaar

De amortisatie van de klantenportefeuille is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenportefeuille. 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 waardeverminderingverliezen. 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 : 5 - 20 jaar
- Overige vaste bedrijfsmiddelen : 3 - 10 jaar

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit

voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Reclassificatie 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 bij de eerste opname gewaardeerd op kostprijs en vervolgens tegen de reële waarde. Eventuele wijzigingen daarin worden verwerkt in het resultaat.

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.

Vorraden

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 waardeverminderingverlies 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) van ForFarmers ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties, 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 de 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-bijdragepensioenregeling 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 B.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde-bijdragepensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laagste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde-bijdragepensioenregelingen. 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.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat kwalificeert als een toegezegd-pensioen regeling heeft hoofdzakelijk

betrekking op het pensioenplan van de (voormalige) medewerkers van BOCM PAULS (UK), dat is gesloten per 30 september 2006 en de pensioenregeling van (voormalige) medewerkers van Hendrix UTD (Nederland), dat is gesloten per 31 december 2015. Het resterende deel heeft betrekking op een beperkt aantal medewerkers in twee Duitse deelnemingen waarvoor een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer bestaat en het in 2014 geacquireerde HST Feeds Ltd. In deze regelingen worden ook geen nieuwe pensioenrechten opgebouwd, omdat ook deze regelingen zijn gesloten.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de omzet betrouwbaar kan worden bepaald. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen

varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van agricultuur. 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.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisies waarop de Groep recht heeft.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt als overige bedrijfsopbrengsten over de gebruiksduur van het actief. Deze subsidie wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van het actief.

Kosten

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de

verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderingsgrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

Leaseovereenkomsten

Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt de Groep of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat.

Bij aanvang of bij herbeoordeling van een overeenkomst die een leaseovereenkomst bevat, scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien de Groep voor een financiële lease concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van de Groep.

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële

leaseovereenkomsten. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd tegen de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, afhankelijk van welke lager is. Na de eerste opname geschiedt de waardering in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag voor het betreffende actief.

Overige leaseovereenkomsten hebben betrekking op operationele leaseovereenkomsten; deze worden niet in de balans van de Groep opgenomen.

Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode verwerkt in het resultaat. Premies ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het resultaat verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere

waardeverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst- en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

Valuta-omrekeningsverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als rentebate hetzij als rentelast, naar gelang de valutakoersbeweging per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

Winstbelastingen

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbate of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Uitgestelde winstbelastingen

Uitgestelde winstbelastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en

verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor:

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;
- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

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

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode

verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele clusters binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de Directie van ForFarmers teneinde besluiten te kunnen nemen over de allocatie van beschikbare middelen aan een cluster en teneinde de prestaties van het cluster vast te stellen.

De Groep heeft de operationele segmenten verdeeld in:

1. Nederland
2. Duitsland/ België
3. Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die

kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividend 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.

38. Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is pas van kracht voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2016. De groep heeft echter 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 die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven. Deze lijst van uitgegeven standaarden en interpretaties bevat degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze van invloed zullen zijn op toelichtingen, financiële positie of resultaten wanneer ze in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft het voornemen deze

standaarden toe te passen zodra ze effectief worden.

- IFRS 9 'Financiële Instrumenten', effectief 1 januari 2018
- Aanpassingen in IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening' en IAS 28 'Investeringsactiviteiten in deelnemingen en joint ventures Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture', invoering uitgesteld voor onbepaalde tijd
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten', effectief 1 januari 2018
- IFRS 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- Aanpassingen van IAS 16 'Materiële vaste activa' en IAS 38 'Immateriële activa – Verduidelijking van aanvaardbare methoden van afschrijving en amortisatie', effectief 1 januari 2016
- Aanpassingen van IAS 1 'Presentatie van jaarrekeningen – Toelichting initiatief', effectief 1 januari 2016

- Aanpassingen van IAS 19 'Personeelsbeloningen – Toegezegd-pensioen regelingen: Werknemersbijdrage', effectief 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs - 2010-2012 Cyclus (Gepubliceerd december 2013), effectief 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs - 2012-2014 Cyclus (Gepubliceerd september 2014), effectief 1 januari 2016

IFRS 9 Financiële instrumenten

De IASB heeft de finale versie van IFRS 9 gepubliceerd waarin alle fasen van het financiële instrumenten project zijn weergegeven en welke IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering alsmede alle voorgaande versies van IFRS 9 vervangt. De standaard introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting. De implementatie van IFRS 9 zal naar verwachting effect hebben op de classificatie en waardering van de financiële activa van de Groep en op hedge accounting, maar niet op de classificatie en waardering van de financiële verplichtingen van de Groep. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing van deze standaard. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018 waarbij eerder invoering is toegestaan. Invoering met terugwerkende kracht is vereist, maar vergelijkende informatie is niet verplicht.

Aanpassingen in IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en IAS 28 Investerings in deelnemingen en joint ventures Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture

De aanpassingen worden prospectief toegepast en nemen een inconsistentie weg tussen de vereisten in IFRS 10 en die in IAS 28 (2011), in de wijze van behandelen van de verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture. De belangrijkste consequentie van de aanpassingen is dat een volledige winst of verlies wordt verantwoord indien een transactie een onderneming betreft (of de onderneming in een deelneming wordt uitgeoefend of niet). Een partiële winst of verlies wordt verantwoord indien een transactie activa betreffen die geen onderneming vormen, zelfs indien deze activa onderdeel zijn van een deelneming. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing

van deze standaard. De ingangsdatum van deze standaard is nog niet bekend.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

IFRS 15 hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing zal zijn op opbrengsten uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord voor het bedrag dat de opbrengst weergeeft waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de levering van goederen of diensten aan een klant. De principes in IFRS 15 voorzien in een meer gestructureerde aanpak voor meten en verantwoorden van opbrengsten. De nieuwe opbrengsten standaard is van toepassing op alle entiteiten en zal alle actuele vereisten voor verantwoording van opbrengsten vervangen. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing van deze standaard. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018. Volledige of aangepaste invoering met terugwerkende kracht is vereist.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 (uitgegeven 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. De verslaggeving van de lessor blijft grotendeels ongewijzigd en het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease blijft gehandhaafd. 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 lease-overeenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is. Evenals onder de huidige IAS 17 classificeren lessors leases als lease met operationeel of financieel karakter.

IFRS 16 moet worden toegepast voor perioden beginnende

op of na 1 januari 2019, waarbij eerdere toepassing is toegestaan indien IFRS 15 ook wordt toegepast. IFRS 16 is nog niet aanvaard door de EU. De Groep evalueert de invloed van de nieuwe standaard.

Aanpassingen van IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële activa – Verduidelijking van geaccepteerde methoden van afschrijving en amortisatie

De aanpassingen worden prospectief toegepast en verduidelijken het principe in IAS 16 en IAS 38 dat opbrengsten een patroon van economische voordelen weergegeven die worden gegenereerd door het voeren van een onderneming (waarvan het actief onderdeel uitmaakt) meer dan economische voordelen die worden verbruikt door het gebruik van een actief. Als gevolg daarvan kan een op opbrengsten gebaseerde methode niet worden gebruikt om materiële vaste activa af te schrijven en alleen in een zeer beperkt aantal gevallen mag worden gebruikt om immateriële activa af te schrijven. De aanpassingen zullen geen invloed hebben op de financiële positie en resultaten van de Groep, omdat de Groep geen op opbrengsten gebaseerde methoden gebruikt voor afschrijving van haar activa. De aanpassingen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2016. Vroegtijdige toepassing is toegestaan.

Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van jaarrekeningen– Openbaarmakingsinitiatief

De aanpassingen markeren het gereedkomen van de vijf verbeteringen van de toelichtingsvereisten. Ze zijn ontworpen om ondernemingen verder aan te moedigen om een professioneel oordeel toe te passen bij de beoordeling welke informatie openbaar wordt gemaakt. De aanpassingen maken duidelijk dat materialiteit van toepassing is op de gehele jaarrekening en dat het opnemen van immateriële informatie de bruikbaarheid van financiële informatie kan verminderen. Daarnaast maken de aanpassingen duidelijk dat ondernemingen een professioneel oordeel moeten toepassen bij de vaststelling waar en in welke volgorde informatie wordt gepresenteerd in de financiële toelichtingen. De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen. De aanpassingen worden effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2016. Vroegtijdige toepassing is toegestaan.

Aanpassingen van IAS 19 Personeelsbeloningen – Toegezegd-pensioenregelingen: Werknemersbijdragen

IAS 19 vereist van een entiteit dat bijdragen van medewerkers of derden in aanmerking worden genomen bij de rapportage van toegezegd-pensioenregelingen. Voor zover de bijdragen zijn verbonden met de dienstbetrekking moeten ze worden toegerekend aan de desbetreffende periode van het dienstverband als een negatieve opbrengst. Deze aanpassingen maken duidelijk dat, als het bedrag van de bijdragen onafhankelijk is van het aantal jaren dienstverband, een entiteit deze bijdragen mag verantwoorden als een reductie van de kosten van dienstverlening in de periode waarin de service is verleend, in plaats van toerekening van de bijdragen aan de perioden van dienstverlening. De aanpassingen zullen geen invloed hebben op de financiële positie en resultaten van de Groep, omdat de bestaande toegezegd-pensioenregelingen zijn gesloten (er worden geen nieuwe pensioenrechten meer opgebouwd in deze plannen). De aanpassingen worden effectief voor boekjaren beginnend op of na 1 februari 2015.

Verbeteringen van IFRSs - 2010-2012 Cyclus (Uitgegeven in december 2013)

De IASB heeft de verbeteringen van de standaarden en interpretaties in de 2012-2012 cyclus uitgegeven primair met het oog op het verwijderen van inconsistenties en het verduidelijken van de bewoordingen. De verbeteringen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 februari 2015.

De weergave van de uitgegeven verbeteringen van standaarden en interpretaties zijn degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze een invloed hebben op de toelichting, financiële positie of resultaten wanneer ze worden toegepast in de toekomst. De Groep zal deze standaarden en interpretaties toepassen wanneer ze effectief worden.

IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betaling:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en verduidelijkt verschillende onderwerpen met betrekking tot de definities van prestaties en voorwaarden welke voorwaarden zijn voor definitieve toekenning, inclusief:

- Een prestatievoorwaarde moet een dienstverleningsvoorwaarde bevatten;
- Een prestatiedoel moet worden gerealiseerd terwijl de wederpartij de arbeid verricht;
- Een prestatiedoel kan betrekking hebben op de onderneming of activiteiten van een entiteit of die van een andere entiteit in dezelfde groep;
- Een prestatie voorwaarde kan zijn een marktvoorwaarde of een niet-marktvoorwaarde;
- Als de wederpartij, onafhankelijk van de reden, ophoudt arbeid te verrichten gedurende de periode waarover definitieve toekenning plaats vindt, wordt aan de dienstverleningsvoorwaarde niet voldaan.

De Groep zal de invloed van de verbeteringen met betrekking tot de prestatie voorwaarden evalueren indien en wanneer een op betaling in aandelen gebaseerd beloningsplan met zulke voorwaarden wordt ingevoerd.

IFRS 3 Bedrijfscombinaties:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en maakt duidelijk dat alle bepalingen inzake voorwaardelijke onderdelen van de verwervingsprijs geclassificeerd als verplichtingen (of activa) samenhangend met een bedrijfscombinatie moeten worden gerapporteerd op basis van reële waarde betalingenvia de winst-en-verliesrekening, onafhankelijk van of ze binnen de reikwijdte vallen van IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering (of IFRS 9 Financiële instrumenten, indien van toepassing). Dit is consistent met de huidige waarderingsgrondslagen van de Groep en beïnvloedt derhalve niet de waarderingsgrondslagen van de Groep.

IFRS 8 Operationele Segmenten:

Deze verbeteringen worden prospectief toegepast maken duidelijk dat:

- Een entiteit de beoordeling door het management in het kader van de samenvoegings-criteria in IFRS 8.12 moet weergegeven, inclusief een korte beschrijving van de operationele segmenten die zijn samengevoegd en de economische aspecten (bijvoorbeeld omzet en bruto marges) die zijn gebruikt om te beoordelen of er sprake is van vergelijkbare segmenten;

- De aansluiting van activa van segmenten met de totale activa alleen moet worden gerapporteerd indien deze aansluiting wordt gerapporteerd aan de eindverantwoordelijke operationele besluitvormer, gelijk aan de vereist toelichting voor verplichtingen van het segment.

De Groep heeft de samenvoegingscriteria in IFRS 8.12 niet toegepast. De Groep heeft de aansluiting tussen activa van de segmenten en de totale activa in voorgaande perioden gepresenteerd en continueert dit ook in deze jaarrekening (noot 4) omdat de aansluiting wordt gerapporteerd aan de eindverantwoordelijke operationele besluitvormer ten behoeve van zijn besluitvorming.

De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen.

Verbeteringen van IFRSs - 2012-2014 Cyclus (Uitgegeven in september 2014)

De IASB heeft de 2012-2014 cyclus verbeteringen van haar standaarden en interpretaties primair met het oog op het verwijderen van inconsistenties en het verduidelijken van de bewoordingen. De verbeteringen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2016

De weergave van de uitgegeven verbeteringen van standaarden en interpretaties zijn degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze een invloed hebben op de toelichting, financiële positie of resultaten wanneer ze worden toegepast in de toekomst. De Groep is voornemens deze standaarden en interpretaties toe te passen wanneer ze effectief worden.

IAS 19 Personeelsbeloningen – Regionaal marktissue:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en verduidelijkt dat de diepte van de markt van bedrijfsobligaties wordt geëvalueerd gebaseerd op de valuta waarin de obligatie is genoteerd en niet op het land waar de obligatie zich bevindt.

Indien er geen diepe markt is voor obligaties van hoge kwaliteit in die valuta, moeten de waarderings van staatsobligaties worden gebruikt. De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

€ 1.000

(voor winstbestemming)	noot	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Deelnemingen	41	245.606	250.720
Vaste activa		245.606	250.720
Handels- en overige vorderingen	42	26	6
Geldmiddelen en kasequivalenten		157	532
Vlottende activa		183	538
Totaal activa		245.789	251.258
Eigen vermogen			
Niet op naam gezet vermogen		84.035	91.230
Participatiereserve		161.571	156.667
Uitkeringsreserve		-	-
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		2.750	1.603
Overige wettelijke reserves		7.030	8.824
Overige reserves		-42.311	-41.546
Onverdeeld resultaat		32.540	34.125
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de Coöperatie	46	245.615	250.903
Handelsschulden en overige te betalen posten		123	136
Schulden aan groepsmaatschappijen	43	51	219
Kortlopende verplichtingen		174	355
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		245.789	251.258

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ 1.000

	2015	2014
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	33.119	34.673
Overig resultaat na belastingen	-579	-548
Nettoresultaat	32.540	34.125

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

39. Algemeen

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.

Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de Coöperatie is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2: 402 BW.

Alle bedragen luiden in € x 1.000, tenzij anders is aangegeven.

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

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 37 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.

Verandering in waarderingsgrondslagen

Met ingang van 1 januari 2014 maakt de Coöperatie gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW met betrekking tot de verandering in waarderingsgrondslagen toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De invloed van deze wijziging van de waarderingsgrondslagen op de enkelvoudige balans en vennootschappelijke winst-en-verliesrekening is hierna weergegeven:

€ 1.000

	noot	31 december 2014	31 december 2014	31 december 2014	1 januari 2014	1 januari 2014	1 januari 2014
		Nederlandse verslag- gevingsregels	Aanpassingen overgang	IFRS	Nederlandse verslag- gevingsregels	Aanpassingen overgang	IFRS
Activa							
Deelnemingen	A	248.455	2.265	250.720	250.888	924	251.812
Vate activa		248.455	2.265	250.720	250.888	924	251.812
Handels- en overige vorderingen		6	-	6	81	-	81
Geldmiddelen en kasequivalenten		532	-	532	30	-	30
Vlottende activa		538	-	538	111	-	111
Totaal activa		248.993	2.265	251.258	250.999	924	251.923
Eigen vermogen							
Niet op naam gezet vermogen		91.788	-558	91.230	104.564	-	104.564
Participatiereserve		156.667	-	156.667	145.639	-	145.639
Uitkeringsreserve		-	-	-	-	-	-
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		520	1.083	1.603	-1.166	1.166	-
Overige wettelijke reserves		4.501	4.323	8.824	3.110	4.770	7.880
Overige reserves		-32.401	-9.145	-41.546	-2.147	-5.011	-7.158
Onverdeeld resultaat		27.565	6.560	34.125	-	-	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	A	248.640	2.263	250.903	250.000	925	250.925
Handelsschulden en overige te betalen posten		134	2	136	870	-	870
Schulden aan groepsmaatschappijen		219	-	219	129	-1	128
Kortlopende verplichtingen		353	2	355	999	-1	998
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		248.993	2.265	251.258	250.999	924	251.923
Resultaat deelnemingen		28.113	6.560	34.673			
Resultaat exclusief resultaten deelnemingen na belastingen		-548	-	-548			
Totaal	A	27.565	6.560	34.125			

A – Eigen vermogen, investeringen in deelnemingen, resultaten en aandeel in de resultaten van deelnemingen

Voor de aansluiting tussen het eigen vermogen en resultaat van het boekjaar tussen verslaggeving onder de Nederlandse verslaggevingsregels en onder IFRS wordt verwezen naar noot 3 in de toelichting op de geconsolideerde

jaarrekening, waarin de effecten van de overgang naar IFRS worden toegelicht. De aanpassingen als gevolg van de overgang naar IFRS hebben een corresponderend effect op de separate posten in de balans en winst-en-verliesrekening.

41. Investerings in deelnemingen

€ 1.000

	2015	2014
Boekwaarde op 1 januari	250.720	251.812
Ontvangen dividend	-12.596	-10.572
Conversie participatiereserve in certificaten	-28.288	-17.747
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	33.119	34.673
Koersverschillen	1.330	1.603
Actuariële resultaten	2.960	-8.128
Overige mutaties	-1.639	-921
Boekwaarde op 31 december	245.606	250.720

42. Handels- en overige vorderingen

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014
Handels- en overige vorderingen	5	6
Vorderingen op groepsmaatschappijen	21	-
Totaal	26	6

43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

44. 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. Aanvullende kwantitatieve toelichtingen worden hierna weergegeven.

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.

45. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Het saldo van de vordering uit hoofde van belastingen en premies sociale verzekeringen betreft BTW.

ForFarmers B.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers B.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de Coöperatie, welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

46. Eigen vermogen

2015

€ 1.000

	noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatiereserve	Uitkerings-reserve	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2015		91.230	156.667	-	1.603	8.824	-41.546	34.125	250.903
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	7.052	-	3.837	23.236	-34.125	-

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	32.540	32.540
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.423	-	3.179	-	4.602
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.423	-	3.179	32.540	37.142

Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen

Dividenden	22	-	-	-	-	-	-11.415	-	-11.415
Betalbaarstelling uitkeringsreserve		-	-	-6.798	-	-	6.798	-	-
Conversie participatiereserve in certificaten		-	-28.288	-	-	-	-	-	-28.288
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	-276	-4.847	2.648	-	-2.475
Verwerving van minderheidsbelang		-	-	-	-	-	-399	-	-399
Reclassificaties		-7.195	33.192	-254	-	-	-25.743	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		-7.195	4.904	-7.052	-276	-4.847	-28.111	-	-42.577

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-21	-	-21
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	-	168	-	168
Reclassificaties		-	-	-	-	-784	784	-	-
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	-784	931	-	147
Stand op 31 december 2015		84.035	161.571	-	2.750	7.030	-42.311	32.540	245.615

2014

€ 1.000

	noot	Niet op naam gezet vermogen	Participatie-reserve	Uitkerings-reserve	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2014		104.564	145.639	-	-	7.880	-7.158	-	250.925

Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Winst		-	-	-	-	-	-	34.125	34.125
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.675	-	-8.476	-	-6.801
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	1.675	-	-8.476	34.125	27.324

Transacties met leden van de Coöperatie en minderheidsbelangen

Dividenden	22	-	-	-	-	-	-9.935	-	-9.935
Toevoeging uit de winstverdeling		-	-	5.118	-	-	-	-	5.118
Betaalbaarstelling uitkeringsreserve		-	-	-5.118	-	-	-	-	-5.118
Conversie participatiereserve in certificaten		-	-17.747	-	-	-	-	-	-17.747
Mutatie vermogensposten door mutatie aandelenbelang boekjaar		-	-	-	-72	-557	954	-	325
Reclassificaties		-13.334	28.775	-	-	-	-15.441	-	-
Totaal transacties met leden van de Coöperatie		-13.334	11.028	-	-72	-557	-24.422	-	-27.357

Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen

Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-32	-	-32
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	-	43	-	43
Reclassificaties		-	-	-	-	1.501	-1.501	-	-
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen		-	-	-	-	1.501	-1.490	-	11
Stand op 31 december 2014		91.230	156.667	-	1.603	8.824	-41.546	34.125	250.903

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen betreft een wettelijke reserve. Op de balansdatum worden de activa en passiva van de bedrijfsuitoefening in het buitenland omgerekend in de presentatievaluta van FromFarmers (de Euro) tegen de koers per balansdatum en de baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers voor het jaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden direct in de wettelijke reserve 'Reserve omrekeningsverschillen' verwerkt. Bij afstoting van de bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt het desbetreffende cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen dat is opgenomen in het eigen vermogen in de winst-en-verliesrekening verantwoord als onderdeel van het resultaat op verkoop.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa en het deel dat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 – 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers B.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstellingen.

Ingehouden winsten

De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Verwezen wordt naar de Overige gegevens waarin de statutaire resultaatbestemmingsregeling is weergegeven.

47. Kredietfaciliteiten

De Coöperatie beschikt sinds 2014 over een kredietfaciliteit van € 700 duizend bij de Rabobank. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

48. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Borgstellingen / garanties

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

49. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders

De bezoldiging van de Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Bestuurders zoals genoemd in noot 34 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er 2 werknemers in dienst bij de Coöperatie (beide bestuurders van de Coöperatie) welke beiden werkzaam zijn in Nederland.

In 2014 is de Raad van Commissarissen van de Coöperatie opgeheven. In het boekjaar 2014 zijn geen bezoldigingen voor commissarissen ten laste van de Coöperatie gekomen.

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Aansprakelijkheid

Artikel 11 van de statuten luidt als volgt:

Elke aansprakelijkheid van de leden voor een tekort van de coöperatie bij ontbinding wordt uitgesloten. Hetzelfde geldt voor tussentijdse tekorten.

Bestemming van het resultaat

De statuten van de coöperatie bevatten de volgende bepalingen inzake de bestemming van het resultaat. Artikel 25, lid 7,8 en 9 luiden als volgt:

7. Van het resultaat over enig boekjaar behaald worden aan de participatiereserve de toevoegingen gedaan overeenkomstig het bepaalde in artikel 26 ¹¹ van deze
8. Indien na toepassing van lid 7 een winstbedrag resteert, staat dit ter beschikking van de Indien de ledenraad besluit tot uitkering van winst, geschiedt die uitkering aan de leden op de grondslagen als bedoeld in de voorlaatste zin van artikel 33 van deze statuten.
9. Het bestuur kan, ten aanzien van de besteding van het in het vorige lid van dit artikel genoemde resterende gedeelte van de winst aan de ledenraad voorstellen

¹¹ ledenparticipatie in het vermogen van de Coöperatie

De bestemming van het resultaat kan nog niet in exacte bedragen worden vastgesteld. Mede bepalend hiervoor is het aantal certificaten van aandelen ForFarmers B.V. dat Coöperatie FromFarmers U.A. op 15 april 2016 bezit. Dit is de datum die bepalend is voor dividenduitkering. Door conversie van participatierekeningen in certificaten ForFarmers B.V. neemt het saldo van de participatierekeningen af. Het aantal certificaten ForFarmers B.V. dat de coöperatie bezit neemt met eenzelfde getal af. Per 31 december 2015 heeft van de participatierekeningen conversie plaatsgevonden in 35.404.782 (ultimo 2014: 27.105.352) certificaten ForFarmers B.V., dat is 33,4% (2014: 25,6%) van het aantal uitstaande certificaten ForFarmers B.V.

Directie en raad van commissarissen van ForFarmers B.V. stellen de volgende verdeling van het resultaat van ForFarmers B.V. over 2015 voor. Een bedrag ter grootte van € 0,23299 per certificaat zal onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van ForFarmers B.V. 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 2015 zou deze uitkering € 8.779 duizend bedragen.

Daarnaast wordt voorgesteld een bedrag ter grootte van € 5.593 duizend uit te keren als resultaatuitkering, waarbij de uitkeringsgrondslag wordt gevormd door de in 2015 benutte voerequivalenten. Dit bedrag is als volgt vastgesteld:

€ 1.000

	2015	2014
Ontvangen dividenduitkering	6.271	5.799
Afwikkeling coöperatiekosten		
Vorig jaar begroot voor huidig boekjaar	554	700
Werkelijk huidig boekjaar	-578	-548
	-24	152
Begrote coöperatiekosten volgend boekjaar	-654	-554
Saldo in te houden op resultaatuitkering huidig boekjaar	-678	-402
Voorstel resultaatuitkering	5.593	5.397

Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen

Op basis van de stand van de participatierekeningen per 31 december 2015 en het verwachte dividend van ForFarmers B.V. wordt aan de ledenraad voorgesteld de winst over het boekjaar toe te rekenen aan leden van de Coöperatie als volgt te verdelen:

€ 1.000

	2015	2014
Toevoeging aan uitkeringsreserve (vermogensvergoeding)	8.779	7.052
Resultaatuitkering	5.599	5.397
Toevoeging aan de wettelijke reserves	3.481	3.837
Toevoeging aan de overige reserves	14.681	17.839
Winst over het boekjaar toe te rekenen aan leden van de Coöperatie	32.540	34.125

Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

Tijdens de Algemene Vergadering van ForFarmers B.V. op 15 april 2016 zal het voorstel ter goedkeuring worden voorgelegd om per aandeel van € 1,00 nominaal een dividend uit te keren van € 0,23299 (2014: € 0,17629). Dit is 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers B.V. is het beschikbaar stellen tussen de 40% en 50% van het resultaat na belastingen, verminderd met incidentele baten als gevolg van verkoop van activa (rekening houdend met belastingen) en/of winsten van niet-geconsolideerde deelnemingen welke een lager dividenduitkeringspercentage hanteren dan ForFarmers B.V.

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balansstructuur.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Ledenraad van Coöperatie FromFarmers U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie FromFarmers U.A. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, 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 enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie FromFarmers U.A. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2015 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 2015;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2015: 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 2015;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.



De basis voor ons oordeel

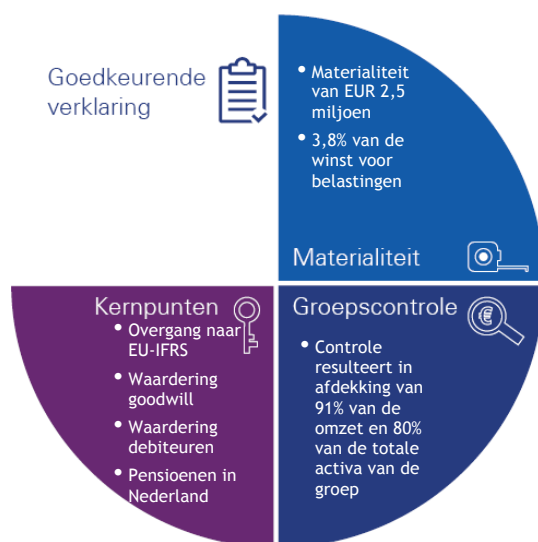
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie FromFarmers U.A. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting



Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,5 miljoen (2014: EUR 2 miljoen). De materialiteit hebben wij getoetst aan het resultaat voor belastingen en bedraagt 3,8% (2014: 3,7%) hiervan. 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 zijn met de audit commissie van de ledenraad overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,1 miljoen rapporteren 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 61,0% belang (per jaareinde) in de onderneming ForFarmers B.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.

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 van de volledige financiële informatie noodzakelijk was en groepsonderdelen waar specifieke controle werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Wij hebben groepsonderdelen van Coöperatie FromFarmers U.A. opgenomen in de groepscontrole voor een controle van de volledige financiële informatie wanneer zij significant van omvang waren of wanneer zij bepaalde specifieke risico's bevatten. Wanneer dit niet tot voldoende afdekking van de omzet en van de activa van de groep heeft geleid, hebben wij onze professionele oordeelsvorming gehanteerd om aanvullende groepsonderdelen in de groepscontrole te betrekken.

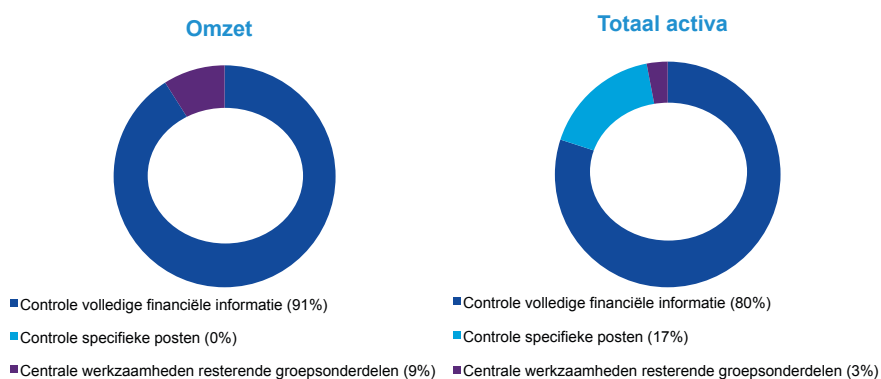
De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in de jaarrekening op pagina 151. Van deze belangrijkste groepsonderdelen hebben wij een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd bij 15 groepsonderdelen, een controle van specifieke posten uitgevoerd bij 1 groepsonderdeel en bij de overige 8 onderdelen heeft het groepsteam onder andere cijferanalyses uitgevoerd om onze aanname te onderbouwen dat er geen risico van een materiele fout in deze groepsonderdelen zit.

Dit heeft geresulteerd in een afdekking van 91% van de omzet van de groep en van 80% van de totale activa van de groep.

Controles van groepsonderdelen worden met een bepaalde materialiteit uitgevoerd. Bij alle groepsonderdelen is de controlematerialiteit lager dan de groepsmaterialiteit. Veelal is deze lokale controlematerialiteit gebaseerd op de statutaire controlematerialiteit. De materialiteit voor groepsonderdelen is niet hoger vastgesteld dan EUR 2 miljoen (2014: EUR 1,6 miljoen).

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de groepscontrole 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 2015 groepsonderdelen in Nederland en Duitsland bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Er is ook telefonisch en per email contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens de bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen gerapporteerd aan het groepsteam in meer detail besproken. Ook hebben wij bij alle accountants van groepsonderdelen dossierreviews uitgevoerd.

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 kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Aangezien de belangrijkste activiteit van Coöperatie FromFarmers U.A. betreft het houden van een 61,0% belang in ForFarmers B.V., zijn voor beide ondernemingen dezelfde kernpunten van de controle van belang. De kernpunten van onze controle hebben wij met de audit commissie 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 vorig jaar zijn “Overgang naar EU-IFRS” vanwege de eerste toepassing hiervan, “Waardering van goodwill” in verband met de verplichte uitvoering van een jaarlijkse impairment test en “Pensioenen in Nederland” vanwege een wijziging in de verantwoording hiervan toegevoegd als kernpunt. “Inkoopcontracten grondstoffen” is geen kernpunt meer.

Overgang naar EU-IFRS

Omschrijving

De jaarrekening 2015 is de eerste jaarrekening die de onderneming heeft opgesteld in overeenstemming met EU-IFRS. Dit is een kernpunt in de controle omdat bij het selecteren van waarderingsgrondslagen keuzes gemaakt moeten worden. Daarnaast moeten de verschillen tussen de vorige Nederlandse waarderingsgrondslagen en EU-IFRS worden geïdentificeerd en de omvang van deze verschillen op de overgangsdatum van 1 januari 2014 worden berekend.



Onze aanpak

De controle van de verschillen die zijn geïdentificeerd en de gevolgen hiervan op de overgangsdatum is voornamelijk uitgevoerd op centraal niveau door het groepsteam. Wij hebben geëvalueerd of de onderneming alle van toepassing zijnde verschillen heeft geïdentificeerd. In de beoordeling hiervan zijn wij ondersteund door IFRS deskundigen. Wij hebben de standpunten van de onderneming voor elk van de EU-IFRS standaarden geëvalueerd en hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op de berekende omvang van de verschillen op overgangsdatum 1 januari 2014 en per 31 december 2014. Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting van de onderneming over de overgang naar EU-IFRS in noot 3 adequaat is.



Waardering van goodwill

Omschrijving

Als gevolg van de overgang naar EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren. Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten. De onderneming heeft de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroom genererende eenheden bepaald op basis van de opbrengstwaarde minus de kosten van verkoop. Bij het uitvoeren van de goodwill impairment test heeft de onderneming hierbij verschillende aannames gehanteerd zoals de opbrengstwaarde van vergelijkbare ondernemingen en de marge ontwikkeling.



Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij deze aannames, de methodieken en de gegevens die gebruikt zijn door de onderneming geëvalueerd en getoetst met externe gegevens over bijvoorbeeld de opbrengstwaarde van vergelijkbare ondernemingen. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Ook hebben wij gevoeligheidsanalyses op de uitkomsten van de berekeningen uitgevoerd. Hierbij hebben wij ons specifiek





Waardering van goodwill

gericht op de gevoeligheid in de beschikbare ruimte in de kasstroom genererende eenheden. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de gehanteerde aannames zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Wij hebben geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 15 over de goodwill impairment test adequaat is.

Waardering vorderingen op afnemers

Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het schattingen van management bevat. Daarnaast bestaat deze post ongeveer 27,2% van het balanstotaal.



Onze aanpak

Bij de controle van de waardering van de debiteuren zijn met name de accountants van de groepsonderdelen betrokken. Wij hebben hen geïnstrueerd om de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en het debiteurenbeheersingsproces te beoordelen en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen te evalueren op basis van de debiteur specifieke omstandigheden. Hierbij hebben de accountants van de groepsonderdelen de aannames geëvalueerd die management heeft toegepast om de voorziening te bepalen, onder andere door de ouderdom te analyseren en door een evaluatie van debiteur specifieke risico's. Daarnaast hebben de accountants van de groepsonderdelen voor een selectie van openstaande bedragen per balansdatum vastgesteld in hoeverre deze zijn ontvangen in 2016 en dat de debiteuren en de bijbehorende omzet zijn ontstaan als gevolg van leveringen in 2015. Op centraal niveau hebben wij de inschattingen van management in verband met specifieke grotere debiteurenrisico's geëvalueerd. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de door management gehanteerde uitgangspunten zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Bij onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 9 en noot 22 ten aanzien van de voorziening debiteuren, het verloop hiervan gedurende het jaar en ten aanzien van het kredietrisico adequaat is.



Verantwoording van de pensioenen in Nederland

Omschrijving

De verantwoording van pensioenen in Nederland is een kernpunt van de controle omdat de wijziging in de waarderingsgrondslagen naar EU-IFRS een grote invloed heeft op de balans en resultaten van de onderneming en management bij de waardering van pensioenen schattingen dient te maken. Op basis van actuariële berekeningen bedraagt de waarde van de netto pensioenverplichting voor de toegezegde pensioenregeling in Nederland per 1 januari 2014 EUR 10,5 miljoen. Als gevolg van aanpassingen in de pensioenregeling in 2014 en lagere lasten onder EU-IFRS, is het 2014 resultaat positief beïnvloed met een bedrag van EUR 5,7 miljoen. De toegezegde pensioenregeling in Nederland is op 31 december 2015 beëindigd. De onderneming blijft echter verantwoordelijk voor de toezeggingen tot die datum waarvoor een voorziening is opgenomen. Een nieuw toegezegde bijdrage pensioenplan voor de medewerkers in Nederland is in 2015 overeengekomen en wordt met ingang van 1 januari 2016 van toepassing.



Onze aanpak

Wij hebben pensioendeskundigen betrokken bij de controle van de pensioenen in Nederland. Als onderdeel van onze controle hebben wij de gebruikte actuariële aannames geëvalueerd. Zo hebben wij de disconteringsfactor en de levensduurtabellen aangesloten met externe gegevens. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de door management gehanteerde uitgangspunten zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Ook hebben wij de juistheid en de volledigheid van de deelnemersgegevens zoals gehanteerd in de actuariële berekeningen vastgesteld. Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 26 adequaat is.



Verantwoordelijkheden van het bestuur en de audit commissie van de ledenraad voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming 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 genoemde 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 audit commissie 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 fouten en fraude ontdekken.

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 onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door management van de onderneming en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door management van de onderneming 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 onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.



Wij communiceren met de audit commissie van de ledenraad onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de audit commissie van de ledenraad dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook 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 audit commissie 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.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Vanaf de controle van het boekjaar 2014 zijn wij de accountant van Coöperatie FromFarmers U.A. Wij zijn door de Ledenraad op 8 april 2015 herbenoemd als accountant van de onderneming voor de controle van de jaarrekening 2015.

Amstelveen, 21 maart 2016

KPMG Accountants N.V.

E.H.W. Weusten RA

OVERIG

INDEX

Begrippenlijst

BEGRIPPENLIJST

Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers.
Beter Leven 1 ster	Zie Beter Leven-concept.
Beter voor iedereen concept	Label van de Belgische supermarktketen Delhaize voor varkensvlees van Belgische herkomst dat specifieke kwaliteitseisen stelt aan de voeding van de varkens.
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.
Beworteling van de bouwvoor	De hoeveelheid en verdeling van wortelgroei in de bouwvoor.
Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen en additieven.
Capri-concept	De voedingsaanpak van ForFarmers voor geiten. Het legt de focus op optimale voerbenutting en de beste melkproductie.
Certificaten	Een certificaat is een bewijs van het hebben van rechten op een aandeel in ForFarmers.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Delta-score	Door ForFarmers ontwikkelde meetmethode voor vleesvarkens waarbij bloedonderzoek wordt gekoppeld aan de kengetallen voor groei, voederconversie en karkaseigenschappen. Dit maakt voor de varkenshouder verbeterpunten zichtbaar.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook ForFarmers DML en co-producten.
Drijfmest	Een mengsel van vaste en vloeibare mest (urine en ontlasting) van dierlijke oorsprong.
Europa+	Europa en aangrenzende regio's.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).
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.
Ferment+	Een compleet concept voor fermentatie van voer op het varkensbedrijf. ForFarmers ontwikkelde hiervoor de bacteriecultuur en levert grondstoffen en aanvullende voeders. Weda Holland levert de installaties en Van Asten Group test installaties en voer en stemt die af op de eisen van de praktijk.

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.
Fermentatieconcept	Zie Ferment+.
ForFarmers Corporate Services B.V.	Houdstermaatschappij van alle Nederlandse dochtermaatschappijen van ForFarmers B.V.
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.
ForFarmers DML	DML staat voor Dry, Moist and Liquid. Leverancier van een compleet assortiment vloeibare en droge co-producten, vochtrijke voeders, Ruwvoeders, enkelvoudige voeders en strooisels. Dochteronderneming van ForFarmers.
Forza Pré-start	Speciaal vleeskuikenvoer van ForFarmers dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste levensdagen.
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.
Fries Friberne	(Nederlands) merk voor varkensvlees afkomstig van varkens die op een duurzame manier worden gehouden en speciaal gekruid voer krijgen.
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.
Gildehoen-concept	Duurzaam ketenconcept voor kippen, in 2011 mede-ontwikkeld door ForFarmers, met veel aandacht voor dierenwelzijn en een minimale (bij voorkeur geen) inzet van antibiotica.
GMP+	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoederveiligheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
GRI	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voormagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
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 boer.
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.
Initiative Tierwohl	In 2015 in Duitsland gelanceerd en door de detailhandel gefinancierd initiatief dat eisen stelt aan dierhouderij, hygiëne en diergezondheid.
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf. Ze zijn kalf tot ze 1 jaar oud zijn.

Kip van Morgen	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimveesector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
Losse grondstoffen	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, die de veehouder op het bedrijf mengt met andere voerproducten.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet significant is. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
MelkEfficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
Mestgift	Toediening van meststoffen (stikstof, fosfaat, kalium etc.) aan de bodem voor een optimale gewasgroei. Zowel dierlijke als kunstmest.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
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.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutriëntbehoeftes	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie.
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.
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.
PIA	Infectieziekte bij varkens, veroorzaakt door de bacterie Lawsonia intracellularis.
Plant	De benaming van een bedrijfsonderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
Pig Real Welfare	Programma ontwikkeld door de Britse Agriculture and Horticulture Development Board met focus op dierenwelzijn. Een belangrijke indicator hiervoor is het gedrag van de biggen. Een veearts beoordeelt dit met behulp van vijf objectieve en herhaalbare metingen.

PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Prelacto voer	Voer voor zeugen in de periode voor de geboorte van de biggen net voor het werpen.
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.
QS	Duits kwaliteitssysteem voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
RSP0	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie.
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja.
Ruwvoer	Gras en snijmais als voeding voor landbouwhuisdieren.
Ruwvoer+	Aanpak op het boeren erf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
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.
Snavelbehandeling	Het inkorten van de snavel bij kuikens die bestemd zijn voor de leg, om pikkerij en kannibalisme te voorkomen.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuild (wijze van opslaan). Dient als veevoer.
Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke problemen.
Steekvaste co-producten	Niet-vloeibare co-producten, bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
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.
Timotee	Een plant uit de grassenfamilie. Het is een zeer voedzaam gras.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voedermiddelen via de voermengwagen worden gemengd.
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. De producten variëren van mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer tot natte co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies betreft alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen omvatten programma's, producten en diensten waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen, resultaten kunnen monitoren en benchmarken en hun doelstellingen kunnen realiseren.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Transitieaanpak	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode van acht weken voor en na de geboorte van o.a. kalveren en biggen.
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.
VIDA	Merknaam voor de ForFarmers biggenvoerders.
Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij (een deel van) het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
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.
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.
Voerequivalenten	De sleutel voor toekenning van het vermogen aan leden. Door afname van voer of andere producten kan een lid dat voerequivalenten bezit, deze benutten. Gekoppeld aan de benutting van voerequivalenten ontvangt een lid bijschrijving op zijn participatierekening. Deze bijschrijving bestaat uit het recht op certificaten.
Voersysteem	Installatie op een veehouderijbedrijf die diervoeder vanuit de silo naar de voerbakken in de stal transporteert.
Voetzoollaesies	Ontstekingen van de huid van de voetzool van vleeskuikens.
Weda Holland B.V.	Exclusief importeur van Weda voerinstallaties in Nederland en België en leverancier van totaaloplossingen voor voersystemen in de agrarische en industriële sector, Partner van ForFarmers in het project Ferment+.
Zaaizaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.



Coöperatie FromFarmers U.A.,
Postbus 91 • 7240 AB Lochem • +31 (0)573 28 88 00
Bezoekadres: Kwinkweerd 12 • 7241 CW Lochem
www.fromfarmers.eu