



Jaarverslag 2020

TOEKOMSTGERICHTE UITSPRAKEN

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

JAARVERSLAG 2020

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2020

2020 IN HET KORT	6
ForFarmers in het kort	7
Kerncijfers	8
Resultaten	9
Historie – van coöperatie tot beursgenoteerde onderneming	10
BERICHT VAN DE CEO	11
Bericht van de CEO	12
WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN	16
Onze missie: For the Future of Farming	17
De nieuwe marktrealiteit	19
Onze strategie: Build to Grow 2025	28
Onze stakeholders: de materiële onderwerpen	36
Ontwikkelen van talent For the Future of Farming	40
Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming	46
Financieel en operationeel verslag 2020, Dividendvoorstel	64
Het aandeel ForFarmers	76
Profiel ForFarmers voor Beleggers	79
HOE WE LANGE-TERMIJN WAARDECREATIE WAARBORGEN	81
Samenstelling Raad van Bestuur en Directie	82
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	86
Corporate Governance	92
Risicomanagement	96
Bestuursverklaring	107
VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSSEN	108
Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	109
Verslag van de Raad van Commissarissen	111
Remuneratierapport	117

JAARREKENING 2020

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	125
Geconsolideerde balans	125
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	126
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	127
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	128
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	129
TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	130
Basis voor opstelling	130
Resultaten voor het jaar	134
Personeelsbeloningen	141
Winstbelastingen	149
Activa	157
Eigen vermogen en verplichtingen	171
Financiële instrumenten	181
Groepssamenstelling	190
Overige toelichtingen	193
Grondslagen voor financiële verslaggeving	197
ENKELVOUDIGE JAARREKENING	214
Enkelvoudige balans	214
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	215
TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING	216
OVERIGE GEGEVENS	224
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	224
Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	226
Nevenvestigingen	227
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	228
Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant	243
Meerjarenoverzicht	248
OVERIG	251
BEGRIPPENLIJST	252

2020 IN HET KORT

ForFarmers in het kort



**Europees #1 in
Total Feed-oplossingen**



**Volume Total Feed
circa 10 mT**



**35 Productie-
locaties**



**Meer dan
26.000 klanten**



**Ongeveer 2.600
medewerkers in 2020**



**In 1896 opgericht
als coöperatie**



**Gevestigd in Nederland
(hoofdkantoor), België,
Duitsland, Polen en
het Verenigd Koninkrijk**



**13 acquisities
sinds 2014**



**Sinds 2016 genoteerd
aan Euronext Amsterdam**



**AA-status in
MSCI ESG rating**



Kerncijfers

Omzet € x miljoen	2.352 [2.463]	Uitstoot broeikasgassen productie (kg CO ₂ per ton)	19,7 [18,3]
Brutowinst € x miljoen	433,2 [440,7]	Uitstoot broeikasgassen logistiek (kg CO ₂ per ton)	8,7 [8,5]
Onderliggende EBITDA € x miljoen	96,2 [88,5]	Verantwoorde soja en palmolie	75%-70% [74,7%-70%]
Onderliggend bedrijfsresultaat € x miljoen	61,6 [55,7]	Genderdiversiteit (% vrouwen)	21% [20%]
Onderliggende winst per aandeel	0,49 [0,43]	LTI's	24 [36]
Dividend per aandeel	0,29 [0,28]	Voerveiligheidsincidenten	8 [9]

2019 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd
Onderliggende EBIT en onderliggende winst per aandeel aangepast n.a.v. nieuwe APM definitie

Resultaten

	2020	2019
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.351,9	2.463,1
Brutowinst	433,2	440,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	24,2	14,2
Onderliggend ¹ bedrijfsresultaat (EBIT)	61,6	55,7
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	100,3	85,2
Onderliggende EBITDA	96,2	88,5
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Venootschap	14,2	17,7
Onderliggende winst	46,3	42,1
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	362,5	418,4
Balanstotaal	816,7	865,5
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ²	496,4	547,0
Netto schuld/(kaspositie) ³	-15,8	7,0
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	98,1	96,1
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-9,6	-2,7
Investerings in Immateriële en Materiële vaste activa	-35,8	-36,9
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	22,2%	20,1%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) ⁴	19,4%	16,2%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	44,4%	48,3%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,15	0,18
Dividend per aandeel	0,29	0,28
Slotkoers	5,34	5,74
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	95,2	97,7
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	508,4	560,8
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.502	2.570
¹ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 van de jaarrekening inzake Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)) ² Op basis van 12-maands gemiddelde; zie noot 17 van de jaarrekening ³ Exclusief IFRS 16 Leaseverplichtingen ⁴ ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; zie noot 17 van de jaarrekening ROACE o.b.v. onderliggende EBIT: 2020 12,4%; 2019 10,2%		
Algemeen: 2019 onderliggende EBIT en onderliggende winst aangepast voor vergelijkingsdoeleinden n.a.v. nieuwe APM definitie		

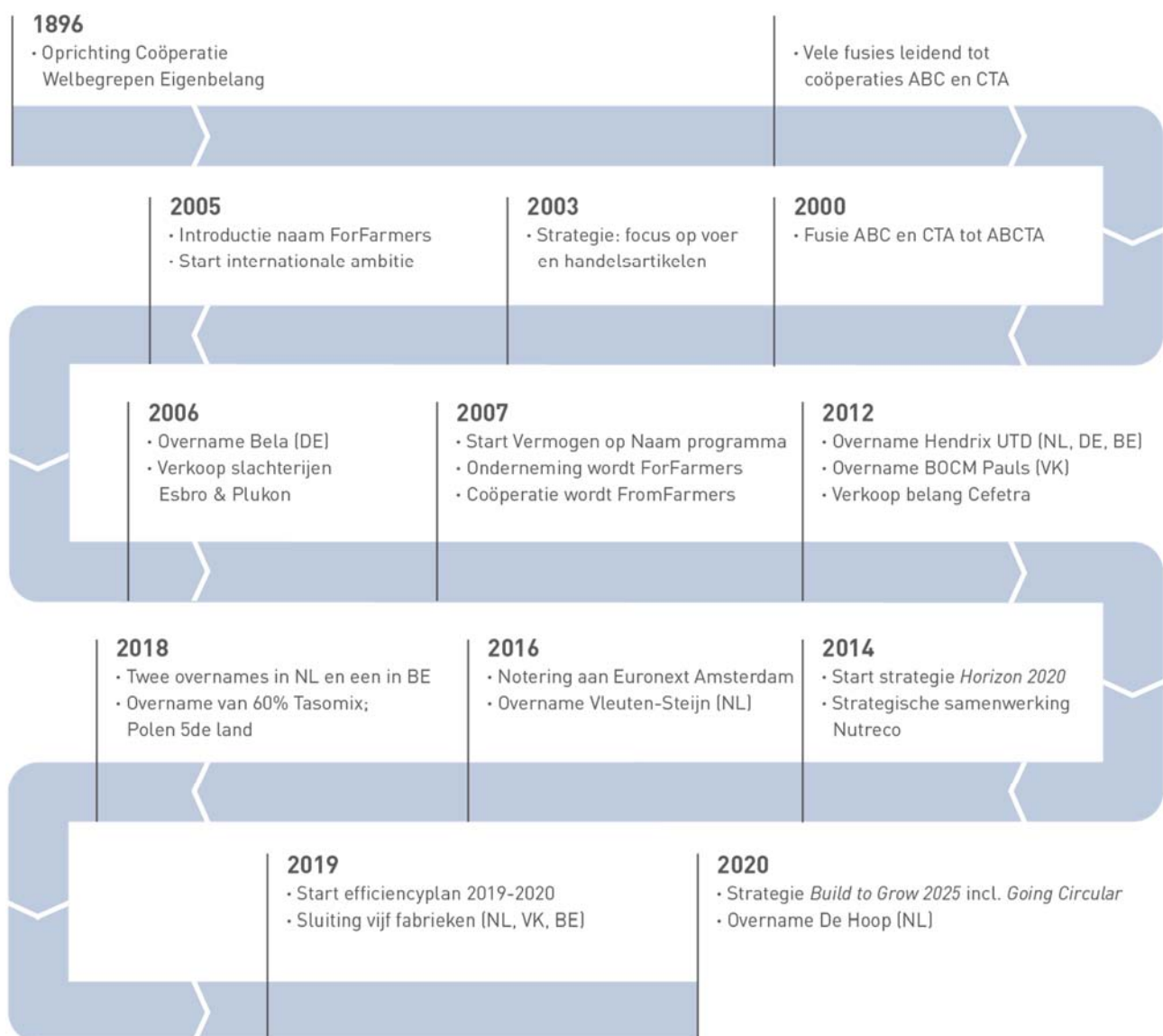
Historie – van coöperatie tot beursgenoteerde onderneming

De historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de coöperatieve rechtsvoorgangers in Nederland werd opgericht. In de decennia die volgden groeide de coöperatie zowel autonoom als door fusies en overnames, waardoor we vanaf 2005 ook actief werden in Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk.

In 2016 werden de gewone aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam. Sinds 2018 zijn we

ook actief in Polen met het pluimveevoederbedrijf Tasomix.

De kernactiviteit van ForFarmers is door de jaren heen nagenoeg hetzelfde gebleven: het leveren van goede kwaliteit voer, met advies en ondersteund door datasystemen, tegen een eerlijke prijs. Eén en ander heeft ertoe geleid dat ForFarmers thans de leidende voeronderneming in Europa is met een afzet in 2020 van circa 10 miljoen Total Feed.



BERICHT VAN DE CEO

Bericht van de CEO



2020: in het teken van Covid-19

We kijken terug op een bewogen jaar, dat gekenmerkt werd door de Covid-19 pandemie en de gevolgen ervan. Gezien de omstandigheden zijn onze resultaten meer dan tevredenstellend. In maart vorig jaar troffen we meteen maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan en om de continuïteit van productie en levering van voer zeker te stellen. Door de enorme inzet van onze medewerkers zijn we in staat geweest onze klanten goed te blijven bedienen.

Moelijk jaar voor onze klanten

De uitbraak van Covid-19 en de daaropvolgende door de verschillende overheden opgelegde maatregelen, hebben overal een significante impact gehad. De agrarische sector, die als onderdeel van de voedselketen als vitale sector is aangemerkt, werd vooral geraakt door de sluiting van de horeca- en andere out-of-home-segmenten (inclusief bijvoorbeeld bedrijfskantines en (sport)scholen). Onze klanten zagen als gevolg hiervan in meer of mindere mate de vraag naar hun producten afnemen. De toegenomen vraag naar zuivel, vlees en eieren bij de supermarkten kon dit gat niet dichten. Bovendien werd door landen buiten de EU de import van vlees uit enkele EU landen tijdelijk

opgeschort omdat medewerkers in slachthuizen met Covid-19 waren besmet. Dit resulteerde in overaanbod in de markt en verdere druk op de prijzen. We vertrouwen erop dat deze situatie weer zal herstellen wanneer de Covid-maatregelen zijn opgeheven.

Dierziekten

Sommige van onze klanten hadden naast Covid-19 ook te maken met dierziekten. De impact van de uitbraak van Afrikaanse varkenspest in China eind 2018 was nog steeds voelbaar. Ondanks dat de Chinese varkensstapel in 2020 weer iets is toegenomen, bleef de vraag naar onder meer Europees varkensvlees groot.

In 2020 werd de Afrikaanse varkenspest echter helaas ook aangetroffen in Oost-Duitsland bij wilde zwijnen, met een exportbeperking vanuit Duitsland naar landen buiten de EU tot gevolg. Daarentegen mogen Belgische varkenshouders sinds kort weer wereldwijd exporteren, omdat er daar geen varkenspest meer is.

Aan het begin van 2020 werd in Polen de besmettelijke variant van vogelgriep geconstateerd bij wilde vogels, en later in het jaar werd de ziekte ook in andere Europese landen, waaronder Nederland, geconstateerd.

Dierziekten blijven een bron van zorg voor de veehouderij, maar door de jaren heen zijn belangrijke stappen gezet met de opstelling van hygiëneprotocollen en samenwerking in de sector om verspreiding van dierziekten tegen te gaan. Hierin nemen wij een actieve rol.

Tevredenstellende resultaten

We hebben in onze operationele processen nauwelijks hinder ondervonden van Covid-maatregelen.

Daarentegen hebben we door deze situatie wel volume- en margedruk ervaren. Tegelijkertijd hebben we in lijn met de trend van de voorgaande jaren meer specialiteiten afgezet. Mede door de implementatie van de reeds bestaande efficiencyplannen zijn we in staat gebleken om relatief snel, een deel van onze kosten te reduceren en een ander deel verder te flexibiliseren. Hoe lang de Covid-situatie nog zal duren en we daar de impact van zullen blijven voelen, is niet te voorspellen. Dit is de voornaamste reden dat er voor de goodwill met betrekking tot onze activiteiten in Polen een bijzondere herwaardering heeft plaatsgevonden. We blijven echter optimistisch over de groeimogelijkheden van de Poolse pluimveesector nadat de coronamaatregelen worden versoepeld.

Gezien de uitdagende marktomstandigheden hebben we zeker tevredenstellende resultaten gerealiseerd. Dit is vooral door de inzet van onze medewerkers en de focus op efficiëntie in onze organisatie.

De waarde van een goed team

In 2020 werd meer dan ooit aangetoond, hoe belangrijk betrokken medewerkers zijn voor een organisatie. Plotseling moesten sommige medewerkers vanuit huis gaan werken en anderen juist onder stringente regelingen op locatie zijn. Dit vergde van iedereen aanzienlijke flexibiliteit. De betrokkenheid met onze business maar bovenal met onze klanten is bijzonder groot en dat is iets waar mijn collega's uit de Directie en ik, zeer trots op zijn.

Van de ene op de andere dag werd vooral 'virtueel' vergaderd en werden onze klanten, naast de fysieke leveringen van voer op het erf, via online-kanalen van advies voorzien. Onze IT-, HR- en communicatieafdeling hebben het in korte tijd mogelijk gemaakt dat het werk en de trainingsprogramma's 'op afstand' konden doorgaan. Bovendien werd er snel aandacht geschonken aan het gemis van de sociale contacten, door bijvoorbeeld online-quizzes en fysieke 'fitbeweegchallenges' te organiseren. We zijn in dit licht vooral verheugd met de uitslag van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, dat we in het afgelopen jaar hebben uitgevoerd. Dat toont namelijk dat we duidelijk boven de externe benchmark scoren, maar ook dat er nog verdere verbeterpunten zijn. We zullen aandacht, tijd en geld blijven besteden aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van onze meest waardevolle bezit, namelijk onze medewerkers.

We vinden het ook van groot belang dat onze medewerkers op een veilige manier hun werk kunnen doen. We hebben daartoe in de afgelopen jaren veel inspanningen geleverd, door investeringen, trainingen gericht op het veranderen van gedrag en actieve communicatie over veiligheid. Dit heeft ertoe geleid dat er in 2020 wederom aanzienlijk minder ongevallen waren dan in voorgaande jaren.

In het afgelopen jaar vonden er een paar veranderingen plaats in ons Directieteam. Zoals eerder al was bekendgemaakt, nam Roeland Tjebbes tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) in 2020 de CFO positie over van Arnout Traas. Later in het jaar maakte Stijn Steendijk, Directeur Strategie & Organisatie, bekend ForFarmers te gaan verlaten per 1 januari 2021. Door zijn voortdurende drive hebben we belangrijke stappen gezet met onze duurzaamheids- en innovatieagenda.

Een deel van zijn portfolio is verdeeld over de Directieleden. We zijn blij dat Eveline Paternotte, die begin 2020 bij ons was aangetreden, per begin van dit jaar is toetgetreden tot ons Directieteam als Groep Directeur HR.

Mede namens mijn collega's in de Directie wil ik Arnout en Stijn danken voor hun bijdrage aan de implementatie

van de voorgaande strategie en de totstandkoming van onze nieuwe strategie.

Er was in 2020 wederom sprake van een goede samenwerking tussen de Directie en de Raad van Commissarissen (de Raad). De Raad was zeer betrokken bij de bepaling van de strategie voor de jaren 2020-2025.

De samenstelling van de Raad veranderde ook in 2020. Tijdens de AvA in 2020 trad Annemieke de Otter toe tot de Raad in de ontstane vacature door het vertrek van Cees van Rijn.

Zeer recent maakte Cees de Jong bekend zich niet beschikbaar te stellen voor een nieuwe termijn als commissaris. Mede namens mijn collega Directieleden wil ik Cees bijzonder danken voor zijn grote bijdrage aan ForFarmers. Onder zijn voorzitterschap zijn er belangrijke stappen genomen om ons bedrijf verder te professionaliseren en nog sterker te maken voor de toekomst. We zijn verheugd dat de Raad de zeer ervaren bestuurder Jan van Nieuwenhuizen als nieuwe commissaris voordraagt aan de AvA.

Strategie Build to Grow 2025: focus, duurzaamheid en efficiëntie

Afgelopen september presenteerden we onze strategie Build to Grow 2025. We hebben bij de bepaling van onze strategie natuurlijk rekening gehouden met de nieuwe marktrealiteit waarin we ons bevinden. Sommige uitkomsten van de stakeholder dialoog werden ook meegenomen. In de bestaande, vooral volwassen, markten bouwen we efficiënt verder aan een nog betere klantbeleving, door concept-innovatie en door het inzetten van digitalisering. Tegelijkertijd richten we ons op verdere verduurzaming van de sector, zowel in onze eigen productie en logistiek als op het boerenerf. We zijn verder onze bedrijfsprocessen aan het optimaliseren om de organisatie zo efficiënt mogelijk te maken. Daarnaast zijn we voortdurend op zoek naar mogelijke acquisitiekandidaten in onze bestaande markten. Om meer balans te realiseren in onze geografische voetafdruk willen we ook overnames doen in groeiemarkten, eventueel buiten Europa. Ons doel is om in 2025 in zeven landen operationeel zijn, vergeleken met de huidige vijf landen waarin we actief zijn. We zijn voortvarend van start gegaan met de executie van onze strategie, gebaseerd op onze bestaande kernwaarden Ambitie, Duurzaamheid en Partnerships. Zowel op het gebied van Next Level Innovatie als het optimaliseren van bedrijfsprocessen hebben we progressie geboekt.

Bovendien kondigde we in oktober al aan het Nederlandse pluimveevoerbedrijf De Hoop Mengvoerders over te nemen. Aan het begin van dit jaar hebben we deze overname afgerond en zijn we begonnen met het samenvoegen van de twee ondernemingen tot een leidende speler in de markt. Eveneens aan het begin van dit jaar versterkten we de positie van Pavo, het toonaangevende merk waarmee we actief zijn in de paardensector, door de overname van Mühlendorfer Pferdefutter in Duitsland.

Going Circular For the Future of Farming

De agrarische sector wordt in toenemende mate voor de uitdaging gezet om steeds meer voeding te produceren voor de groeiende wereldbevolking, maar dit te doen met steeds minder impact op het milieu. In enkele landen worden al enige tijd maatregelen getroffen door de politiek waaraan de sector zich moet conformeren met als doel natuur, klimaat en biodiversiteit te verbeteren. Het stikstofdebat in Nederland is hier een voorbeeld van. Door de introductie van de Europese Green Deal zullen in alle Europese landen milieumaatregelen worden geïntroduceerd, om de sector meer duurzaam te maken.

Om onze aandacht voor duurzaamheid nog duidelijker te positioneren hebben we een nieuwe, aangescherpte duurzaamheidsagenda gelanceerd die we uitrollen als Going Circular For the Future of Farming. Terwijl wij voortdurend streven naar een verdere verduurzaming van de sector, zullen we er ook steeds op blijven wijzen dat klimaat en natuur mondiale thema's zijn waarvoor op wereldniveau naar oplossingen moet worden gezocht. Het verplaatsen van de productie van zuivel, vlees en eieren naar landen die minder strikte regelgeving hebben voor wat betreft duurzaamheid, diergezondheid en dierenwelzijn is in deze geen route die wij voorstaan.

Als onderdeel van onze duurzaamheidsagenda hebben we een aantal extra doelstellingen geformuleerd, die recht doen aan hoe wij Going Circular definiëren: het omzetten van laagwaardige materialen in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en zonder vervuiling. Onze strategie richt zich op drie centrale thema's: grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. We werken continu aan het verbeteren van de voerefficiëntie: meer (dierlijke eiwit-) productie met minder voer. Voor de productie van onze voeders maken we waar mogelijk gebruik van reststromen (co-producten) uit de voedingsindustrie die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie. In onze aanpak, welke door ons Directieteam is besproken, houden we rekening met de maatschappelijke grenzen waarin we moeten handelen. Hoewel het in theorie simpel lijkt om de impact op natuurlijk kapitaal in beslissingen zwaar te laten

meewegen, blijkt de praktijk weerbarstiger, waarbij rekening moet worden gehouden met meerdere dilemma's. We maken dit soort afwegingen met zorg, waarbij we de belangen van de verschillende stakeholders in ogenschouw nemen.

We richten ons met onze missie 'For the Future of Farming' op een toekomstbestendige, duurzame veehouderij. Een veehouderijsector met sterke en gezonde boerenbedrijven, waar aandacht is voor diergezondheid, dierenwelzijn en de impact van de sector op de natuur en de leefomgeving. De Total Feed-aanpak is ons antwoord op de uitdaging waar de sector voor staat. Met ons aanbod van innovatieve voerconcepten, advies en digitale hulpmiddelen die de bedrijfsvoering van de veehouder monitoren en optimaliseren, helpen we veehouders op een efficiënte en verantwoorde manier hun rendement te verbeteren. Kennis en innovatie zijn hierbij cruciaal. Mede dankzij onze schaalgrootte kunnen we onze adviseurs via interne academies trainen en kennis laten delen, die zij vervolgens inzetten op het boeren erf.

Vertrouwen in de toekomst

2020 was een jaar dat niemand zal vergeten. De Covid-pandemie heeft een grote impact gehad op ons zakelijke- en privéleven. De economische gevolgen van de pandemie worden steeds duidelijker. Het blijft voor veel mensen en ondernemers een moeilijke tijd. Op dit moment is het onwaarschijnlijk dat er een blijvende impact van Covid-19 op onze sector zal zijn. We hebben met onze strategie Build to Grow 2025 de lijnen uitgezet om in 2025 sterker, duurzamer en meer winstgevend te zijn dan nu. Daarmee doen we recht aan al onze stakeholders.

Voor de realisatie van onze strategie is en blijft de toewijding en inzet van onze medewerkers cruciaal. Hiervoor spreek ik mijn oprechte dank aan hen uit, mede namens mijn collega Directieleden.

We zijn uiteraard afhankelijk van vertrouwen van onze klanten/veehouders, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Ik ben hen hiervoor oprecht erkentelijk. We werken er met alle collega's binnen ForFarmers aan om voor al onze stakeholders een betrouwbare partner te blijven en om het iedere dag en ieder jaar opnieuw, een stapje beter te doen.

Lochem, 10 maart 2021

Yoram Knoop
CEO ForFarmers N.V.

WIE WE ZIJN EN WAT WE DOEN

Onze missie: For the Future of Farming

ForFarmers zet zich in For the Future of Farming met de Total Feed-aanpak. Door het leveren van voer vergezeld van goed advies en ondersteund door datasystemen, helpen we veehouders op een duurzame manier een beter rendement op het boerenerf te behalen.

Wereldwijd staat de agrarische sector voor de uitdaging de groeiende wereldbevolking op een duurzame wijze te kunnen voorzien van (dierlijke) eiwitten. Deze eiwitten worden veelal geproduceerd in landen met een daarvoor optimaal klimaat, zoals onder meer de Noordwest-Europese landen, en worden zowel lokaal geconsumeerd als naar andere landen geëxporteerd. Daarnaast onderneemt de sector continu stappen om meer duurzaam te produceren.

De maatschappelijke acceptatie van de agrarische sector is in West-Europa vooral door de milieu-impact sterk aan het veranderen. De veehouderij is daardoor onder een vergrootglas komen te liggen.

We hebben als Europese marktleider in de voerindustrie niet alleen de kans, maar ook de plicht, om een wezenlijke bijdrage te leveren aan een internationale, efficiëntere en duurzamere productie van vlees, eieren en zuivel.

Met onze missie, 'For the Future of Farming', tonen we niet alleen ons vertrouwen in de toekomst van de agrarische sector. We zetten ons vóór alles in voor de verdere verduurzaming en continuïteit van het boerenbedrijf en daarmee een verantwoorde voedselproductie. Dit past geheel in onze ambitie een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn.

We zijn actief in Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk, waar we onder de merknaam ForFarmers veehouders in de herkauwers-, varkens- en pluimveesector producten, advies en data-hulpmiddelen leveren. Daarnaast leveren we paardenvoer in circa 30 landen onder de merknaam Pavo en zijn we met Reudink een leidinggevende speler in de biologische sector. We hebben meer dan 400 adviseurs, van de circa 2.600 medewerkers, die onze 26.000 klanten regelmatig op het boerenerf bezoeken om hen terzijde te staan in hun bedrijfsvoering en -beslissingen.

We zijn ervan overtuigd dat we met de Total Feed-aanpak een duurzame lange-termijn oplossing bieden voor zowel de veehouder als de maatschappij. Met deze aanpak helpen we de veehouder een beter rendement te behalen op het boerenerf, met een gezondere veestapel, een hogere efficiëntie en minder emissies (o.a. ammoniak, fosfaat en geur).

Dat doen we met innovatieve voerconcepten en gericht advies ondersteund door datasystemen. We trachten daarbij de voederconversie (meer productie met minder voer) voor de veehouder te verbeteren.

Met de Total Feed-aanpak sturen we op:

Resultaat: Een gerichte planning, monitoring en analyse van de resultaten van het boerenbedrijf om continu het rendement op het boerenerf te verbeteren met gezonde dieren en een hogere efficiëntie.

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

Producten: De inzet van maatwerk en onze Total Feed-aanpak waarbij we in toenemende mate gebruik maken van reststromen van grondstoffen die niet voor humane consumptie kunnen worden ingezet, waardoor de CO₂ voetafdruk van veevoer kan worden verlaagd.



Kernwaarden

We hechten aan de volgende kernwaarden als duurzaam kompas voor onze bedrijfscultuur:

Ambitie

We streven naar resultaat op een steeds hoger niveau. Zowel op het boerenerf als binnen de eigen organisatie. Dit vraagt om helder leiderschap en een goed op elkaar ingespeeld team. Onze missie om op een duurzame wijze bij te dragen aan de uitdaging de wereldbevolking te voeden spreekt onze medewerkers en (jonge) kandidaten aan. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties is van cruciaal belang. Evenals het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan onze medewerkers.

Duurzaamheid

De kern van onze duurzaamheidsstrategie Going Circular is gebaseerd op een raamwerk met drie centrale thema's: grondstoffen voor voer, voerproductie en voeroplossingen. We streven naar optimale omzetting van laagwaardige ingrediënten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling en zonder vervuiling. Om dit te bereiken hebben we expliciete doelstellingen en ambities geformuleerd als onderdeel van onze strategie.

We hebben onze doelstellingen gelieerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties die gericht zijn op geen honger (2), betaalbare en duurzame energie (7), verantwoorde consumptie en productie (12), klimaatmaatregelen (13) en leven op het land (15). In ons handelen kiezen we voor een lange-termijn oriëntatie, vertrouwen en transparantie, volgen we lokale regels en procedures en houden we rekening met onze leefomgeving.

Partnerschap

Wij geloven in focus op waar we goed in zijn: het aanbieden van voeroplossingen op het boerenerf. Dat impliceert dat we ook van mening zijn dat samenwerken met partners in de keten meerwaarde oplevert. Daarom werken we samen met klanten en leveranciers en met de strategische partners in de verschillende sectoren. Uitgangspunt daarbij is een duurzame relatie gebaseerd op vertrouwen en een win-win voor alle betrokken partijen.



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

De nieuwe marktrealiteit

Over ongeveer 30 jaar is er volgens de FAO (Food and Agricultural Organisation van de Verenigde Naties) tot 70% meer voedsel nodig om de groeiende wereldpopulatie te voeden. ForFarmers maakt onderdeel uit van de voedselketen, die voor deze uitdaging staat. Met onze Total Feed-aanpak dragen wij bij aan een duurzame productie van dierlijke eiwitten, een belangrijk onderdeel van een gevarieerd dieet. Er zijn trends in onze keten te herkennen die op korte- en langere termijn zowel kansen bieden als bedreigingen vormen.

2020 stond geheel in het teken van de plotselinge wereldwijde uitbraak van **Covid-19**. De overheidsmaatregelen die werden ingesteld om verspreiding van het virus te voorkomen hadden ook een grote impact op de voedselketen, waarbij sommige spelers harder werden geraakt dan anderen. Wij konden onze klanten blijven beleveren, maar volumes kwamen wel enigszins onder druk te staan. Onder veehouders was een gemengd beeld. Vooral de vleespluimveesector en vleesveehouders, die sterk afhankelijk zijn van de horecasector, zagen hun afzet teruglopen. Pluimveehouders vertraagden daardoor het opzetten van nieuwe kuikens in hun stallen. Hoe lang het duurt voordat die markt herstelt hangt voor een groot deel af, van wanneer de horecasector en het zogenaamde 'out-of-home' segment weer op stoom komt. Ondanks deze korte-termijn uitdagingen, is de verwachting dat Covid-19 op de lange termijn geen negatieve impact op de agrarische sector zal hebben.

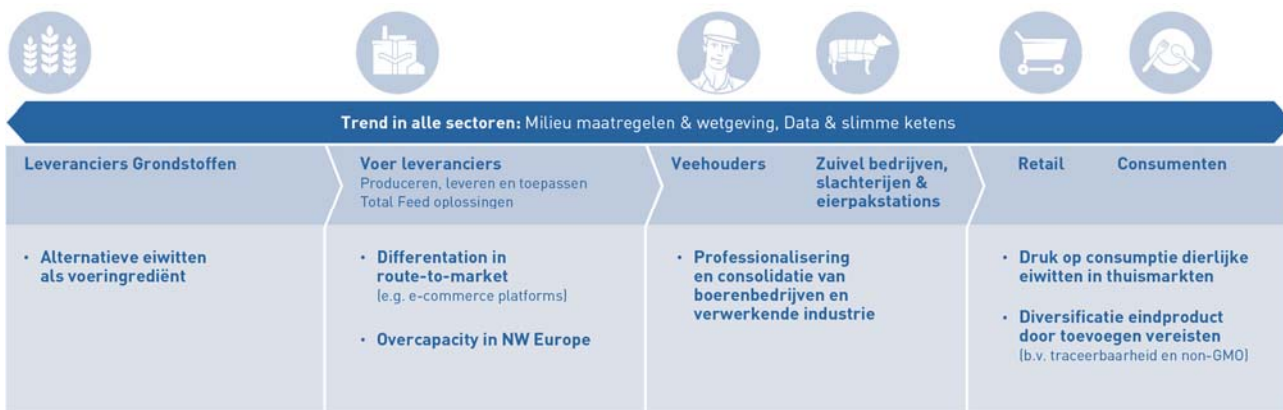
Naast de specifieke situatie met betrekking tot Covid-19, heeft de sector ook in 2020 te maken gekregen met de uitbraak van **dierziektes**. Door de jaren heen is de sector in Noordwest-Europa er steeds beter in geslaagd om de verspreiding van dierziektes onder controle te krijgen. Desondanks is de (regionale) impact van dierziektes groot, en kan de uitbraak ervan niet altijd worden voorkomen. De import en export van agrarische goederen is binnen West-Europa onderhevig aan strenge eisen, waaronder ook steeds striktere hygiëne maatregelen. Op het moment dat besmetting wordt

vastgesteld worden deze maatregelen door de sector geïmplementeerd. Bij een positief toekomstperspectief voor de betreffende veehouders zal het dierenaantal sneller worden hersteld na een ziekte-uitbraak. Zowel de uitbraak van vogelgriep in Polen aan het begin van 2020 en later in het jaar in andere Europese landen, als het feit dat Afrikaanse varkenspest werd geconstateerd bij wilde zwijnen in Oost-Duitsland later in het jaar waren reden tot zorg bij grote groepen veehouders.

Trends en kansen

Naast Covid-19 en het feit dat dierziektes op elk moment een rol kunnen spelen, vallen bepaalde ontwikkelingen in de agrarische sector op, zowel door hun impact als door de snelheid waarmee ze zich voordoen.

ForFarmers ziet kansen in deze ontwikkelingen in de keten. We kunnen de kennis en ervaring op het gebied van de Total Feed-aanpak, opgedaan door de sterke positie in de Nederlandse agrarische sector, optimaal internationaal inzetten. Met deze combinatie van voer, advies en data-analyse helpen we veehouders duurzamer en efficiënter te produceren, met gezondere dieren en minder emissies (o.a. CO₂, ammoniak, stikstof, fosfaat en geur). Ook onze schaalgrootte is van belang om in de toekomst een rol van betekenis te blijven spelen in de industrie.



Milieumaatregelen en -wetgeving

Het efficiënt produceren van (dierlijke) eiwitten is het meest kansrijk in bepaalde geografische gebieden met een daarvoor optimaal klimaat, zoals Noordwest-Europa. In deze dichtbevolkte regio neemt de maatschappelijke druk op productie (en consumptie) van dierlijke eiwitten echter continu toe. De impact van de agrarische sector op klimaat, natuur en milieu zijn grote thema's en vormen onder meer de pijlers in de landbouwstrategie van de EU.

De Europese Commissie heeft in 2019 de Green Deal geïntroduceerd om van de EU een moderne, grondstoffenefficiënte en concurrerende economie te maken, die de netto-uitstoot aan broeikasgassen tegen 2050 tot nul reduceert en economische groei oplevert zonder grondstoffen uit te putten. Het actieplan van de EU richt zich in dit verband onder meer op het efficiënter gebruiken van hulpbronnen door over te schakelen op een schone, circulaire economie en daarnaast op het herstellen van de biodiversiteit en het verlagen van emissies.

Om deze doelstellingen te halen wordt ook van de Europese agrarische sector een aanzienlijke bijdrage verlangd.

De veehouders in Noordwest-Europa produceren dierlijke eiwitten met wereldwijd relatief gezien een zeer lage CO₂ voetafdruk. De Nederlandse veehouder behoort zelfs tot de koplopers in het meest duurzaam produceren van vlees, zuivel en eieren. Veel dierlijke eiwitproducten worden vanuit Noordwest-Europa naar landen geëxporteerd waar de vergelijkbare productie, onder meer door ligging, klimaat en infrastructuur, op een minder efficiënte manier en met een hogere CO₂-voetafdruk plaatsvindt. Vanwege de (lokale) milieu-impact van de agrarische sector, zowel in absolute zin als in relatie tot (nationale) klimaatdoelstellingen worden veehouders steeds meer geconfronteerd met maatregelen en wetten waaraan zij moeten voldoen. Dit kan leiden tot een internationaal ongelijk speelveld voor agrariërs. Ook dient te worden afgewogen of het

verplaatsen van de productie van (dierlijke) eiwitten naar andere landen zal resulteren in een mondiale verbetering van klimaat, natuur en milieu.

In 2019 ontstond bijvoorbeeld in Nederland een politieke discussie rondom het terugdringen van de stikstofuitstoot. Er is sindsdien een plan van aanpak gemaakt door de minister van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid (LNV). In 2030 moet de uitvoering van het plan hebben geleid tot een verbetering van de biodiversiteit en natuur, een beter toekomstperspectief voor boeren en minder milieubelasting door de agrarische sector. Een onderdeel van het plan bestaat uit een vrijwillige uitkoopregeling voor veehouders in de buurt van Natura-2000 gebieden. Voor het totale plan is tot aan 2030 een bedrag van €5 miljard begroot. Om de belasting door de sector op klimaat, natuur en maatschappij (omgeving) te verminderen komt de nadruk in de meer dichtbevolkte gebieden in West-Europa steeds meer te liggen op een 'kringloop-aanpak'.

ForFarmers speelt als essentiële schakel in de voedselketen een rol in deze ontwikkelingen. Als onderdeel van onze aangescherpte duurzaamheidsagenda Going Circular zijn specifieke doelstellingen geformuleerd om bij te dragen aan een duurzame veehouderij. Voor ons betekent Going Circular dat we laagwaardige ingrediënten omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en vervuiling. Dit doen we onder meer door schaarse grondstoffen, waar we bij het produceren van voeders gebruik van maken, optimaal aan te vullen met co-producten die niet geschikt zijn voor directe humane consumptie, zoals tarwe waarvan de kwaliteit onvoldoende is om brood van te bakken. Of reststromen uit de voedingsindustrie, zoals retourstromen als brood, koek en chocolade, die als ingrediënt worden gebruikt maar ook separaat op het boeren erf worden geleverd. Speciaal voor melkveehouders bieden we ook hoogwaardige en passende ruwvoer oplossingen (zaden voor gras en mais bijvoorbeeld), waardoor een optimale,

totale voeroplossing ontstaat die past binnen hun bedrijfsvoering. Daarnaast bieden we advies voor het hergebruik van mest.

We streven voor onze klanten naar een verbetering van de voederconversie onder het motto 'meer (productie) met minder (voer)'. In het kader van 'meten is weten' gebruiken we monitoringsystemen voor de resultaten en kunnen we waar nodig bijsturen.

Gebruik van data en slimme ketens

Een toenemend aantal consumenten wil weten waar en hoe voedsel is geproduceerd. Dit wordt ingegeven door zorg over voedselveiligheid en door aandacht voor dierenwelzijn en milieu. In deze context is het voor supermarktketens van belang over samenwerken te kunnen spreken met slachthuizen en voerondernemingen, om duurzame concepten te borgen en betere traceerbaarheid en vermindering van faalkosten tussen de verschillende ketenschakels te realiseren. Om met succes aan een dergelijke samenwerking te kunnen deelnemen is het essentieel dat er data-uitwisseling en –analyse tussen partijen kan plaatsvinden. Dit is een van de redenen waarom de agrarische industrie versneld wil digitaliseren.

ForFarmers is in verschillende landen al actief op het gebied van het combineren van data van het boerenerf met eigen data tot essentiële informatie voor de bedrijfsvoering van veehouders en ten behoeve van verdere optimalisatie van fabrieken en logistieke processen. Deze kennis en ervaring wordt overal waar we operationeel zijn ingezet. We zien dat data-analyse op drie manieren de bedrijfsvoering van veehouders zal gaan beïnvloeden:

1. Op het gebied van productieverbetering: door het verzamelen, verwerken en visualiseren van data tot waardevolle informatie
2. Milieu-uitdagingen beheersen: met gebruik van data-gedreven technologieën onze klanten helpen met gezondere dieren een betere productie te bereiken met een lagere CO₂ voetafdruk
3. Beter supply chain management: aanbod en vraag beter op elkaar afstemmen met behulp van digitalisatie en data-analyse, dit heeft een impact op zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de voorraad op het boerenerf en bij ForFarmers. Ook het gebruik van e-Commerce zorgt voor een betere klantervaring, klantenbinding en optimalisatie van de aanvoerlogistiek.

Alternatieve eiwitten als voeringrediënt

Om dieren goed en gezond te laten groeien en produceren, moeten voeders worden samengesteld uit (ruwe) grondstoffen, mineralen, vitaminen en co-producten (reststromen) uit de voedingsindustrie.

Diervoedergrondstoffen moeten optimaal worden benut om een optimale balans te realiseren tussen groei, productie en mestuitstoot van het dier. Hierbij speelt de juiste hoeveelheid energie en eiwit een belangrijke rol omdat deze cruciaal is voor de gezondheid en het welzijn van het dier. Dit wordt 'precision feeding' genoemd, met als doel een optimale voederconversie, diergezondheid en dierenwelzijn.

Eén van de eiwitingrediënten in het voer komt uit soja. ForFarmers is zich bewust van de bijeffecten van sojateelt, zoals ontbossing. Om hiertegen actie te nemen zijn we lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja en hebben we ook het Amazon Soy Moratorium onderschreven. We streven ernaar dat in 2025 alle soja en palmolie die we inkopen verantwoord is. Hierover wordt meer in detail gerapporteerd in het hoofdstuk 'Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular for the Future of Farming'.

Daarnaast nemen we actief deel aan projecten die zich richten op het vinden van alternatieve eiwitten als voeringrediënt. Hierbij valt te denken aan insecten, die op de middellange termijn een aantrekkelijke vervanging zouden kunnen zijn voor de soja in het pluimvee- en varkensvoer. Insecten zijn lokaal verkrijgbaar, traceerbaar en duurzaam. Echter, het gebruik van insecten als voeringrediënt is nog niet volledig geautoriseerd door de EU.

Ook nemen we deel aan onderzoeksprojecten waarin wordt geëxperimenteerd met 'single-cell' eiwitten. Dit zijn eiwitextracten die door fermentatie uit micro-organismen zijn onttrokken. Single-cell eiwitten kunnen op termijn als eiwitvervanger voor vismeel en soja in het voer voor alle sectoren worden ingezet. Deze experimenten zijn veelbelovend. De verwachting is echter dat het nog een tijd zal duren voordat dit soja in het veevoer zal kunnen vervangen.

Differentiatie in de afzetkanalen & overcapaciteit in Noordwest-Europa

In de afgelopen jaren zijn er voor veehouders meerdere mogelijkheden ontstaan om hun voer te betrekken. Deze differentiatie in 'route-to-market' leidt tot meer concurrentie in de markt. Daarnaast ontstaat er in sommige landen door teruglopende volumes enige overcapaciteit in de fabrieken met als gevolg mogelijke additionele margedruk.

Er zijn in grote lijnen vier groepen voerleveranciers te onderscheiden.

1. Multinationale spelers met sterke regionale marktposities, waaronder ForFarmers, Agrifirm, de Heus en AB Agri. Deze ondernemingen zijn stabiel,

consolideren kleinere voerondernemingen en bieden de klant zowel voer(productie) als advies.

2. Lokale spelers en coöperaties, zoals VoerGroepZuid en NWF Agriculture. Deze ondernemingen richten zich op het versterken van hun lokale marktaandeel en een grote klantenbinding. Een aantal van deze ondernemingen zal mogelijk op termijn worden overgenomen door de grotere spelers.
3. Specialisten en dealers in additieven. Denk aan Denkavit en TrouwNutrition. Zij verkopen specialiteiten (premix) direct aan grote veehouders, gecombineerd met advies. Deze ondernemingen hebben een stabiele positie en loyale klanten. In het algemeen zijn de klanten zeer grote veehouders of andere voerondernemingen.
4. Nieuwe 'gesplitste' bedrijven, waarbij advies en voer apart worden verkocht via een online platform. Indien de veehouder voer wil afnemen wordt de productie hiervan uitbesteed aan derden via 'toll milling' contracten. Op dit vlak zijn er thans nog slechts een beperkt aantal te noemen, zoals MijnVoer.nl en Cheapfeed.com.

Groeiende professionaliteit en consolidatie van veehouders, slachthuizen en zuivelverwerkers

De toenemende regeldruk zorgt voor extra investeringen, door de hele voedingsketen, die (nog) niet makkelijk in de consumentenprijs (kunnen) worden doorberekend. Dit zorgt voor verdere consolidatie van boerenbedrijven, die ook wordt ingegeven door de opvolgingsproblematiek van veehouders.

Het aantal veehouders neemt daardoor in Noordwest-Europa af, maar het productievolume van dierlijke eiwitten blijft redelijk stabiel. Hoewel dit per sector en land verschilt, betekent het dat boerenbedrijven groter worden. Daarmee verandert ook de vraag naar voederoplossingen, advies en hulpmiddelen.

Er doen zich verschillende scenario's voor.

In het Verenigd Koninkrijk vindt er bijvoorbeeld consolidatie plaats tussen slachthuizen, die zich vervolgens volledig richten op kostenefficiëntie. Zij sluiten geïntegreerde ketens met varkenshouders, of nemen ze zelfs over, en bepalen het soort voer dat gebruikt wordt in de aanvoerketen. In de pluimveesector in Nederland worden ook steeds meer virtueel geïntegreerde ketens gevormd.

In Nederland richten jonge ondernemende veehouders zich daarentegen op het maximaliseren van de technische resultaten van hun dieren, door onder meer investeringen te doen in gespecialiseerde productiesystemen inclusief specialistisch advies op het boeren erf.

Beide scenario's vragen verschillende oplossingen van de voeronderneming. Wij zetten innovatieve

monitoringsystemen in om data van het boerenbedrijf om te zetten naar nuttige informatie om het resultaat van de veehouder te verbeteren. Ook hebben we de schaalgrootte om te kunnen investeren in concepten en middelen die voldoen aan de technische vereisten. Om schaalgrootte te bereiken of houden vindt er ook consolidatie plaats tussen voerondernemingen.



Druk op consumptie van dierlijke eiwitten in thuishanden

Wereldwijd blijft de vraag naar dierlijke eiwitten – zuivel, vlees, eieren – stijgen. In Noordwest-Europa lijkt de totale consumptie van dierlijke eiwitten echter te stabiliseren. Consumenten, vooral in de meer welvarende landen, kiezen daarbij steeds vaker voor kip en vis in plaats van rood vlees. Bovendien is er ook groeiende interesse voor plantaardige vleesvervangers, biologische voeding en voor vegetarische en veganistische voeding. Terwijl dit in veel gevallen leidt tot daadwerkelijke vervanging van dierlijke eiwitconsumptie blijkt dat er ook consumenten zijn die de plantaardige optie toevoegen aan het bestaande dagelijks dieet. Daarnaast toont onderzoek aan dat de gemiddelde consumptie per persoon van dierlijke eiwitten, waaronder vlees, in Noordwest-Europa nog niet (significant) daalt. Er zijn echter wel verschillen per land waar te nemen en de algehele verwachting is dat consumptie van dierlijke eiwitten in de meer welvarende landen op termijn zal afnemen.

Diversificatie van eindproducten als gevolg van groeiende consumentenvraag naar traceerbaarheid van herkomst

De groeiende interesse van consumenten in Europa voor dierenwelzijn en voor de kwaliteit en de herkomst van voedsel leidt tot nieuwe initiatieven en samenwerking binnen de sector. Welzijnsconcepten voor vleeskuikens, waarbij ze langer leven en meer ruimte hebben, zijn een voorbeeld met oog voor dierenwelzijn.

De keten waarin wij opereren

Grondstoffenmarkt

Voerondernemingen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de hoeveelheid grondstoffen die ze gebruiken, de herkomst van de grondstoffen en of de grondstoffen op een duurzame manier zijn geproduceerd. Met onze [Going Circular](#) aanpak onderschrijven we de noodzaak om maatschappelijk verantwoordelijk te handelen, met respect voor natuur, mens en dier.

Grondstofkosten vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders en fluctueren voortdurend. Deze prijsveranderingen worden doorgaans doorberekend aan klanten, die de ontwikkelingen op de grondstofmarkten nauwlettend volgen. Het inkoopproces en de combinatie van grondstoffen in het voer (de formulatie) zijn daarom zeer belangrijke activiteiten binnen ForFarmers. De grondstoffen die we verwerken in onze voeders zijn op te splitsen in micro-ingrediënten (zoals aminozuren, vitamines en mineralen) en macro-ingrediënten (zoals granen, plantaardige eiwitten, vezelrijke grondstoffen en plantaardige oliën). De belangrijkste macro-ingrediënten die we inkopen zijn graansoorten als maïs, tarwe en gerst, en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. Veel van wat we van deze grondstoffen gebruiken is wél geschikt voor voeders voor dieren maar niet voor voeding voor mensen. De inkoop van micro-ingrediënten en premixen doen we sinds 2014 zo veel mogelijk samen met en via onze strategische partner Nutreco, waardoor we onze schaalgrootte kunnen benutten.

Voor de inkoop van macro-ingrediënten heeft ForFarmers categoriespecialisten aangesteld die de inkoop aansturen over de landen heen bij een klein aantal wereldwijde leveranciers. Daarnaast worden grondstoffen ook rechtstreeks bij lokale akkerbouwers gekocht. De efficiëntie van het inkoopproces, de kwaliteitsbewaking van de producten en de

optimalisatie van de voersamenstelling binnen de gewenste nutritionele prestatie zijn voor ons essentieel.

Mengvoerindustrie en concurrentiepositie ForFarmers

De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In de verschillende landen en regio's concurreert ForFarmers met grote (multinationale) ondernemingen, lokale familiebedrijven en coöperaties en specialisten. Verschillende bronnen melden dat er in het afgelopen jaar wereldwijd circa 1,1 miljard ton diervoeders werd afgezet, waarvan ongeveer 165 miljoen ton mengvoer in Europa. ForFarmers is met een afzet van 10 miljoen ton, en derhalve een Europees marktaandeel van ruwweg 6%, de leidende Europese voeronderneming.

Hieronder geven we de concurrentiepositie van ForFarmers per land weer.

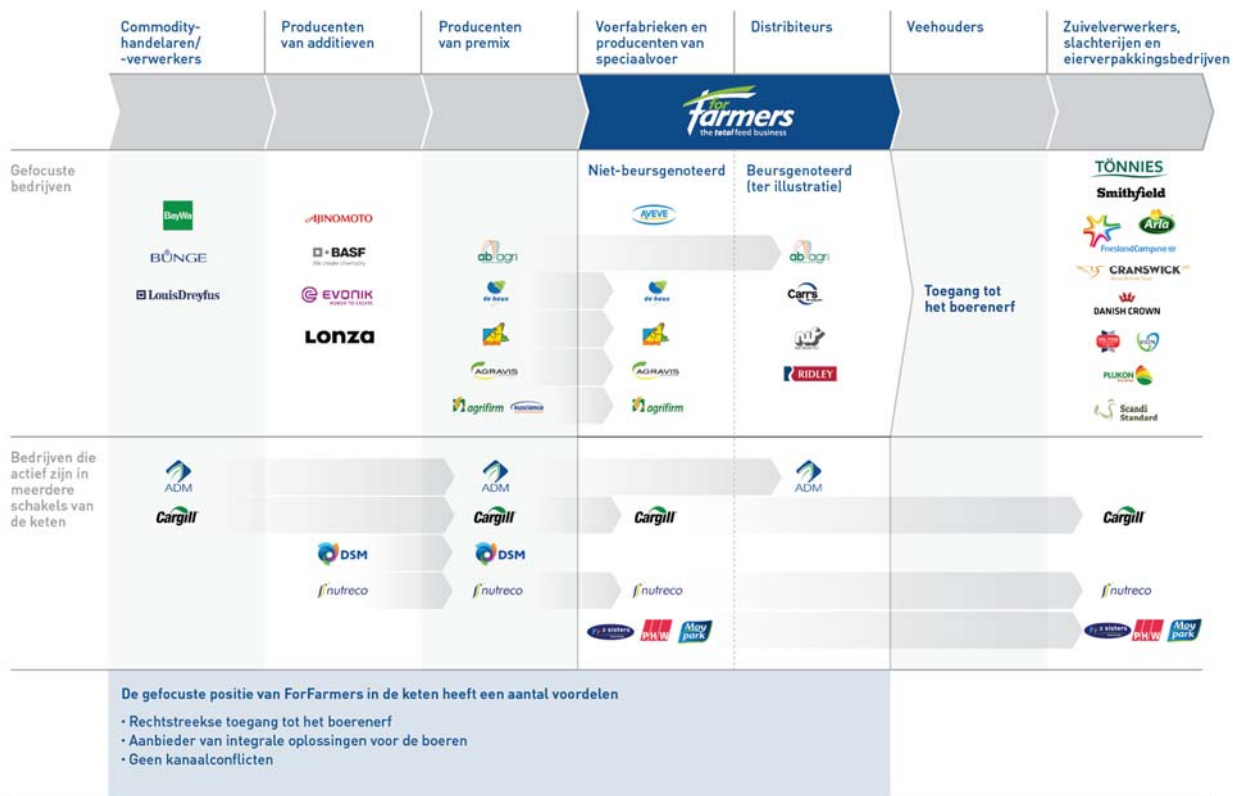
De drie belangrijkste spelers in Nederland - ForFarmers, Agrifirm en De Heus - hebben een gezamenlijk marktaandeel van circa 65%. De overige 35% is verdeeld over circa 75 andere voerproducenten.

In België is ForFarmers de op een na grootste voeronderneming, na Arvesta en voor de nieuwe combinatie Quartes/Agrifirm (nummer 3). Tezamen hebben deze producenten een marktaandeel van circa 35%, in een speelveld van zo'n 50 bedrijven.

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

In de Poolse markt zijn veel voerondernemingen actief in geïntegreerde ketens. De drie grootste voerbedrijven op de vrije markt - Cargill, De Heus en Wipasz - hebben een gezamenlijk marktaandeel van meer dan 40%. ForFarmers bekleedt met Tasomix (waarin we een belang van 60% hebben) de vierde positie in de markt. Naast de top vier voerondernemingen zijn er ongeveer 35 andere vrije spelers actief in de Poolse mengvoermarkt.

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



Agrarische ondernemers

We bedienen voornamelijk de herkauwers-, de varkens- en de pluimveesector. Daarnaast zijn we actief in paardensector met onze Pavo-voeders en nemen we een prominente positie in op de biologische veevoedermarkt onder het merk Reudink.

Herkauwerssector

We zijn binnen de herkauwerssector vooral actief in de melkveehouderij. Daarnaast bedienen we geitenhouders, schapenhouders en rundvleesveehouders. De ontwikkelingen in deze sector verschillen per land. De Noordwest-Europese zuivelsector, met uitzondering van die uit het Verenigd Koninkrijk, heeft een sterke exportpositie. Dit komt door het productportfolio met een hoge toegevoegde waarde in combinatie met een mondiaal toenemende vraag naar zuivelproducten, vooral vanuit Azië.

Vooral in het licht van de stikstofdiscussie wordt van melkveehouders in Nederland verwacht snelle resultaten te boeken met de vermindering van stikstofuitstoot. Wij werken op dit gebied samen met de veehouders aan verschillende manieren om de uitstoot te reduceren. Dergelijke processen vergen echter wel enige tijd.

In de markten waarin we actief zijn, zien we meer differentiaties in de melkstromen. Veehouders uit Nederland en België exporteren veel non-GGO

producten naar Duitsland. Daarom is er aanhoudende interesse in VLOG-gecertificeerde (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik) voeders onder deze veehouders.

De geitenstapel in Nederland is in 2020 enigszins gegroeid, maar de vleesveesector kromp als gevolg van Covid-19.

Varkenssector

Wereldwijd heeft de varkenssector nog steeds te maken met de gevolgen van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in de tweede helft van 2018. De ziekte brak eerst uit in China en vervolgens in steeds meer landen in Azië. China was het thuisland van circa 50% van het mondiale aantal varkens, waarvan circa de helft door de ziekte is verdwenen. Dit zorgde vanaf 2019 voor een aanzienlijke vraag naar varkensvlees vanuit China en andere Aziatische landen, en als gevolg daarvan in eerste instantie tot significante prijsstijgingen van varkens. In 2020 is deze trend echter omgebogen door de uitbraak van Covid-19 en door de heropbouw van de varkenssector in China.

China stelde in 2020 importbeperkingen in voor varkensvlees uit Europa omdat daar medewerkers in slachthuizen waren besmet met het coronavirus. Ook de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in september 2020 in Duitsland resulteerde in importbeperkingen door onder andere China. Hierdoor daalden de prijzen voor varkens in Europa, die in 2020 lager kwamen te liggen dan in de periode in de tweede helft van 2018.

Varkenshouders in Continentaal Europa produceren zowel voor de lokale markt als voor de export. Terwijl de mondiale vraag naar varkensvlees blijft groeien, is de Europese vraag stabiel tot licht dalend. In de meer dichtbevolkte gebieden als Nederland en West-Duitsland keert het sentiment zich steeds meer tegen de intensieve varkenshouderij. Dit leidt tot meer lokale regelgeving, bijvoorbeeld om geuroverlast tegen te gaan of het dierenwelzijn te verbeteren. De 'warme sanering' van de varkenshouderij in Nederland is hiervan een voorbeeld. De overheid heeft in 2020 fondsen beschikbaar gemaakt om de varkensrechten op te kopen van varkenshouders die besluiten te stoppen. Daarmee wordt de veehouder gecompenseerd en verkleint de overheid de varkensstapel.

In Duitsland gelden ook regels om meststoffen beter te benutten en de uitstoot van ammoniak en de vervuiling van grondwater te verminderen.

In het Verenigd Koninkrijk wordt een groot deel van de markt bediend door een aantal grote varkenshouderijen en integraties. Varkenshouders houden de dieren daar vooral buiten, in tegenstelling tot de andere landen waarin ForFarmers actief is. Zij voorzien daar in circa 60% van de lokale vraag. De noodzakelijke import komt vooral uit continentaal Europa en zal waarschijnlijk hinder ondervinden van de effecten van de Brexit. Veehouders zijn nog steeds terughoudend bij het investeren in uitbreiding van hun veestapel, zolang ze niet meer zekerheid hebben over de toekomstige handelsovereenkomsten. We verwachten dat, wanneer er meer duidelijkheid is, veestapels zullen worden uitgebreid, vooral in varkens en pluimvee.

In Polen is sprake van een voortdurende expansie en consolidatie van boerenbedrijven en nauwere samenwerking tussen voerondernemingen, vleesvarkensbedrijven en slachterijen.

Pluimveesector

De Europese consument kiest steeds vaker voor kip, omdat dit als betaalbaar, gezonder en duurzamer, wordt gezien. In Nederland gaat de voorkeur van de consument bovendien uit naar vlees van langzaam groeiende kippen en biologische of vrije-uitloop eieren. In Duitsland wordt de traditionele kip volgens het 'Initiative Tierwohl' geproduceerd. Daarbij worden bepaalde criteria gehanteerd voor dierenwelzijn, waarvoor de pluimveehouder wordt gecompenseerd. In beide landen voeren pluimveehouders hun dieren hiervoor met speciaal ontwikkelde welzijnsvoerders. Die voeders zijn weliswaar duurder, maar de producten van deze veehouders brengen ook meer op, waardoor het rendement beter kan zijn.

In andere Europese landen blijft de conventionele productie echter nog de standaard, met name voor de export. De concurrentie komt vooral uit Polen, waar wij

een positie hebben met ons 60% belang in het Poolse pluimveevoerbedrijf Tasomix. De pluimveemarkt in Polen is een groei- en exportmarkt, zowel in de geïntegreerde keten als in de vrije markt. In 2020 heeft de markt echter flink te lijden gehad van eerst de uitbraak van vogelgriep en daaropvolgend de impact van de maatregelen rondom Covid-19. Door de sluiting van de horecasector is een groot deel van de nationale en internationale vraag naar pluimveevleesproducten tijdelijk weggefallen.

Pluimveehouders besloten niet onmiddellijk nieuwe dieren op te zetten in hun stallen, omdat de prijs voor vleeskuikens onder het break-even punt lag. Ook in het Verenigd Koninkrijk werd de pluimveesector geraakt door de Covid-maatregelen. Er werden bijvoorbeeld minder kalkoenen verkocht in de kerstperiode dan een jaar eerder. De pluimveesector zal zich naar verwachting weer herstellen en blijft op de middellange en lange-termijn een groeisector.

Biologische sector

De biologische sector professionaliseert zich steeds verder en groeit gestaag als gevolg van de toenemende consumentenvraag. Steeds meer consumenten ervaren de toegevoegde waarde van biologisch geproduceerd voedsel en zijn bereid daarvoor te betalen. Eén van de doelstellingen van de Europese Green Deal strategie is dat 25% van het landbouwareaal in 2030 biologisch is. Dit ambitieuze plan, dat nog nader wordt uitgewerkt, zal veel impact hebben op de ontwikkeling van de sector, die van land tot land kan verschillen. Dit zorgt er ook voor dat er meer spelers toetreden en de concurrentie in de sector groeit. Vergeleken met de gangbare veehouderij blijft de biologische sector echter nog een nichemarkt.



We hebben met Reudink een leidende positie in de biologische markt in Europa. Voor de productie van de biologische voeders beschikken we over een gespecialiseerde fabriek in Nederland, waar ook biologisch voer voor andere voerproducenten wordt gemaakt. Reudink heeft ook een samenwerking met een Duitse onderneming, waarvoor Reudink specifieke concepten als Bioland en Naturland produceert. In het Verenigd Koninkrijk is worden de biologische voeders lokaal geproduceerd en onder de merknaam ForFarmers verkocht.

Paardensector

De aandacht voor de paardensport en paardenhouderij in België, Duitsland en Nederland blijft groeien. Onder meer de gespecialiseerde on- en offline retail profiteert hiervan. Ook in de paardensport doen data-gedreven oplossingen en/of hulpmiddelen hun intrede waardoor rantsoenen nog beter op de individuele behoefte van het (sport)paard kunnen worden afgestemd. Pavo, het merk waaronder ForFarmers al ruim 50 jaar de paardensector bedient, speelt in op deze trends.



De gezondheid van het dier staat voorop. In 2020 werd bijvoorbeeld specifiek aandacht geschonken aan hoe je een te zwaar paard op een gezonde en verantwoorde manier kunt laten afvallen. Pavo bedient de markt onder meer via een online platform waar veel bestellingen op worden gedaan.

Slachterijen en eierpakstations

Slachterijen en eierpakstations vormen als belangrijke schakel in de keten de verbinding tussen de agrarische ondernemers en de retailers en levensmiddelenindustrie. Door meer samenwerking in de keten aan te gaan kan er efficiënter worden gewerkt en meer waarde worden toegevoegd. Het ontwikkelen van concepten en toekomstgerichte voedingsoplossingen in de vlees- en eierketen wordt bijvoorbeeld vaak geïnitieerd door de slachterijen en eierpakstations.

Overheid

Wetgeving

De kaders van wet- en regelgeving voor de Europese agrarische sector worden veelal op Europees niveau ontwikkeld, en vormen sinds kort een onderdeel van de Green Deal. De land-specifieke implementatie wordt echter lokaal of privaatrechtelijk bepaald en kan aanzienlijk scherper worden aangezet dan de oorspronkelijke Europese kaders. Vooral het verlagen van de milieuoetadruk in het licht van klimaatverandering, verbetering van dierenwelzijn en het terugdringen van antibioticagebruik in de sector zijn cruciale thema's.

Op het gebied van regelgeving lag de nadruk in Nederland in 2020 op het terugdringen van stikstofuitstoot. De overheid heeft uitgebreide plannen gepresenteerd, met een bijbehorende begroting van €5 miljard tot aan 2030, onder meer om veehouders op vrijwillige basis op te kopen en daarmee dierrechten in te trekken. Daarnaast wordt ingestoken op technische

innovaties zowel in de stal als in de wei. Deze maatregelen moeten ertoe leiden dat de Nederlandse agrarische sector een duurzaam toekomstperspectief heeft, maar ook dat de sector niet ongelimiteerd verder zal groeien. Deze maatregelen zijn significant scherper dan in veel omliggende landen.

In Duitsland geldt de 'Düngeverordnung', voornamelijk gericht op milieuvriendelijke mestaanwending. De tweede fase van 'Initiative Tierwohl' is een programma dat zich richt op welzijnsconcepten, waaronder meer ruimte voor dieren.

Het toevoegen van medicinale antibiotica aan veevoer wordt in Nederland en Duitsland al enige jaren niet meer toegestaan. Indien een dier ziek is wordt antibioticum alleen separaat gegeven op voorschrift van een dierenarts. In België zijn de regels ook aangescherpt en worden antibiotica steeds minder vaak preventief aan voer toegevoegd, vooral in de varkenssector waar dit eerder nog gebruikelijk was. Ook in het Verenigd Koninkrijk is het antibioticagebruik in voer in 2020 verder teruggebracht. In het algemeen neemt het gebruik van antibiotica af bij dieren, wat een goede ontwikkeling is. Wij zetten ons continu in om met voer en advies de mondiale uitdaging van antimicrobiële resistentie aan te pakken. We werken samen met veehouders, om met goed voer en aandacht voor hygiëne op het boeren erf de inzet van medicatie te verminderen.

In Polen is er enige weerstand tegen het gebruik van genetisch gemodificeerde soja en groeit de voorkeur voor gebruik van regionale grondstoffen. Tot slot zal Brexit invloed hebben op de hele sector. Het is nog niet te voorspellen wat de impact precies zal zijn, al verwachten wij kansen op een groeiende markt voor varkens- en pluimveehouders in het Verenigd Koninkrijk.

Retail

Retailorganisaties hebben een grote invloed op de voedselproductieketen. In algemene zin zijn retailers een belangrijke aanjager voor kostenbeheersing en verdere efficiëntie in de aanvoerketen. Hun invloed verschilt echter per land. Retailers willen ook steeds meer transparantie over de herkomst en de duurzaamheid van voedsel, een beheersbare keten en dierenwelzijn. Onder de noemer 'virtuele ketenintegratie' worden met vaste leveranciers concepten ontwikkeld om door de hele keten binnen een bepaald concept te leveren. Door onze sterke positie in de markt staan we goed gepositioneerd.

Consumenten

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) spelen een belangrijke rol in het agenderen van onderwerpen in het

maatschappelijk debat, zoals de CO₂-voetafdruk van de agrarische sector en de herkomst van voedsel. En in Nederland bijvoorbeeld de impact van stikstofdepositie op de natuur, dierenwelzijn, fijnstof- en geuroverlast van de intensieve veehouderij. Dit leidt tot een groeiende

consumentenvraag naar biologische en/of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen. Prijs en gemak blijven echter een factor van betekenis voor de consument.

Onze strategie: Build to Grow 2025

In september 2020 heeft ForFarmers de strategie Build to Grow 2025 bekendgemaakt. In de uitdagende thuismarkten wordt de nadruk gelegd op optimale bedrijfsvoering, waarin procesoptimalisatie en kostenefficiëntie belangrijke pijlers zijn. Via innovatieve concepten, meer digitalisatie en nog betere dienstverlening aan klanten, denken we zowel bij te dragen aan een duurzame veehouderij, als autonoom te kunnen groeien. Daarnaast zetten we in op groei door overnames zowel in onze thuismarkten, als in twee nieuwe groeimarkten, eventueel buiten Europa. Zo bouwen we voort op de fundamenten die zijn gelegd door de implementatie van de vorige strategie en op de missie van ForFarmers, For the Future of Farming. Wij blijven gericht op veehouders. Met voer, advies en ondersteund door datasystemen, helpen we hen het rendement op het boerenerf op een duurzame wijze te verhogen, met gezonde dieren en een steeds lagere CO₂ voetafdruk.

Zoals eerder uiteengezet staat de agrarische sector in Noordwest-Europa weliswaar onder druk, maar biedt deze grote markt nog goede groeimogelijkheden voor innovatieve en sterke spelers. Onze strategie, Build to Grow 2025, is om gefocust te blijven op onze kernactiviteiten en onze huidige positie zowel autonoom als door overnames te versterken, en daarnaast in twee nieuwe groeimarkten operationeel te worden, eventueel buiten Europa.

Onze veerkracht in de markten, gebaseerd op commerciële slagkracht en een efficiënte supply chain gecombineerd met de sterke balans die ons in staat stelt te investeren en uit te breiden, geeft ons het vertrouwen dat we met deze strategie het verschil kunnen maken. Daarnaast hebben we goede en passende kennis en ervaring om veehouders te ondersteunen in de nieuwe realiteit en om bij te dragen aan een duurzame veehouderij.

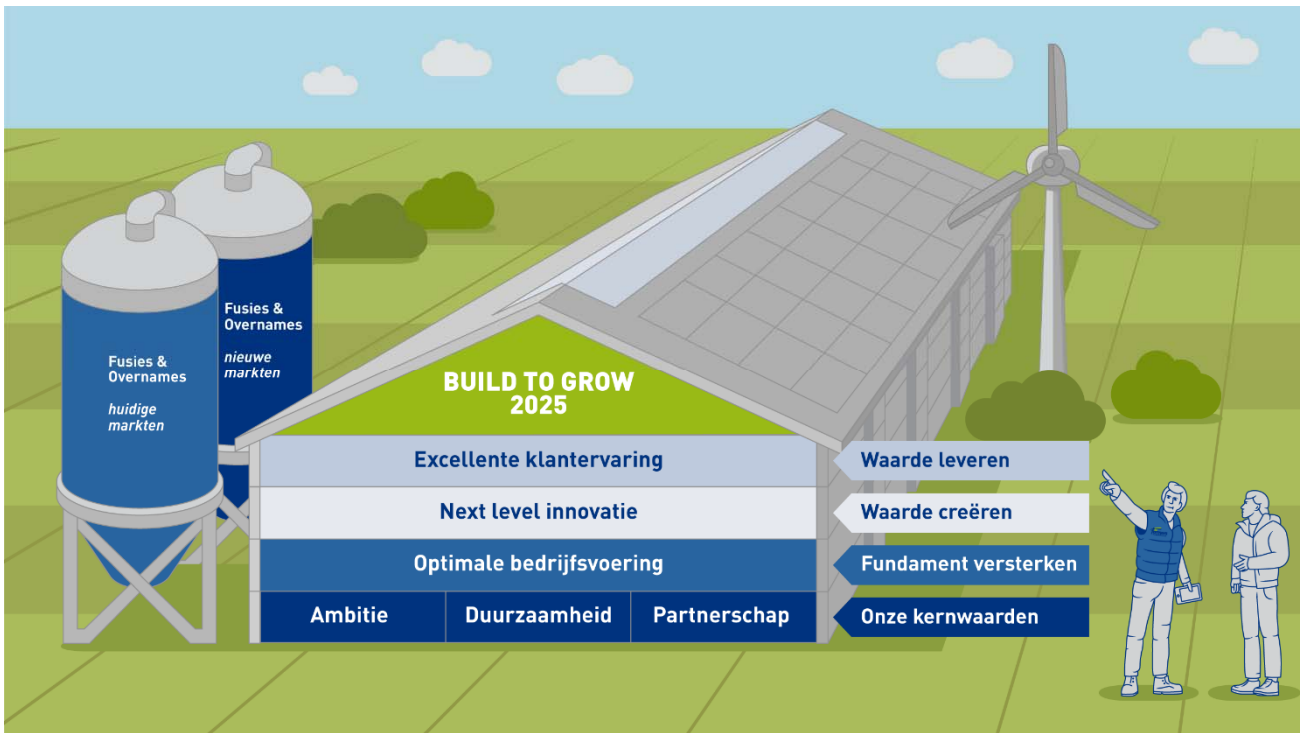
Veerkrachtig in uitdagende thuismarkten en uitbreiding naar nieuwe landen

Naar verwachting zal de agrarische sector vooral in het Verenigd Koninkrijk en in Polen groeien, maar in Nederland, Duitsland en België nauwelijks of geen groei

vertonen. Om in deze markten aan de veranderende vraag van veehouders te kunnen blijven voldoen is schaalgrootte cruciaal. Voerondernemingen kunnen en moeten bijdragen aan een duurzame veehouderij. Kennis, innovatie, digitalisatie, efficiëntie en steeds meer samenwerking in de keten zijn hierin van toenemend belang.

ForFarmers staat goed opgesteld in de verschillende thuismarkten. Er is een stevig fundament gelegd door de implementatie van de vorige strategie. In de komende periode tot 2025 gaan we de volgende efficiëncyslag maken met ons bedrijf. Door onder meer nóg efficiënter en nóg innovatiever werken aan Total Feed-oplossingen voor veehouders denken we het verschil te kunnen maken en ook in de uitdagende thuismarkten autonoom te kunnen groeien. Daarnaast ambiëren we te groeien door in twee nieuwe groeimarkten een positie te acquireren. Dat kan ook buiten Europa zijn.

Deze ambities en doelstellingen komen samen in onze strategie Build to Grow 2025.



Onze kernwaarden: Ambitie, Duurzaamheid, Partnerschap

Kernwaarden vormen het DNA van een organisatie, en daarmee de pijlers waarop strategieën zijn gebouwd. Onze kernwaarden zijn al lange tijd: ambitie, duurzaamheid en partnerschap. Deze waarden dienen als duurzaam kompas voor onze bedrijfscultuur.

Om **ambitie** om te zetten tot succes is een professioneel team van belang. Mensen maken in onze business immers het verschil. Daarom besteden we veel aandacht en middelen aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talentvolle medewerkers, door de hele organisatie heen.

We investeren aanzienlijk in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Dat doen we onder meer met management- en vakinhoudelijke trainingen. Ook verrichten we regelmatig een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek om met de uitkomsten daarvan ons HR-beleid zo nodig verder aan te scherpen. In het hoofdstuk 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' wordt hierop dieper ingegaan.

In het belang van de Future of Farming hebben we onze **duurzaamheidsagenda** verder aangescherpt. Zij-aan-zij met onze klanten werken we met passie en kennis aan een duurzame veehouderij waarin we anticiperen op de veranderende maatschappelijke inzichten.

Circulariteit speelt daarin een belangrijke rol. Met Going Circular For the Future of Farming stellen wij heldere

en scherpe doelen om laagwaardige ingrediënten, om te zetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en vervuiling. Wat ons drijft is dat we een verschil kunnen maken in de veehouderij. Door voer te produceren en te leveren dat helpt de impact op het milieu te verminderen. En door voeroplossingen te ontwikkelen met zowel een gebalanceerd als een verantwoord gebruik van grondstoffen. Bovendien streven we naar een optimale inzet van ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane voeding. Nadere informatie over ons beleid en onze doelstellingen staan in het hoofdstuk 'Going Circular for the Future of Farming'.

Verschillende marktontwikkelingen vragen om nauwere samenwerking tussen spelers in de voedingsketen. De groeiende interesse van consumenten in duurzaamheid en de herkomst van voeding bijvoorbeeld. Om transparantie aan de consument te bieden moeten spelers in de keten data delen. Ook in de supply chain zien we het belang van **partnerschappen** toenemen. Omdat wij geloven in focus op waar we goed in zijn, het aanbieden van voeroplossingen op het boerenerf, is het voor ons een natuurlijk proces om samen te werken met partners in de keten om meerwaarde te creëren. Al in 2014 gingen we een strategisch partnerschap aan met Nutreco op het gebied van inkoop en innovatie. We werken ook bijvoorbeeld samen met dierenartsen, pluimveehouders en verwerkers, om welzijnsconcepten in de pluimveesector te ontwikkelen. Het onderliggende doel is steeds om de kwaliteit te verbeteren, meerwaarde te leveren en faalkosten te verminderen.

Fundament versterken: optimale bedrijfsvoering

ForFarmers bevindt zich in een context van toenemende wet- en regelgeving voor de agrarische sector, kritischer consumentengedrag en door consolidatie gedreven veranderende vragen van veehouders. Terwijl de sector investeert in duurzame oplossingen blijkt het nog uitdagend de consument hieraan mee te laten betalen.

We menen dat focus essentieel is voor een duurzame veehouderij. Allereerst focus op de klant. Daarnaast ook focus op efficiëntie, in onze bedrijfsprocessen, in de supply chain en in onze kostenstructuur. We streven op die manier naar een optimale bedrijfsvoering.

Kostenefficiënt werken kan niet zonder optimale bedrijfsprocessen. Daartoe zijn programma's gestart om systematisch door het hele bedrijf heen processen van kop-tot-staart te herzien. Allereerst wordt aandacht geschonken aan belangrijke processen met veel impact, zoals prijsstelling, verkoop en productie. De doelstelling is de klantervaring te verbeteren op een (kosten)efficiënte manier, door de manier van werken over afdelingen heen te harmoniseren en standaardiseren. Dat vereist duidelijkheid over wie wat doet in het proces en vraagt van de medewerkers een 'eerste keer goed' mentaliteit.

We streven ook naar optimalisatie van de supply chain via vijf focusgebieden.

Een van de voorwaarden voor kwalitatief hoogwaardige voeders is een goed en juist gebruik van (ruwe) grondstoffen. Voerondernemingen gebruiken veel ruwe grondstoffen, die vooral op de wereldmarkt worden ingekocht maar ook regionaal bij lokale boeren. Om bestellingen van veehouders snel te kunnen produceren en leveren is het aanhouden van een bepaalde voorraad grondstoffen essentieel. Prijzen van grondstoffen fluctueren echter en de prijsfluctuaties worden normaliter doorberekend aan klanten. Een goed risicomanagementproces ten aanzien van de inkoop van grondstoffen is daarom van groot belang. Het **inkoopbeleid voor grondstoffen** is recent aangescherpt. Om zeker te stellen dat commerciële teams volledig op de hoogte zijn van het inkoopbeleid zijn er formele processen geïmplementeerd. Deze zijn zo ingevoerd dat er per land lokaal maatwerk wordt geleverd op het gebied van inkoop van grondstoffen. Het inkoopbeleid wordt overzien en gemonitord door de Purchase Risk Board, waar onder meer de leden van het Bestuur en de Directeur Supply Chain deel van uit maken. In het risicomanagement hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

Op het gebied van **productie en logistiek** vinden **continu verbeterprogramma's** plaats. In de afgelopen jaren is er enige overcapaciteit in sommige markten ontstaan en is er meer volatiliteit in de marktvolumes merkbaar. Het is daarom steeds belangrijker om productie te kunnen op- en afschalen (flexibiliseren), en daarnaast het energieverbruik en productie-output voortdurend te optimaliseren. We besteden hier voortdurend aandacht aan, en zijn met verschillende projecten op dit terrein gestart. Daarnaast streven we er ook naar onze logistieke keten continu te verbeteren waarbij de afweging steeds gemaakt wordt of we activiteiten zelf blijven doen of dat het efficiënter is bepaalde taken uit te besteden. We onderhouden voortdurend ons netwerk zodat we, zo nodig, een strategisch partnerschap kunnen vormen, om een flexibele logistieke schil te creëren.

Natuurlijk moet de **kwaliteit en dienstverlening perfect** zijn. Het product moet uitstekend zijn en het voer moet op tijd en in de juiste hoeveelheid op het boeren erf worden afgeleverd. We investeren in nieuwe technologieën die ons onder meer helpen de kwaliteit van de brok te optimaliseren en bijvoorbeeld de voer veiligheid verder te vergroten door hittebehandeling. De nutritionele kwaliteit van het voer wordt continu gemonitord door datasystemen die de technische prestaties van de dieren weergeven.

We kijken ook naar de beste **verdeling van fabriekslocaties**, zodat we op de meest efficiënte en kwalitatieve wijze vraag en aanbod bij elkaar kunnen brengen qua productie en levering. Hierbij hanteren we eveneens het principe van de flexibele schil: zelf doen wat kan en uitbesteden wat vanuit kosten- en duurzaamheidsperspectief beter is. Bij het aangaan van partnerschappen met transportondernemingen is een van de drijfveren, naast het kostenaspect, het minimaliseren van gereden lege kilometers.

Als basis voor goed werkgeverschap hechten wij eraan dat onze medewerkers een veilige en eerlijke werkomgeving hebben. Op het gebied van **Gezondheid & Veiligheid (H&S)** willen we een bedrijfscultuur realiseren waardoor er geen incidenten met verzuim meer voorkomen.

De doelstelling is om in de komende jaren de ongevallen met verzuim per jaar met 20% te laten dalen zodat de LTI-frequentie ratio (aantal LTI's per 100 FTE) in 2025 onder de 0,5 ligt. Hiervoor zetten we allerlei middelen in. Er zijn trainingsprogramma's en systemen om resultaten te meten. Goede praktijkvoorbeelden worden gedeeld en behaalde successen worden gevierd.

Uiteindelijk moeten al deze initiatieven leiden tot een aangescherpt kostenbewustzijn in de organisatie en daardoor tot een nog efficiëntere bedrijfsvoering.

Hieraan is een specifieke doelstelling gekoppeld. In 2025 moet er tenminste €10 miljoen aan operationele kosten zijn bespaard, vergeleken met het niveau van 2020. Als eerste stap moet er in de jaren 2021 en 2022 €7 miljoen worden bespaard, waarvan het volledige effect zichtbaar wordt in 2023 (vergeleken met het genormaliseerde¹ niveau van 2020).

Waarde creëren: Next Level Innovatie

Innovatie is essentieel om waarde te blijven creëren voor klanten en andere belanghebbenden. Al lange tijd heeft ForFarmers een eigen Nutrition Innovation Centre (NIC). Op deze afdeling werken ongeveer 25 voerdeskundigen en innovatiemanagers aan circa 60 projecten per jaar. Deze projecten beogen door aanpassingen in voerconcepten, een verbetering van duurzaamheid, dierenwelzijn en/of diergezondheid te realiseren. De teamleden van het NIC werken nauw samen met wetenschappers van gerenommeerde universiteiten en onderzoekinstanties. Via ons strategisch partnerschap met Nutreco hebben we onze innovatiekracht eveneens versterkt en worden nieuwe concepten ontwikkeld.

Innovatie vindt niet alleen plaats in de nutritionele waarde van de concepten, maar ook op het gebied van transparantie en traceerbaarheid van de ingrediënten. Digitalisering van processen en het gebruik van datasystemen is daarom een centraal thema en essentieel om het verschil te kunnen (blijven) maken.

ForFarmers heeft het netwerk, de kennis, middelen en ambitie om snel te digitaliseren en daarmee onze leiderschapspositie te versterken. Onder de noemer 'Next level innovatie' brengen we medewerkers van verschillende afdelingen samen om te werken aan nieuwe projecten die het verschil zullen uitmaken op het boerenerf en door hun complexiteit niet makkelijk te kopiëren zullen zijn door concurrenten. Interne kennis op het gebied van formulatie (de samenstelling van voer), productie en digitale mogelijkheden wordt gedeeld en gebundeld in een daarvoor speciaal opgericht team. Op basis van verschillende strategische onderwerpen (optimale bedrijfsvoering en excellente klantervaring bijvoorbeeld) worden bestaande vraagstukken geïdentificeerd, prioriteiten gesteld en teams gealloceerd om te werken aan een innovatieve oplossing. Zo werken we aan een project om spoedorders te verminderen door beter te kunnen

inschatten wanneer de veehouder weer voer nodig heeft. Dit doen we door informatie van het boerenerf te koppelen aan onze eigen data. Daarnaast doen we een tweede check door de voervoorraad in de silo's (met een sensor) te meten. Zo kunnen we productie en logistiek efficiënter op elkaar afstemmen.



Waarde leveren: excellente klantervaring

Het is van het grootste belang dat onze klanten een excellente ervaring hebben wanneer ze bij ons het voer afnemen. Anders zijn alle inspanningen die we doen op het gebied van innovatie en efficiëntie voor niets geweest. We hebben gedetailleerde groeiplannen opgesteld om de markt te kunnen verslaan. Per regio is in kaart gebracht waar wij nog niet (voldoende) actief zijn. De grootte van aanwezige veehouderijen, de afstand tot onze fabriek en duurzaamheidsuitdagingen werden daarbij onder meer vastgelegd. Op basis van deze gegevens is besloten waar we activiteiten (verder) willen ontplooiën. Te denken valt aan uitbreiding in de pluimveesector in zuid Nederland en in de biologische varkenssector.

De klanten teams, bestaande uit adviseurs, verkoop- en administratiemedewerkers, onderhouden vooral het contact met de klant. Zij maken gebruik van centrale systemen, zoals het CRM-systeem waarin we kunnen volgen wat, wanneer, hoeveel en hoe er door de individuele klant bij ons wordt besteld. Deze informatie stelt ons in staat een meer geïntegreerde, en daarmee efficiëntere aanpak voor onze klanten in te zetten. Klanten ontvangen via e-business portals maatwerk advies voor hun bedrijf en kunnen op een gemakkelijke manier het voor hen optimale voer bestellen. Deze digitale werkwijze ondersteunt eveneens een continue verbetering van de supply chain doordat zowel het moment van de bestelling als de hoeveelheid mede door informatievoorziening door ForFarmers bepaald zal kunnen gaan worden.

¹ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid-19

Fusies en overnames

Mede als gevolg van marktontwikkelingen hebben verschillende spelers in de afgelopen jaren hun positie in de waardeketen herzien. Steeds vaker wordt gekozen voor uitbreiding zowel voorwaarts als achterwaarts in de keten. ForFarmers heeft in de aanloop naar de bepaling van de strategie Build to Grow 2025 zes strategische opties overwogen om de positie in de waardeketen te versterken. ForFarmers blijft echter de meerwaarde zien van de focus die reeds in het bedrijf aanwezig is en waarop verder kan worden gebouwd. Deze focus kan worden toegepast in de thuismarkten en in nieuwe groeimarkten.

Eén en ander resulteert in een tweeledige acquisitiestrategie met duidelijke parameters. In Europa willen we gebruik maken van de consolidatie, en deze ook verder aanjagen. In onze thuismarkten gaan we actief op zoek naar (middel)grote overnamekandidaten, vooral in Duitsland en Polen. De drijfveer is hierbij het realiseren van meer schaalvoordeel om synergiën te kunnen benutten. Voor wat betreft acquisitiemogelijkheden in andere volwassen, voor ons nieuwe, Europese landen nemen

we een opportunistische benadering.

Daarnaast willen we in 2025 onze activiteiten hebben uitgebreid in twee nieuwe groeilanden, eventueel buiten Europa. Daarbij richten we ons op voerondernemingen in landen met een aanzienlijke en groeiende veestapel. We hechten aan een nummer een of twee positie in de markt, of de mogelijkheid dat binnen bepaalde termijn te kunnen bereiken. Dat houdt in dat een acquisitie-kandidaat een reeds reputabele marktpositie en omvang zal hebben. We bouwen graag verder op die reputatie en kennis en vinden het daarom van belang dat het lokale management bereid is aan te blijven. In dit kader overwegen we ook om via een joint venture de eerste stap in een nieuw land te doen.

ForFarmers heeft in de afgelopen jaren een groot aantal overnames gedaan. De daarmee opgedane ervaring zal van toepassing zijn in de aangepaste acquisitiestrategie.

Onze geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

Met de implementatie van de strategie Build to Grow 2025 streven we naar de volgende geïntegreerde doelstellingen voor 2025:

 Ontwikkelen van talent For the Future of Farming	<ul style="list-style-type: none">• Lost Time Incident-gevallen minder dan <0.5% per 100 fulltime medewerkers• Meer diversiteit in (senior) management posities• Verbeterde score medewerkerstevredenheid
 Delen van kennis For the Future of Farming	<ul style="list-style-type: none">• Elk jaar een betere voederconversie• Maatwerkoplossingen voor specifieke ketens• Vooruitstrevende digitale hulpmiddelen
 Going Circular For the Future of Farming	<ul style="list-style-type: none">• Leiderschapspositie in CO₂-uitstootreductie via (meng)voer• 10% energie-/brandstofreductie per ton voer (vs. 2020)• Leiderschapspositie in toepassing ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie• 100% inkoop verantwoorde sojameel en palmolie
 Waardecreatie For the Future of Farming	<ul style="list-style-type: none">• Onderliggende EBITDA 2025 (incl. M&A) €125m-€135m; autonome groei 0%-3% p.j.• M&A: consolideren in bestaande markten & uitbreiden naar groeimarkten; actief worden in 7 landen• Ten minste €10m kosten besparen per 2025 (vs. 2020)• Dividend distributie 40%-60% van onderliggende nettowinst

Lange-termijn waardecreatie

De primaire doelstelling van strategie Build to Grow 2025 is lange-termijn waarde te creëren voor alle belanghebbenden van ForFarmers. We hebben de verschillende in- en output kapitalen ingedeeld in de thema's Maatschappelijk, Duurzaam en Economisch, vergelijkbaar met de reeds lange tijd bekende 'people, planet, profit' benadering.

Maatschappelijk

Hieronder verstaan we het menselijk kapitaal (arbeid), intellectueel kapitaal en het maatschappelijk & netwerk (partnerschappen) kapitaal.

We streven er naar talentvolle mensen aan te trekken, op te leiden en te behouden. We zetten een uitgebreid palet aan trainingen en middelen in zodat medewerkers effectief kunnen zijn en zichzelf kunnen ontwikkelen. We willen dat medewerkers in een veilige en inspirerende

omgeving kunnen werken. Ook daar besteden we veel tijd, aandacht en middelen aan. De kennis en ervaring die we opdoen in onze bedrijfsuitoefening, zowel in onze eigen processen als op het boerenerf en door onze contacten in de keten, zetten we in voor een verdere verbetering van de veehouderij. Het ForFarmers Nutritional Innovation Centre speelt hierin een belangrijke rol.

Wij geloven in focus op waar we goed in zijn. Dat impliceert dat we graag samenwerken met partners in de keten om op een duurzame wijze meerwaarde te creëren.

We hechten er aan maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Duurzaam ondernemen is inherent aan onze bedrijfsvoering. Onze duurzaamheidsagenda, Going Circular, is recent aangepast en volgt de trend van de maatschappelijke ontwikkelingen. We blijven in continue dialoog met onze belanghebbenden en omgeving om vanuit onze kernpositie optimaal bij te dragen aan een duurzame wereld.

Duurzaam

Het natuurlijk kapitaal dat we inzetten bestaat vooral uit het gebruik van veel ruwe grondstoffen voor onze Total Feed-oplossingen. Door goed voer te leveren,

gecombineerd met advies en ondersteund door datasystemen, waarmee de veehouder een optimaal rendement kan behalen met een afnemende CO₂ voetafdruk, dragen we bij aan een duurzame veehouderij.

We hebben in onze duurzaamheidsagenda Going Circular doelstellingen bepaald ten aanzien van onder meer ons inkoopbeleid van grondstoffen, ons energieverbruik in de productie van het voer, ons dieselgebruik in het transport naar de klant en vermindering van uitstoot op het boerenerf.

Economisch

Het Total Feed-portfolio wordt geproduceerd in circa 35 fabrieken en wordt aan klanten geleverd met bulkwagens, zowel in eigen beheer als via partnerschappen met derden. We investeren jaarlijks in het onderhoud en innovatie van ons productiekapitaal. Hiervoor zetten we ons financieel kapitaal in. We streven ernaar onze financiële middelen zo in te zetten dat er voor alle belanghebbenden optimale waarde wordt gecreëerd. Dit is onder meer vastgelegd in de geïntegreerde doelstellingen voor 2025.

Lange-termijn waardecreatiemodel



Verbinding met SDG's



Strategie Build to Grow 2025 in perspectief: een analyse van ForFarmers en haar markten

We richten ons met de Build to Grow 2025 strategie op lange-termijn waardecreatie voor klanten (veehouders),

aandeelhouders, medewerkers en overige stakeholders. We hechten eraan om tijdig en adequaat op marktontwikkelingen in te kunnen spelen. Daarom vinden we een continue dialoog met stakeholders van belang. Interne analyses zijn eveneens belangrijk, om de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie te identificeren en de mogelijkheden en bedreigingen in de markt te signaleren (de SWOT-analyse).

De SWOT-analyse wordt hieronder weergegeven:

<i>Intern</i>	Sterktes	Zwaktes
	Unieke positie op boereneref: sterke relaties en expertise; Total Feed-portfolio	Gebrek aan balans in portfolio tussen volwassen- en groeiemarkten
	Substantieel bedrijf (10mT volume, €2,5 miljard omzet) met schaalvoordeel	Positie nog niet sterk genoeg in alle markten om schaalgrootte optimaal te benutten
	Business model met duidelijke focus, gecombineerd met sterke partnerschappen	Full service model (en daarbij behorende kosten) niet commercieel gewaardeerd in alle markten
	Sterke balans (solvabiliteit ~50%; balanstotaal €~850m) en sterke kasstroom (€~50m vrije kasstroom)	
<i>Extern</i>	Kansen	Bedreigingen
	In consoliderende markten: groeiende vraag naar klant specifieke datagedreven oplossingen; acquisitiemogelijkheden; verdere digitalisering, voeradvies gebaseerd op algoritmen	Toenemende druk op dieren aantallen in West Europa
	Stijgende belangstelling van consumenten voor kwaliteit en herkomst van voeding	Groeiende aandacht voor, een aanwezigheid van, alternatieven voor dierlijke eiwitten voor menselijke consumptie
	Toenemende mondiale vraag naar (dierlijke) eiwitten	Voeradvies gebaseerd op algoritmen
	Noodzaak voor innovatieve voerconcepten en adviezen als gevolg van milieuwetgeving	Volatiliteit van grondstofprijzen in relatie tot transparantie van voerprijzen

Onze stakeholders: de materiële onderwerpen

In onze missie 'For the Future of Farming' is duurzaamheid cruciaal. Wij willen bijdragen aan de continuïteit van het boerenbedrijf, een gezonde agrarische sector en een duurzame maatschappij. Onze duurzaamheidsagenda is recent aangescherpt. Onder de branding 'Going Circular – For the Future of Farming' richten we ons op het omzetten van laagwaardige ingrediënten in kwalitatieve voeding, zonder verspilling van grondstoffen en zonder vervuiling. En dus op een verbetering van milieu en maatschappij voor alle interne en externe stakeholders, waaronder klanten, beleggers, consumenten en medewerkers.

Mening van stakeholders belangrijk bij bepaling strategie

De mening van onze stakeholders is voor ons belangrijk. Bij het bepalen van de strategie Build to Grow 2025, die we in september 2020 hebben bekendgemaakt, is de mening van stakeholders van invloed geweest. Er is een doorlopende dialoog met stakeholders als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Daarin wordt gesignaleerd of er thema's zijn die meer of juist minder aandacht behoeven. Daarnaast onderkennen we dat ook voortschrijdende kennis, trends en regelgeving van invloed zijn op de onderwerpen die stakeholders van belang vinden in relatie tot de agrarische sector in het algemeen en onze rol, als beursgenoteerde onderneming, daarin in het bijzonder. We doen gestructureerd onderzoek onder stakeholders en leggen deze onderwerpen vervolgens vast in een materialiteitsmatrix.

Materialiteitsmatrix op basis van stakeholderdialoog

Eens in de twee jaar wordt een uitgebreid onderzoek onder stakeholders uitgevoerd en vastgelegd in een materialiteitsmatrix. In lijn met de in 2020 geplande aankondiging van de aangescherpte strategie Build to Grow 2025 werd in 2019 een stakeholdersonderzoek gedaan. Aan bijna 400 interne en externe stakeholders werd gevraagd wat zij belangrijk vonden in onze activiteiten en onze rol in de maatschappij. Hiervoor werden zowel een kwantitatieve enquête, als

kwalitatieve, verdiepende interviews en rondetafelgesprekken ingezet. Het onderzoek richtte zich op de volgende onderwerpen:

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



Materialiteitsmatrix



● Materiële thema's

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Beperken van broeikasgassen (bij de aankoop van grondstoffen) 2 Beperken van broeikasgassen (bij fabrieken en logistiek) 3 Beperken van broeikasgassen (op boerenerf) 4 Optimaliseren van nutriëntengebruik in totale keten (fosfaat en stikstof/ammoniak) 5 Behoud van biodiversiteit 6 Verbeteren van bodemkwaliteit en -vruchtbaarheid 7 Optimaliseren van mestverwerking 8 Gebruiken van alternatieve grondstoffen (bijv. algen, eendenkroos, insecten) 9 Meer gebruik maken van grondstoffen die niet geschikt zijn voor directe menselijke consumptie (bijv. reststromen) 10 Verantwoord inkopen van grondstoffen (bijv. geen ontbossing) | <ul style="list-style-type: none"> 11 Regionaal of lokaal inkopen van grondstoffen (bijv. EU) 12 Zorgdragen voor voedsel- en voer veiligheid 13 Zorgdragen voor een veilige en gezonde werkomgeving 14 Voorkomen van corruptie, omkoping en discriminatie 15 Verminderen van resistentie voor antibiotica 16 Verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn 17 Eerlijke verdeling van marges in de voedselproductieketen 18 Genetische modificatie van gewassen 19 Betrokkenheid bij de lokale omgeving 20 Beperken van watergebruik en -vervuiling 21 Transparantie en traceerbaarheid in de voedselproductieketen 22 Training en ontwikkeling van medewerkers 23 Diversiteit onder medewerkers |
|---|--|

De uitkomst van dit onderzoek onder onze belangrijkste externe en interne stakeholders is verwerkt in de materialiteitsmatrix. De rechterbovenhoek van de matrix geeft de materiële thema's weer die voor onze stakeholders en voor ons het belangrijkste zijn. Het Bestuur heeft deze thema's meegenomen bij het bepalen van de strategie voor 2025 in het algemeen en de duurzaamheidsagenda Going Circular in het bijzonder:

- Duurzaam inkopen van grondstoffen, voer- en voedselveiligheid, gezondheid en veiligheid van werknemers, diergezondheid en dierenwelzijn

- Het verminderen van de CO₂-voetafdruk wordt belangrijker gevonden dan regionaal/lokaal inkopen
- Het optimaliseren van nutriëntengebruik zoals stikstof en fosfaat
- Het vergroten van het gebruik van grondstoffen die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie zoals reststromen
- Actievere communicatie naar consumenten en publiek over de toegevoegde waarde van de agrarische sector.

Materieel thema (met nummerv verwijzing naar matrix)	Omschrijving materieel thema	Verwijzing naar hoofdstuk (hoe ForFarmers dit materieel thema adresseert)
Broeikasgassen inkoop (1)	Het verminderen van de CO ₂ -voetafdruk van grondstoffen (zowel de teelt als transport van grondstoffen).	Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming
Broeikasgassen boerenerf (3)	Het verminderen van de CO ₂ -voetafdruk op het boerenerf via Total Feed-aanpak, met voer en advies.	
Nutriëntengebruik (fosfaat en stikstof/ammoniak) (4)	Het optimaliseren van nutriëntengebruik in de gehele dierketen om fosfaat- en/of stikstofefficiëntie op het boerenerf te verbeteren.	
Grondstoffen niet geschikt voor directe humane consumptie (9)	Het zoveel mogelijk gebruikmaken van grondstoffen in het voer (bijv. reststromen) die niet geschikt zijn voor humane consumptie.	
Duurzaam inkopen (10)	Het duurzaam inkopen van grondstoffen (bijv. het tegengaan van ontbossing).	
Voedsel- en voer veiligheid (12)	Het waarborgen van de kwaliteit en veiligheid van voer voor de algehele voedselveiligheid.	
Antimicrobiële resistentie (AMR) (15)	Het helpen van klanten en veeartsen om de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen via het toepassen van nutritionele oplossingen.	
Diergezondheid en dierenwelzijn (16)	Het optimaliseren van diergezondheid en dierenwelzijn via Total Feed-aanpak, met voer en advies.	Ontwikkeling van talent For the Future of Farming
Arbeidsgezondheid en -veiligheid (13)	Het waarborgen van veilige en gezonde werkomstandigheden voor medewerkers, contractors en bezoekers.	
Training en ontwikkeling van medewerkers (22)	Het ontwikkelen en opleiden van onze medewerkers.	

In de materialiteitsmatrix zijn 10 meest materiële thema's aangemerkt. Deze zijn gelinkt aan de strategie Build to Grow 2025, de duurzaamheidsaanpak Going Circular en aan onze belangrijkste risico's. In de hoofdstukken 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming', en 'Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming' leggen we uit wat we met deze 10 meest materiële onderwerpen beogen en hoe we hebben gepresteerd in 2020.

Dialogo met beleggers

Naast de thema's die werden benoemd in relatie tot de dagelijkse bedrijfsactiviteiten werd tijdens de regelmatige ontmoetingen tussen leden van het Bestuur en beleggers in toenemende mate aandacht gevraagd voor 'ESG' (Environmental Social Governance). Beleggers vinden het in toenemende mate van belang dat bedrijven transparant zijn op het gebied van niet-financiële en ethische onderwerpen zoals milieu, maatschappelijk verantwoord handelen, governance en het betalen van belasting. Nadere informatie hierover is

te vinden in het risicomanagement hoofdstuk. Tevens hebben wij tijdens gesprekken met beleggers stilgestaan bij onze duurzaamheidsagenda, Going Circular for the Future of Farming, en de koppeling van deze agenda met de UN Sustainable Development Goals.

In 2020 stond de impact van Covid-19 op de agrarische sector nadrukkelijk op de agenda. Ook de aanhoudende druk op de agrarische sector, vooral in Nederland en Duitsland, om de impact op het milieu te verminderen zorgt voor onzekerheid bij beleggers. Andere regelmatig terugkerende gespreksthemata's waren de risicobeheersmaatregelen op het gebied van inkoop, de groeimogelijkheden voor de sector in Europese landen en daarbuiten en in deze context ook de effectiviteit van M&A.

Belangstelling in de media

Er is in 2020, vooral door de Nederlandse media, veel aandacht besteed aan ontwikkelingen in de agrarische sector. De stikstofdiscussie, die in 2019 startte in

Nederland, bleef trending topic. Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen, zowel in Nederland als ook in de andere landen waarin we actief zijn, regelmatig aan bod: de impact van Covid-19 maatregelen op de agrarische sector, dierziekten, duurzaamheidsinitiatieven in en door de sector, dierenwelzijn, boerenprotesten, toenemende belangstelling voor veganisme en vleesvervangers, kringlooplandbouw en soja in relatie tot het Amazonegebied.

ForFarmers kwam specifiek in het nieuws met de financiële resultaten, de introductie van de strategie Build to Grow 2025, de efficiencyplannen, de voortgang en beëindiging van het inkoopprogramma van eigen aandelen, het intrekken van de eigen aandelen voortkomend uit de inkoopprogramma's en de aangekondigde overname van de Hoop Mengvoerders. Voor meer informatie over het proces van de totstandkoming van de materialiteitsanalyse, inclusief de dialoog met onze stakeholders, zie '[Appendix Duurzaamheid](#)' van het Jaarverslag.

Ontwikkelen van talent For the Future of Farming

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

2020: een bewogen jaar

In 2020 werd meer dan ooit aangetoond hoe belangrijk betrokken medewerkers zijn voor een organisatie. Toen in maart 2020 de hevigheid van de **corona-pandemie** duidelijk werd, hebben we meteen maatregelen getroffen om de gezondheid van onze medewerkers te beschermen en daarnaast de bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Dat betekende voor sommige medewerkers dat ze plotseling vanuit huis moesten gaan werken en voor anderen dat ze onder meer stringente regelingen juist wel op locatie moesten zijn. Als gevolg van het coronavirus was het ziekteverzuim in 2020 3%, vergeleken met 2,5% in 2019.

De toewijding, creativiteit, collegialiteit en inzet van de medewerkers is enorm geweest, en is dat nog steeds.



2020 was ook het jaar waarin de **nieuwe strategie Build to Grow 2025** werd aangekondigd. Met deze strategie menen we het verschil te kunnen maken in uitdagende markten waar de agrarische sector steeds meer onder druk is komen te staan. Op basis van optimale bedrijfsvoering en gedreven door de ambitie innovatieve concepten en excellente klantbeleving te willen leveren, werken we zij-aan-zij met veehouders aan onze missie: For the Future of Farming.

Als onderdeel van de strategie en gebaseerd op de kernwaarde Ambitie is een nieuw leiderschapsprogramma 'Lead to Grow' ontwikkeld voor de circa 300 leidinggevendenden binnen ForFarmers. De trainingen zijn gericht op het vertalen van de strategie in concrete acties voor de verschillende teams en het vervolgens

coachen en aansturen op de bijbehorende doelstellingen. In deze programma's wordt vooral aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van leiderschapscompetenties op drie hoofdgebieden: Visie, Betrokkenheid en Executie.

Het succesvol implementeren van de strategie is grotendeels afhankelijk van de capaciteiten, maar ook nadrukkelijk van de toewijding van de medewerkers. ForFarmers monitort de betrokkenheid van medewerkers regelmatig. In 2016 werd een volledig medewerkers-betrokkenheidsonderzoek uitgevoerd en in 2018 een kortere pulse-check. Na de lancering van Build to Grow 2025 is er wederom een **medewerkersbetrokkenheidsonderzoek** uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek, dat met behulp van een externe partner werd opgezet, vormen de nulmeting om de te boeken voortgang van de verbeterpunten in de komende jaren nauwkeuring te kunnen monitoren. 74% van alle medewerkers van ForFarmers heeft deelgenomen aan het vrijwillige onderzoek. Vragen spitsten zich toe op de beleving van de nieuwe strategie, het vertrouwen in de toekomst van de sector en de onderneming, de kwaliteit van het management en het omgaan met veranderingen. De resultaten tonen dat medewerkers zich zeer betrokken voelen bij ForFarmers, hetgeen tot uiting komt in waardering van gemiddeld 7,7, hetgeen hoger is dan de externe benchmark (7,4). Daarnaast gaven medewerkers aan een voorkeur te hebben voor een blijvende vorm van flexibel werken. Er zijn ook enkele verbeterpunten geïdentificeerd, die verder zullen worden uitgewerkt en opgevolgd.

Aantrekken van talent

Een aansprekende 'purpose', een maatschappelijke missie, is essentieel om goede nieuwe medewerkers aan te trekken. Met 'For the Future of Farming' geven we duidelijk aan dat we staan voor een duurzame toekomst van de agrarische sector.

Het is ook belangrijk de juiste, geëigende, kanalen in te zetten om (jongere) kandidaten te kunnen bereiken. In

dit kader begonnen HR-medewerkers reeds aan het begin van 2020 met het maken van vlogs. Gesprekken met medewerkers van verschillende afdelingen over hun functies en mogelijkheden brachten het 'werken bij ForFarmers' actief in beeld en werden gedeeld via verschillende social mediakanalen.

Digitale communicatie werd gedurende 2020 steeds belangrijker. Onze recruiters zetten zich, samen met de communicatiespecialisten, vol in op 'direct sourcing', het werven van kandidaten op eigen kracht met behulp van social media platforms en de netwerken van eigen medewerkers. Ook startten we met een intern programma, waarbij wanneer medewerkers met succes talenten aanbrengen zij een incentive kunnen verdienen. Zo wordt de kracht van eigen medewerkers als ambassadeurs optimaal benut. Een van de aspecten die we in de arbeidsmarkt-activiteiten nadrukkelijk onder de aandacht brengen, is de nadruk die ForFarmers legt op het ontwikkelen van medewerkers en het uitgebreide palet aan trainingsprogramma's, dat daarvoor beschikbaar wordt gesteld.

Door de inzet en creativiteit van de HR-recruiters hebben we in 2020 ongeveer 90% (2019: circa 80%) van de vacatures zonder tussenkomst van een externe bemiddelaar weten te vervullen. In totaal werden in 2020 315 nieuwe medewerkers aangetrokken (2019: 438).

Nieuwe medewerkers werden via een online introductieprogramma zo snel mogelijk vertrouwd gemaakt met ForFarmers. Door middel van video's krijgen ze een beeld van de werklocaties en bedrijfsactiviteiten. Daarnaast worden (beeld) gesprekken georganiseerd met senior managementleden en krijgen de medewerkers diverse introductietrainingen.

We vinden het van belang om bij studenten goed bekend te staan, als een grote, leidende werkgever in de agrarische sector. Bovendien vinden we het waardevol inzicht te krijgen in de drijfveren van jongeren bij de keuze van hun toekomstige werkgever. De daartoe geïnitieerde en ondertussen traditionele stage-selectiedag werd in 2020 online gehouden. Gecombineerd met andere stagewervingsactiviteiten resulteerde dit in 71 nieuwe stagiairs voor ForFarmers.



In 2020 deden we wederom mee aan de Sustainability Business Challenge, een competitie voor studenten uit Nederland op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken bij bedrijven. In totaal werkten vijftien studententeams aan innovatieve oplossingen voor duurzame businessvraagstukken voor de bedrijven Alliander, Engie, Grolsch, Waternet en ForFarmers. Het team ForFarmers kreeg de opdracht een innovatieve oplossing te bedenken hoe hernieuwbare energie, opgewekt op het boerenerf, in te zetten bij het productieproces. Met de door hen aangedragen oplossing wonnen zij deze landelijke challenge.

Ontwikkelen van talent als basis For the Future of Farming

Een van de doestellingen voor 2025 is om vacatures vooral met interne kandidaten te kunnen vullen. Voorwaarde hiervoor is dat talenten worden behouden en dus dat medewerkers de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen. ForFarmers vindt dit van belang, zowel vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als voor het slagen van de strategie Build to Grow 2025. Alleen door de lat steeds iets hoger te leggen en iedere dag meer uit onszelf te halen, kunnen we onze klanten goed bedienen en helpen hun bedrijfsvoering en het rendement op het boerenerf duurzaam te verbeteren.

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

In 2020 zijn er in totaal, met behulp van de IT-afdeling, 20 verschillende onlinetrainingen door HR medewerkers ontwikkeld, waaronder een groot aantal die oorspronkelijk niet op de planning stonden. Bijvoorbeeld specifieke gericht op het digitaal onderhouden van de (nieuwe)klantcontacten, die anders verliepen doordat het tijdelijk niet meer mogelijk was op het boerenerf te komen.

In 2020 werden er in totaal 1.350 medewerkers getraind via een van de programma's.

Goed werkgeverschap

Doorgroeien: ForFarmers-identificatieproces voor potentieel

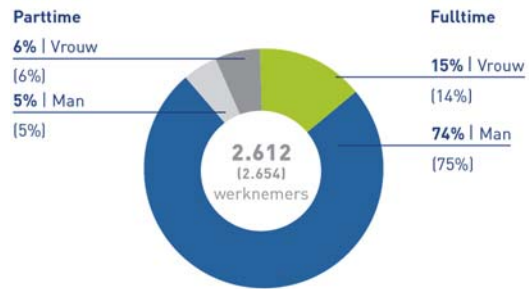
ForFarmers besteedt veel tijd aan interne opvolging voor de sleutelposities binnen de onderneming. De managementteams van de landenorganisaties bespreken regelmatig welke medewerkers in aanmerking zouden kunnen komen voor een sleutelpositie. Twee keer per jaar bespreekt HR met de Directie alle hiervoor gekwalificeerde en geïdentificeerde medewerkers, zowel uit de landenorganisaties als uit de ondersteunende afdelingen op groepsniveau. Voor deze talenten worden individuele ontwikkelplannen gemaakt, zodat ze op tijd klaar zijn voor een nieuwe stap. In 2020 zijn met de Directie afspraken gemaakt voor welke sleutelposities interne opvolging geborgd moet zijn.

Diversiteit en sociale verantwoordelijkheid

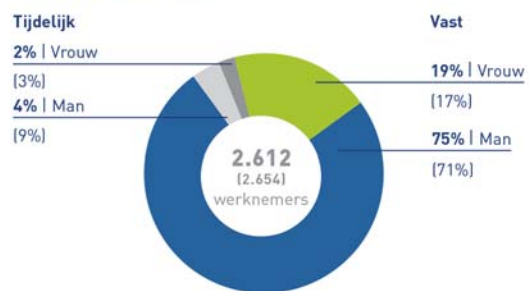
ForFarmers vindt het belangrijk medewerkers aan te nemen, en werkzaam te hebben, op basis van de juiste competenties, ongeacht geslacht (gender), leeftijd, ras of geloofsovertuiging. Dit is verweven met de inclusieve cultuur van de organisatie, een cultuur waarin we rekening houden met en openstaan voor verschillen tussen medewerkers. Hoewel we van oudsher opereren in een wereld waar het overgrote deel van de medewerkers man is, kiezen gelukkig ook steeds meer vrouwen voor een studie of loopbaan in onze industrie. Eén van onze doelstellingen voor 2025 is om een grotere diversiteit te bereiken in leidinggevende posities. Hiertoe is een diversiteitsbeleid opgesteld en met de Raad van Commissarissen afgestemd. Het beleid richt zich op een betere balans man-vrouw én een betere vertegenwoordiging van de landen waarin we actief zijn via de nationaliteiten in het management van de organisatie, het actiever promoten van rolmodellen en het verder inclusief maken van de werkomgeving. In 2020 was 29% van de nieuw aangenomen medewerkers vrouw (2019: 26%), respectievelijk van alle medewerkers die intern promotie maakten 24% (2019: 23%) en 14% van het senior management (2019: 12%).

In Nederland worden de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) voorwaarden toegepast op 96% van de medewerkers. In België is dit het geval voor 100% van de medewerkers en in Duitsland voor circa 13%. In het Verenigd Koninkrijk en Polen gelden dergelijke voorwaarden voor geen van de medewerkers.

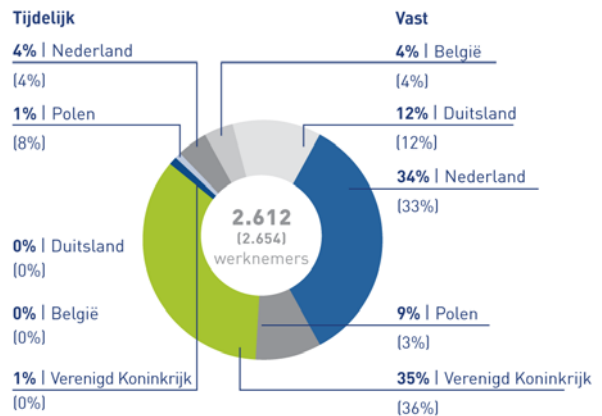
Contract per gender



Contract per gender



Contracttype per land



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

ForFarmers beschouwt het borgen van een veilige en eerlijke werkomgeving voor alle medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers, als een basisvoorwaarde van goed werkgeverschap. Het terugdringen van het aantal LTI's (Lost Time Incidents, ofwel ongevallen met verzuim) en daarmee ook de LTI

Frequency Rate (aantal LTI's per 100 fte's) is één van onze (duurzaamheids)-doelstellingen. Er wordt veel aandacht besteed aan veiligheid, monitoring en het proactief aanpakken van (potentieel) gevaarlijke situaties op de eigen terreinen, onderweg én op het erf van de klant.

Dit komt onder meer tot uiting in onze Code of Conduct, in het feit dat we leveranciers vragen de Sedex leverancierscode te ondertekenen en in onze eigen FarmRisk-aanpak. Dit laatste houdt in dat speciaal getrainde chauffeurs de veiligheidsrisico's op het boeren erf inventariseren en de veehouders bewust maken van de risico's op hun erf.

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

	2020	2020	2019
	Aantal	Frequency rate	Aantal
Nederland	3	0,31	11
België	2	2,01	3
Duitsland	9	2,57	7
Polen	2	0,67	-
Verenigd Koninkrijk	8	0,76	15
Totaal	24	0,87	36

Er waren in 2020 33% minder LTI's dan in 2019, rekening houdend met het feit dat de LTI's in Polen in 2019 nog niet in de rapportage werden meegenomen. Er was geen sprake van LTI's in 67% van het aantal locaties (2019: 38%). Het aantal LTI's daalde vooral significant in het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Terwijl in België het aantal LTI's net nog afnam, steeg het aantal LTI's in Duitsland.

De verbeterde health en safety prestaties in 2020 kunnen worden toegeschreven aan verschillende zaken, waaronder: de benoeming van lokale H&S functionarissen, meer aandacht voor dit onderwerp door het management over de hele groep, beter onderzoek na ongelukken om de oorzaak vast te kunnen stellen en daarmee herhaling te kunnen voorkomen, het jaarlijkse audit programma, het 'best practice' initiatief om door het delen van goede veiligheids-ideeën continue

verbeterprogramma's aan te jagen en de invloed van de Covid-maatregelen. Ondanks de toegenomen aandacht voor en investeringen in health en safety is het aantal LTI's nog te hoog. Health en safety blijft voor ons altijd een belangrijk onderwerp.

Maatschappelijk verantwoordelijk handelen

In lijn met onze doelstelling om als een maatschappelijk verantwoorde onderneming op te treden, steunen we een aantal agrarische goede doelen die zich inzetten voor de ontwikkeling en het welzijn van mens en maatschappij. Een voorbeeld hiervan is Agriterra, een organisatie die medewerkers de kans geeft om mee te doen aan initiatieven om de ondernemersvaardigheden van boeren in ontwikkelingslanden te ontwikkelen. Door de reisbeperkingen gedurende het overgrote deel van 2020 heeft slechts één ForFarmers medewerker aan een Agriterra-project kunnen deelnemen. In 2020 ondersteunde ForFarmers verschillende specifieke acties die te maken hadden met noodsituaties ontstaan door Covid. Zo doneerde PAVO onder meer voer voor de dieren van een lokale circusondernemer.

Personeelsbijeenkomsten

Binnen ForFarmers worden regelmatig personeelsbijeenkomsten georganiseerd. Sociale interactie, het delen van kennis en ervaring en het opdoen van inspiratie vormen een onderdeel van de bedrijfscultuur van ForFarmers. Tijdens de bijeenkomsten wordt onder meer stilgestaan bij de voortgang van het uitrollen van de strategie. Het samenzijn is hierbij een cruciale factor. In 2020 zijn deze bijeenkomsten noodgedwongen vervangen door webinars waarin de COO's de medewerkers een update gaven over Covid-maatregelen en de impact op onze werkzaamheden. Tijdens de webinars konden medewerkers vragen stellen. Dit zorgde voor een onderlinge binding tussen collega's en gaf een goed inzicht in de betrokkenheid en zorgen onder medewerkers.

Ondanks dat de webinars zeer goed werden ontvangen, werd door medewerkers ook aangegeven dat het niet wenselijk is dit blijvend in te zetten als volledige vervanging voor personeelsbijeenkomsten.

De gebruikelijke senior management conferenties, waarbij de circa 55 senior managers twee keer per jaar bijeenkomen om de implementatie van de strategie en de resultaten te bespreken, werden ook vervangen door online-sessies.

Medewerkersparticipatieplan

Sinds 2015 is er voor medewerkers met een vast dienstverband een medewerkersparticipatieplan. Onder dit plan kunnen medewerkers tot een bedrag van maximaal €5.000 per persoon met een korting van 13,5% (certificaten van) aandelen ForFarmers kopen, die vervolgens gedurende drie jaar niet mogen worden verhandeld. Voor senior managers geldt dat zij aandelen ForFarmers kunnen kopen tot een bedrag van het maximaal te behalen bonusbedrag, met een korting van 20%, en dat zij vijf jaar niet mogen handelen. In Nederland krijgen de werknemers rechtstreeks korting op de aandelen, in de overige landen wordt de korting verstrekt in de vorm van gratis (certificaten van) aandelen aan het einde van de lock-up periode. In 2020 heeft ruim 8% (2019: bijna 9%) van de werknemers deelgenomen aan het participatieplan. De deelnemers in 2020 hebben gemiddeld €5.202 (2019: €6.300) per medewerker geïnvesteerd. Ongeveer 15% van de medewerkers heeft nu aandelen in ForFarmers, vergeleken met circa 18% in 2019. Het participatieplan heeft tot doel de binding met ForFarmers, de motivatie en de betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om ieder jaar een medewerkersparticipatieplan aan te bieden. Dit moet jaarlijks worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en vervolgens moet machtiging worden gevraagd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de voor het participatieplan benodigde aandelen op de beurs in te kopen.

Verloop en organisatieveranderingen

In 2020 heeft ForFarmers 315 (2019: 438) nieuwe medewerkers aangetrokken. Om uiteenlopende redenen, zoals vrijwillig vertrek, pensionering, reorganisatie of disfunctioneren, hebben 381 medewerkers ForFarmers in 2020 verlaten (2019: 542).

De doelstelling van de efficiencyplannen om €10 miljoen kosten te besparen (in 2021 ten opzichte van 2018) is in 2020 al bereikt. Dit kwam mede door de impact van de Covid-maatregelen op onze markt. Naast de doelstelling de fabriekslocaties van de groep te optimaliseren en andere efficiencyplannen in verschillende onderdelen van de organisatie door te voeren was het doel ook het aantal fte's met circa 125-150 terug te brengen (in de periode 2019 – 2020). De plannen hadden betrekking op alle landen behalve Polen. De impact van de sluiting van vijf fabrieken in 2019 (twee in Nederland, twee in het Verenigd Koninkrijk en een in België) was zichtbaar in de ontwikkeling van het aantal fte's gedurende 2020. Per jaareinde 2020 had ForFarmers 2.502 fte's (2019: 2.570).

Vergeleken met het aantal fte's per jaareinde 2018 (2.654) en geschoond voor het effect dat de fte-ontwikkeling bij Tasomix buiten de scope viel van genoemde efficiencyplannen, daalde het aantal fte's met circa 185 in twee jaar.

In lijn met de doelstelling van ForFarmers zich nog sterker te richten op groei door overnames is in de zomer van 2020 besloten één van de directieleden meer vrij te maken om zich daarop te kunnen richten. Per 1 juli is de verantwoordelijkheid voor ForFarmers Duitsland overgedragen door Adrie van der Ven aan David Fousert. Adrie van der Ven blijft verantwoordelijk voor ForFarmers in Polen, en voor de groei van ForFarmers door overnames in bestaande en nieuwe regio's.

Tevens heeft het vertrek van Stijn Steendijk, voormalig directeur Strategie en Organisatie, geresulteerd in de benoeming van Eveline Paternotte als Groep Directeur HR en een uitbreiding van de portefeuilles van een aantal directieleden per begin 2021.

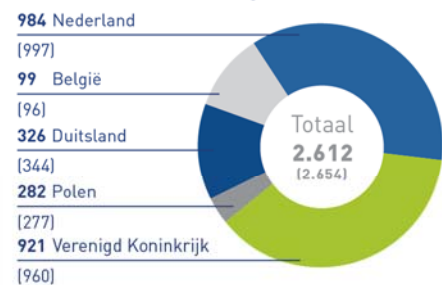
Man/Vrouw



Leeftijdsverdeling



Aantal medewerkers per land



2019 | Vergelijkende data worden tussen haakjes gepresenteerd

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

Prioriteiten voor 2021

Als onderdeel van de strategie Build to Grow 2025 heeft ForFarmers zich ten doel gesteld ten minste €10 miljoen kosten te besparen (2025 versus 2020).

De eerste plannen moeten worden doorgevoerd in 2021 en 2022 en reeds €7 miljoen aan besparingen opleveren (waarvan het volledige effect zichtbaar wordt in 2023 vergeleken met het genormaliseerde² niveau van 2020). Dit zal ook van de HR-afdeling aandacht vragen in 2021.

In het najaar van 2020 werd de overname van de pluimveevoederorganisatie De Hoop in Nederland aangekondigd. Deze overname werd in het eerste kwartaal van 2021 voltooid, waarmee 51 medewerkers worden toegevoegd aan het ForFarmers medewerkersbestand. De focus ligt op het creëren van binding met de medewerkers van de nieuwe organisatie om daarmee de nieuwe collega's te behouden.

Sociale interactie is noodzakelijk voor creativiteit, binding en effectiviteit. Desalniettemin lijkt het niet waarschijnlijk dat de werksituatie van voor Covid-19 volledig zal terugkeren. In 2021 zal er daarom veel aandacht worden besteed aan de 'nieuwe werkwijze', de combinatie tussen thuiswerken én op kantoor. Zowel flexibiliteit als digitale vaardigheden staan hierbij centraal. Dit vergt derhalve een verandering in de wijze van leidinggeven en dat er wordt voorzien in regelingen die flexibel werken mogelijk maken.

In dit licht zullen we ook blijven letten op de fysieke en mentale fitheid van medewerkers. We hebben daartoe vitaliteitsprogramma's met partners opgesteld, waaraan medewerkers op vrijwillige basis kunnen meedoen.

Naar aanleiding van de uitkomsten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek zullen verbeterpunten worden vastgesteld en worden opgevolgd.

² Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid-19

Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming

Innovatie, de cruciale randvoorwaarde in onze bijdrage met voer aan voeding

Zowel de agrarische als de voedingssector staan voor de uitdaging om de groeiende wereldbevolking te voeden en tegelijkertijd de impact van de voedselproductie op klimaat en natuur te verminderen. Duurzame en veilige productie van veevoer, en daarmee voedsel, kan alleen worden bereikt door innovatie. Dit is waar ForFarmers zich op richt en waarvoor we een aantal doelstellingen hebben vastgesteld, waaronder het verminderen van de CO₂-uitstoot per ton geproduceerd voer en het verbeteren van de voerveiligheid.

Gestroomlijnd proces voor het leveren van veilige voeders

De processen voor de productie van voeders moeten strak op elkaar zijn afgestemd en nauwlettend worden gemonitord om te zorgen voor kwalitatieve voeders die met een zo klein mogelijke CO₂-voetafdruk bijdragen aan diergezondheid en dierenwelzijn.

Het proces begint met het vaststellen van de nutriëntbehoefte van een dier. Vervolgens moeten de benodigde ingrediënten worden ingekocht, waarbij rekening wordt gehouden met de kwaliteit, prijs en beschikbaarheid van grondstoffen en hoe deze kunnen worden toegepast in veevoer. Koeien bijvoorbeeld kunnen meer en andere nutriënten verteren dan de mens. Ze consumeren grote hoeveelheden grondstoffen die niet geschikt zijn voor het maken van voeding voor menselijke consumptie, met gras en ruwvoer als de meest voor de hand liggende voorbeelden. Grote stukken land zijn alleen geschikt voor het laten grazen van vee. Dit draagt niet alleen bij aan de productie van kwalitatief hoogwaardig eiwit voor menselijke consumptie, maar speelt ook een belangrijke rol in het onderhouden van onze natuurlijke landschappen, vastleggen van CO₂, bodemgezondheid en biodiversiteit. Hoewel het verteringsproces van varkens en pluimvee meer vergelijkbaar is met dat van de mens, is hun voeding toch anders. Zo consumeren ze bijvoorbeeld gerst die niet geschikt is om bier van te brouwen en tarwe die niet gebruikt kan worden voor het bakken van brood of koek. Ook retourstromen uit de

voedselproductie zoals brood, koek en chocolade worden via de dieren omgezet in hoogwaardige levensmiddelen (in de vorm van melk, vlees en eieren) voor menselijke consumptie. Bovendien wordt de mest die dieren produceren weer gebruikt voor het verbouwen van gewassen, waarmee dieren een onmisbaar onderdeel van de nutriëntenkringloop vormen. Het vermogen van vee om gebruik te maken van deze grondstoffen die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie vormt de kern van onze duurzaamheidsagenda Going Circular, die onderdeel is van onze strategie Build to Grow 2025.

Inkoop en Formulatie: inzetten op het optimale recept voor het dier

Om dieren efficiënt te laten groeien en produceren, moeten we het gebruik van grondstoffen, co-producten en reststromen combineren tot voerconcepten. Schaarste van grondstoffen betekent dat deze zo efficiënt mogelijk moeten worden benut. Tegelijkertijd zijn de geproduceerde voerconcepten erop gericht om een optimale balans te bereiken tussen groei, productie en emissies van het dier. Rekening houdend met het belang van de veehouder om een beter rendement te behalen en onze doelstelling om bij te dragen tot een duurzame wereld streven we naar het verbeteren van de voerconversie (meer productie met minder voer).

Met het oog hierop stellen de medewerkers van het Nutrition Innovation Centre (NIC) de nutritionele vereisten vast en werken ze vervolgens nauw samen met de inkoop- en formulatieafdelingen. Het inkoopproces wordt nader beschreven in het hoofdstuk 'De nieuwe marktrealiteit'. De ingekochte grondstoffen, vitamines en mineralen worden geanalyseerd in een van onze vier eigen laboratoria. Met deze informatie worden voerrecepten bepaald, zodat dieren precies de juiste hoeveelheid energie en eiwit binnenkrijgen.

Productie: van grondstof tot brok(je)

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

Kwaliteitscontrole voor nul voerveiligheidsincidenten

Dieren zijn selectief in wat ze eten. De fysieke kwaliteit van voeders is daarbij een belangrijk criterium. Na elke productiecyclus wordt het percentage meel in de brok en de hardheid en/of structuur ervan bekeken. Bovendien worden monsters genomen van de voeders die in een van de laboratoria worden geanalyseerd om te bepalen of aan de gehalten op het label wordt voldaan. De uitkomst van de testen van de monsters wordt gemeld aan zowel de productiemanager van de fabriek als aan de afdeling Kwaliteit. Als er afwijkingen worden gevonden, worden er corrigerende maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. Indien nodig

worden voeders niet uitgeleverd of teruggeroepen. Voor dit proces geldt een strikte procedure die wordt ondersteund door digitale systemen. De kwaliteitsrapportages worden op locatieniveau en per sector met de Directie gedeeld.

Controle-aanpak

We hanteren een groepsbrede aanpak voor de controle van voedermiddelen en mengvoer. Daarbij werken we volgens de eisen van de EU-wetgeving, GMP+ International, de Feed Chain Alliance, UFAS en de QS kwaliteitsstandaarden, het controleplan van SecureFeed en de eigen risicoanalyses van ForFarmers. Door middel van inspecties en externe controles door de relevante bevoegde autoriteiten, externe certificeringsinstanties en audits door derden (in veel gevallen retailers) wordt in elk land vastgesteld of de voorschriften van wetgeving en vrijwillige codes worden nageleefd. In het Verenigd Koninkrijk is er een 'earned recognition'-overeenkomst tussen UFAS en de toezichthouder (de Food Standards Agency). Dit betekent dat het accent op risicoanalyse anders ligt dan in continentaal Europese landen, waar de nationale controle-instanties een meer proactieve rol spelen. Alle voerveiligheidsincidenten (waarbij diervoeders niet voldoen aan de wettelijke voorschriften en de vrijwillige codes) worden actief gemonitord en beheerd. We streven naar nul incidenten.

Het aantal voerveiligheidsincidenten in 2020 was enigszins lager dan in 2019. Dit was het resultaat van onze aanhoudende focus en actiepunten. Er waren enkele beperkingen ten aanzien van locatiebezoeken en audits als gevolg van regels en richtlijnen in verband met het coronavirus. In een aantal gevallen werden audits uitgesteld of op afstand uitgevoerd

Voerveiligheidsincidenten

	Niet-naleving van regels resulterend in een boete of sanctie		Niet-naleving van regels resulterend in een waarschuwing		Niet-naleving van vrijwillige codes	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nederland	0	0	2	0	1	2
België	0	1	0	0	0	1
Duitsland	2	1	1	1	1	0
Polen	0	-	0	-	0	-
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	1	1	2
Totaal	2	2	3	2	3	5

Logistiek: tijdige leveringen een voorwaarde voor klantbehoud

Dieren moeten op tijd worden gevoerd. Tijdig leveren van de juiste bestelling is daarom essentieel. ForFarmers besteedt tijd, geld en energie aan het optimaliseren van het transport af fabriek. Daar waar

mogelijk worden fabrieken uitgerust met contrasets (voorverladingssilo's) om de laadtijd van bulkauto's zo kort mogelijk te houden. Daarnaast experimenteren we met 'gladstrijken van de vraag', waarbij we data van het boerenerf combineren met onze eigen informatie om te voorspellen wanneer de voervoorraden op het boerenerf dreigen op te raken en meten we voorraden in silo's met behulp van sensoren. Met deze kennis kunnen we het

productie-transportproces optimaliseren en piekbelastingen voorkomen.

Advies en datahulpmiddelen: steeds belangrijker

Advies geven is onderdeel van de Total Feed-aanpak. Onze adviseurs gebruiken data om veehouders inzicht te geven in hoe hun bedrijfsprocessen waar nodig kunnen worden aangepast zodat ze hun rendement op het boerenland kunnen verbeteren, met gezonde dieren en op een efficiënte manier.



De Nutricare 360-aanpak is een voorbeeld waarbij de managementinbreng van de veehouder, de medische expertise van de veearts en de nutritionele kennis van ForFarmers worden gecombineerd in een gezamenlijk adviesplan om de gezondheid en vitaliteit van biggen te verbeteren. Het managementprogramma Agroscoop wordt gebruikt voor het formuleren en monitoren van de technische doelen. We hechten in dit verband ook aan voortdurende training van onze adviseurs en hebben

hiervoor interne, dierspecifieke, academies opgericht, waar alle aanwezige kennis en ervaring kan worden uitgewisseld. Hier hebben veehouders profijt van.

Nutrition Innovation Centre

Veehouders gebruiken veel verschillende productiesystemen: intensief en extensief, conventioneel en biologisch, binnen en buiten, grootschalig en kleinschalig. Bij het ontwikkelen van dierspecifieke concepten moet rekening worden gehouden met het soort productiesysteem en de kwaliteit van het eindproduct (eieren, melk, vlees). De medewerkers van het Nutrition Innovation Centre (NIC) werken continu aan de ontwikkeling van specifieke concepten die gericht zijn op het bevorderen van diergezondheid en dierenwelzijn. Tegelijkertijd kijken ze naar de impact van deze concepten op klimaat, natuur en milieu. Dit geeft aan hoe complex innovatieprocessen zijn. Een belangrijk percentage van de NIC-projecten hangt direct samen met duurzaamheid (diergezondheid en dierenwelzijn of het milieu).

De volgende innovatieprojecten zijn voorbeelden van concepten ter verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn:

Innovatieprojecten ter verbetering van diergezondheid, dierenwelzijn en milieu

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

Going Circular, For the Future of Farming

Onze overkoepelende missie is 'For the Future of Farming'. Zij-aan-zij staan met veehouders en streven naar een duurzame veehouderij. Duurzaamheid is al sinds jaar en dag een van onze drie kernwaarden en vormt een integraal en belangrijk onderdeel van onze strategie Build to Grow 2025.

Onze missie in het kader van duurzaamheid is 'Going Circular, For the Future of Farming', waarbij rekening wordt gehouden met de veranderende maatschappelijke opvattingen.

Waarom Going Circular?

Om de groeiende wereldbevolking te voeden en te zorgen voor natuur en klimaat is een circulaire aanpak van de voedselproductie nodig. Onderzoek toont aan dat geen enkel voedselsysteem daadwerkelijk duurzaam kan zijn zonder de productie van boerderijdieren. Daarom blijft onze focus op het steeds meer 'circular' maken van ons bedrijf.

Wat bedoelen we met Going Circular?

Going Circular betekent laagwaardige materialen omzetten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en zonder vervuiling.

ForFarmers definieert Going Circular als



De kern van onze duurzaamheidsstrategie Going Circular is gebaseerd op een raamwerk met drie centrale thema's: Grondstoffen voor voer, Voerproductie en Voeroplossingen. Het geeft ook de maatschappelijke grenzen weer waarbinnen we moeten handelen.

Werken aan een duurzamere veehouderij en een duurzamere wereld betekent beginnen aan een reis, waarvoor we met Going Circular en de specifieke doelstellingen en ambities richting geven:





Grondstoffen voor voer

We streven er naar verantwoord in te kopen en het gebruik van co-producten verder te maximaliseren. We hebben al een leidende positie in DML-producten (droog, vochtig en vloeibaar voer), die hoofdzakelijk bestaan uit reststromen uit de voedings-, drank- en biobrandstoffenindustrie en de rest bestaat uit losse grondstoffen. Wij hebben als enige voeronderneming een speciale installatie in Lochem (Nederland) om co-producten uit de melkverwerking te verwerken tot vloeibare voeders voor varkens. Op dit moment gebruiken we al meer dan 60% voeringrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie, volgens de definitie van de FAO, in onze Total Feed portfolio in alle landen behalve Polen.



Voerproductie

Onze ambitie voor 2030 is een vermindering van 75% van de uitstoot van CO₂ per ton voer (scope 1 en 2) ten opzichte van 2015. Een van de doelstellingen voor 2025 in dit kader is om **onze grootste fabriek** in Lochem **CO₂-neutraal** te maken. De biomassacentrale, die vorig jaar in Lochem werd geïnstalleerd en volledig draait op lokaal houtafval, heeft het aardgasverbruik op de locatie al met meer dan 70% verminderd.



Voeroplossingen

Wij streven naar een leidende positie in de circulaire veehouderij in 2030. Met het oog hierop is het verbeteren van de **stikstof- en fosfaatefficiëntie** in de dierketen een belangrijke duurzaamheidsdoelstelling op het boeren erf. We investeren in een groot aantal nieuwe voerconcepten die veehouders helpen om de stikstof- en fosfaatuitstoot terug te dringen, met tegelijkertijd aandacht voor optimale diergezondheid en dierenwelzijn. Ons Nutrition Innovation Centre en onze adviseurs spelen hierbij een belangrijke rol.

Naast deze drie thema's blijven we ons richten op de bestaande KPI's ten aanzien van ongevallen met verzuim (Lost Time Incidents – LTI's) en voerveiligheidsincidenten, zoals eerder uiteengezet in dit hoofdstuk en in Ontwikkelen van talent For the Future of Farming.

Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals

Met Going Circular hebben we onze aanpak in 2020 verder afgestemd op de Sustainable Development Goals (SDG's) of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Met de aanscherping van onze duurzaamheidsstrategie hebben we nog een SDG – nummer 7 (Betaalbare en duurzame energie) – toegevoegd aan de bestaande selectie SDG's en de specifieke onderliggende doelen waar we ons op gaan richten.

De selectie SDG's is als volgt:



Geen Honger

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

Onze bijdrage

Wij geloven dat een belangrijke rol voor ons is weggelegd met onze bijdrage aan een duurzame manier om de wereld te voeden. Met de Total Feed-aanpak richten we ons op het verbeteren van het rendement op het boeren erf, op diergezondheid en dierenwelzijn, en op efficiëntie. Bij deze integrale aanpak (voer, advies en hulpmiddelen) wordt rekening gehouden met de impact van de veeteelt op klimaat en milieu. Ons doel is het verbeteren van de voederefficiëntie – ofwel 'meer (productie) met minder (voer)' – en tegelijkertijd het verlagen van de uitstoot (bijvoorbeeld CO₂, fosfaat en ammonia), het verhogen van de kwaliteit van het ruwvoer op het boeren erf, en effectieve bemesting.



Betaalbare en duurzame energie

7.2 Tegen 2030 het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix in aanzienlijke mate verhogen.

Onze bijdrage

Onze doelstelling voor 2025 is om 50% hernieuwbare energie te gebruiken bij het produceren en transporteren van diervoeders. Dit is onderdeel van onze overkoepelende ambitie om Scope 1 en Scope 2

CO₂-emissies per ton voer in 2030 met 75% te hebben verlaagd ten opzichte van 2015. Going Circular impliceert dat ForFarmers wil samenwerken met partners in de gehele bevoorradingsketen om op zoek te gaan naar innovatieve bronnen van hernieuwbare energie.



Verantwoorde productie en consumptie

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

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

Onze bijdrage

Door het gebruik van reststromen (co-producten) in de productie van veevoer wordt voedselverspilling voorkomen. Dieren kunnen laagwaardige nutriënten op efficiënte wijze omzetten naar kwalitatief hoogwaardige dierlijke eiwitten die geschikt zijn voor menselijke consumptie. Onze doelstelling is om een leidende positie te verwerven in het gebruik van ingrediënten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie. We zoeken dan ook continu naar mogelijkheden om nieuwe reststromen te gebruiken die ofwel direct ofwel als ingrediënt van veevoer kunnen worden ingezet, zoals chocoladepasta voor de varkenshouderij. Daarnaast bieden we nutritionele oplossingen om klanten en veeartsen te helpen de hoeveelheid antibiotica die in de veeteelt gebruikt wordt te verminderen. We gebruiken daarbij onder meer de ervaring die we hebben opgedaan in Nederland en Duitsland, waar sectorafspraken zijn gemaakt die het toevoegen van medicatie aan voer verbieden.



Klimaatactie

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

Onze bijdrage

Een van de hoofdthema's in de nieuwe marktrealiteit is klimaatverandering. Het geven van advies aan veehouders op het gebied van klimaat gerelateerde onderwerpen, zoals het terugdringen van schadelijke emissies, is een inherent onderdeel van onze bedrijfsvoering. In Nederland doen we bijvoorbeeld mee

aan het programma KringloopWijzer, een voedingsstofmanagementsysteem voor melkveehouders om het gebruik van mineralen (fosfaat, stikstof en koolstof) in hun bedrijf in kaart te brengen. Daarnaast helpen we veehouders met bemestingsplannen en ruwwoeroptimalisatie. Kennisdeling is hierbij duidelijk van cruciaal belang. Daarom hebben we onze eigen dierspecifieke academies opgericht waar best practices met de gehele groep worden gedeeld en (jongere) medewerkers worden opgeleid. Via onze ruim 400 voeradviseurs bereiken we rond de 26.000 veehouders. We brengen daarnaast zorgvuldig de klimatrisico's in kaart en hebben daarvoor beheersmaatregelen opgesteld.



Leven op land

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

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

Onze bijdrage

ForFarmers onderschrijft het Amazon Soy Moratorium, dat erin voorziet dat er in Europese diervoeders geen soja wordt gebruikt die afkomstig is van land in het Amazonegebied dat na 2008 ontbost is. Daarnaast hebben we in 2019 nauw samengewerkt met de FEFAC (European Feed Manufacturers' Federation) aan de introductie van de Responsible Soy Declaration. Europese voerproducenten kunnen op een online platform vrijwillig verklaren verantwoord geteelde soja te zullen inkopen. Ons inkoopbeleid richt zich op het inkopen van verantwoord geproduceerde palmolie en soja. Daarnaast eisen we dat de leveranciers van onze grondstoffen lid zijn van Sedex om de transparantie te bevorderen en hanteren we onze eigen Supplier Code of Conduct als leidraad. Onze doelstelling voor 2030 is verantwoorde en transparante inkoop van alle voermaterialen.

Naast deze maatregelen met betrekking tot de aankoop van soja zijn we ook betrokken bij verschillende onderzoeksprojecten die zich richten op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten en algen in diervoeders. Dit zou kunnen bijdragen aan

een langer durende trend van afnemend gebruik van soja (gebaseerd op een stabiele productmix).

Connectiviteitstabel

Thema	Focusgebied (link naar materialiteits-matrix) ¹	SDG link	Impact in waardeketen	KPI	Verbonden risico	Resultaat ²
Grondstoffen voor voer 	1. Verantwoorde en transparante inkoop van voer ingrediënten [10]	 2.4  12.2  13.3  15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	1. % verantwoorde inkoop van palmolie en sojameel 2. % van de leveranciers heeft Sedex leverancierscode ondertekend	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	+ +
	2. Beperken CO ₂ uitstoot (1)	 12.2  13.3  15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	3. Scope 3 Broeikasgasuitstoot in tonnen CO ₂ equivalenten	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	Nieuw
	3. Gebruik van ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie (9)	 15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	4. % ingrediënten niet geschikt voor humane consumptie	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	Nieuw
Voerproductie 	5. Vermindering CO ₂ uitstoot (2)	 2.4  7.2  12.2  13.3  15.5	Supply chain, ForFarmers, Klanten	5. Scope 1 and 2 Broeikasgasuitstoot in tonnen CO ₂ equivalenten % Hernieuwbare energie Energie/brandstof per ton	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	= Nieuw Nieuw
Voeroplossingen 	1. Leiderschapspositie in % fosfaatefficiëntie (4)	 2.4  12.2  13.3  15.5	ForFarmers, Klanten	6. Fosfaatefficiëntie ratio op het boerenerf in NL	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	=
	2. Leiderschapspositie in % stikstofefficiëntie (4)	 12.2  13.3  15.5	ForFarmers, Klanten	7. Stikstofefficiëntie ratio op het boerenerf in NL	Milieu wet- en regelgeving & Klimaatverandering	Nieuw
Mens & maatschappij 	4. Veilige en goede werkomgeving zekerstellen (13)		Supply chain, ForFarmers, Klanten	Aantal ongevallen met verzuim (LTI's) LTI FR	Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	+ Nieuw
	5. Voer veiligheid zekerstellen (12)		Supply chain, ForFarmers, Klanten	Totaal aantal voer veiligheidsincidenten waarbij voerregels of vrijwillige codes niet werden nagekomen	Voer veiligheid	+

Klimaat-gerelateerde risico's en kansen

ForFarmers heeft in 2020 de klimaat gerelateerde risico's en kansen specifiek in kaart gebracht. De risico's en kansen rondom klimaatontwikkelingen, en

hoe ForFarmers hierop reageert, zijn een vast onderwerp van gesprek voor de Risk Advisory Board en de Taskforce Duurzaamheid. Klimaatrisico wordt ook als specifiek onderwerp belicht in het hoofdstuk 'Risicomanagement'.



Aansturing duurzaamheidsactiviteiten

De duurzaamheidsactiviteiten worden aangestuurd door twee commissies: de Adviesraad Duurzaamheid, voorgezeten door de CEO van ForFarmers, en de Taskforce Duurzaamheid, onder verantwoordelijkheid van de directeur Supply Chain. Voortgang op het gebied van duurzaamheid is een van de kwalitatieve doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de leden van de Raad van Bestuur. Uitgebreidere informatie over het bestuur, de rapportagecriteria en de KPI's rondom duurzaamheid is te vinden in de duurzaamheidsappendix op de corporate website.

Verslag van Going Circular-doelstellingen in 2020

Met de introductie van Going Circular zijn de bestaande KPI's ten aanzien van duurzaamheid aangescherpt en uitgebreid.

Voortbouwend op de bestaande KPI's presenteren we hieronder de specifieke doelstellingen en ambities van Going Circular.

Doelstellingen 2025		Ambities 2030
	100% verantwoorde inkoop van palmolie en sojameel	100% verantwoorde en transparante inkoop van alle ingrediënten
	85% van de leveranciers hebben Sedex leverancierscode ondertekend	
	Leiderschapspositie ten aanzien van vermindering CO ₂ emissies van voedingrediënten (scope 3 - upstream)	30% CO ₂ vermindering vergeleken met 2020
	Leiderschapspositie ten aanzien van gebruik ingrediënten die niet geschikt zijn voor humane consumptie	Gebruik maximaliseren van ingrediënten niet geschikt voor humane consumptie
	Grootste fabriek CO ₂ neutraal maken als 'proof of concept'	
	50% hernieuwbare energie	75% vermindering van CO ₂ per ton voer (scope 1 and 2) vergeleken met 2015
	10% energie/brandstof vermindering per ton voer vergeleken met 2020	
	Leiderschapspositie in % fosfaat-efficiëntie	Leiderschapsrol pakken in circulaire veehouderij
	Leiderschapspositie in % stikstof-efficiëntie	
	LTI Frequency rate @ 0,5 (per 100 fte) en een 50% daling ¹ in aantal LTI's (ongevallen met verzuim)	Een cultuur creëren zonder LTI's
	Vermindering met 50% van Voer veiligheidsincidenten ²	Een cultuur creëren zonder voer veiligheidsincidenten

¹ Basis 2019

² Basis 2017: Voer veiligheid = hiaten in externe audits, waarschuwingen van controlerende autoriteit of boetes

In 2020 werd vooruitgang geboekt met betrekking tot meten en rapporteren. In alle landen zijn kwartaalupdates aan de Directie gepresenteerd voor de vijf voormalige (en nog bestaande) KPI's. In de updates worden ook toekomstige acties vermeld om de resultaten verder te verbeteren. In 2020 werden voor de eerste keer de resultaten van Tasomix (Polen) meegenomen in de reikwijdte van de externe assurance van de bestaande KPI's, evenals het aantal ongevallen met verzuim (LTI Frequency Rate). De resultaten van de LTI-doelstelling worden gepresenteerd in het hoofdstuk Ontwikkelen van talent For the Future of Farming.



Grondstoffen voor voer

Een zeer groot deel van de CO₂-uitstoot die gepaard gaat met de productie en levering van voer naar veehouders wordt veroorzaakt door het verbouwen, oogsten, verwerken, opslaan en vervoeren van voermaterialen. We willen de maatschappelijke en milieurisico's die samenhangen met onze toeleveringsketen verminderen. Daarom is ter ondersteuning van het thema Grondstoffen voor voer een aantal nieuwe KPI's toegevoegd.

1. Percentage verantwoorde inkoop palmolie en sojameel

Wij erkennen de zorgen over ontbossing en andere soorten grondgebruik die samenhangen met het verbouwen van ruwe grondstoffen die door de EU worden geïmporteerd, met name waar het sojameel en palmolie betreft. We hebben in deze context onze doelstelling in stand gehouden dat in 2025 alle sojameel die ForFarmers inkoop duurzaam zal zijn, waarbij we de FEFAC soja inkoop richtlijnen als referentie zullen gebruiken. Alle palmolie en bepaalde derivaten daarvan

die ForFarmers inkoop zullen in 2025 RSPO gecertificeerd zijn.

We beschouwen sojameel als duurzaam wanneer het gecertificeerd is. Dat wil zeggen wanneer certificaten zijn gekocht van soja programma's die positief zijn bevonden vergeleken met de basis criteria zoals door in the FEFAC Soy Guidelines zijn vastgelegd en zijn weergegeven op de daartoe speciaal door FEFAC gepresenteerde pagina ITC Standards Map. We beschouwen palmolie en palmolie derivaten als duurzaam wanneer voor het equivalent van de hoeveelheid palmolie die we inkopen RSPO certificaten zijn gekocht.

Certificering is een effectieve methode om zeker te stellen dat grondstoffen op een verantwoorde manier zijn geteeld, vooral waar de toeleveringsketens complex zijn zoals bij soja. Op allerlei momenten in het proces van de soja toeleveringsketen wordt soja van de ene bron vermengd met soja van een andere bron, waardoor het bijna onmogelijk is om het sojameel dat we gebruiken in onze fabrieken te traceren naar het land waarop de bonen geteeld worden. Door certificering is het echter wel zeker gesteld dat een ton verantwoord geteelde sojameel in de supply chain is opgenomen. We conformeren ons in dit verband ook aan een aantal toezeggingen vanuit de industrie ten aanzien van het inkopen van verantwoord geteelde sojameel en palmolie, welke eveneens door ons zijn ondersteund. Bovendien werkten we in 2019 nauw samen met de Europese Federatie van Voer Producenten (FEFAC) aan het lanceren van de Verklaring voor verantwoord geteelde soja (Responsible Soy Declaration), waarin voer bedrijven zich vastleggen om in 2025 alleen maar volledig verantwoorde geteelde sojameel te gebruiken in Europa. Deze declaratie is al door meer dan 250 ondernemingen ondertekend. We zijn ook al sinds 2010

lid van de Ronde Tafel voor Verantwoorde Soja (RTRS), die er voor staat dat soja afkomstig is van een verantwoord soja productieproces dat het milieu respecteert, de juiste sociale normen hanteert en economisch levensvatbaar is. Daarnaast zijn we lid van de RTRS in het Verenigd Koninkrijk en van de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie (RSPO).

Wat er is gedaan in 2020

ForFarmers was in 2020 betrokken bij het actualiseren van de FEFAC-richtlijnen voor soja-inkoop, die in februari 2021 werden gepubliceerd. Er zijn vooral een aantal criteria aangescherpt van 'wenselijk' tot 'essentieel' en bovendien is een nieuw gewenst criterium ingevoerd ter ondersteuning van ontbossing-/conversievrij naast het reeds bestaande essentiële criterium dat het gebruik verhindert van soja afkomstig van illegaal ontbost land.

Percentage inkoop duurzaam geproduceerde soja en palmolie

	% duurzaam geproduceerde sojameel		% duurzaam geproduceerde palmolie	
	2020	2019	2020	2019
Totaal	75%	74,7%	70%	70%

Alle sojacentificaten werden gekocht van programma's die zijn geverifieerd in de zin dat zij 'bescherming bieden aan bossen, watergebieden en biodiversiteit en als zodanig al verder gaan dan het minimale inkoop criterium om ontbossing en conversie tegen te gaan teneinde illegale ontbossing te beëindigen. Als onderdeel van een initiatief van de melkveehouderij in Nederland om broeikasgassen te verminderen hebben we ook bepaalde certificaten gekocht met een 20-jaar einddatum (dat wil zeggen dat het land waarop de soja is geteeld in de afgelopen 20 jaar niet is ontbost). Door deze Area Mass Balance certificaten te kopen wordt de CO₂-voetafdruk van deze supply chain verminderd.

Ondanks de uitdagingen van de complexe soja supply chain werkt ForFarmers continu samen met haar grote leveranciers aan het verbeteren van de transparantie in de keten. Dit houdt voor sojameel als eerste stap in het bepalen van het land van oorsprong, aangezien het risico van ontbossing aanzienlijk varieert in verschillende landen. Het risico dat soja uit de Verenigde Staten of Europa afkomstig is van ontboste landen is zeer laag vergeleken met soja afkomstig uit Brazilië of Argentinië.

Brazilië	Argentinië	Paraguay	VS/ Canada	EU	Anders
52,8%	22,8%	0,4%	16,1%	1,5%	6,4%

In 2020 was 75,0% van alle sojameel ingekocht door ForFarmers gecertificeerd zoals hierboven beschreven. ForFarmers behoort in 2020 tot de top tien bedrijven die RTRS gecertificeerde soja heeft ingekocht. 99% van het sojameel dat we in 2020 hebben ingekocht in Brazilië en Argentinië was gecertificeerd.

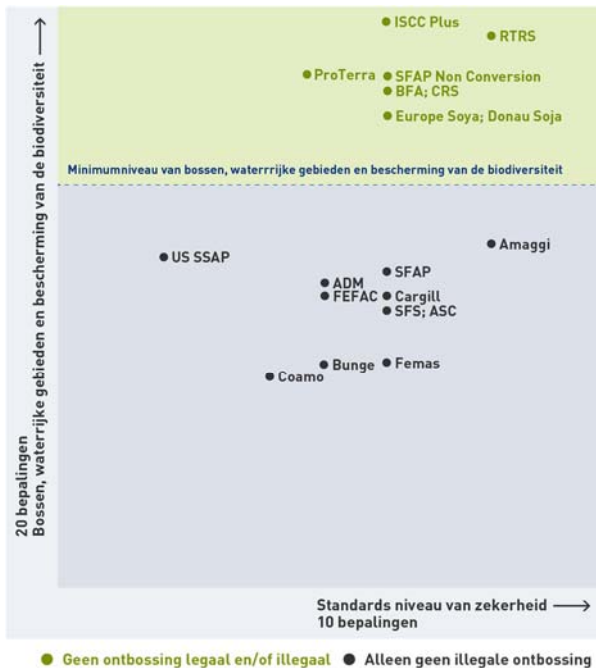
Daarnaast blijven we onderzoek doen naar alternatieve eiwitbronnen. Het gebruik van andere eiwitbronnen, zoals raapzaad en zonnebloemmeel, heeft geleid tot een langdurige dalende trend van het percentage van sojameel dat wordt gebruikt in veevoeders. Er kunnen zich echter korte termijn fluctuaties voordoen door onder meer een verandering in de product mix. Er zit bijvoorbeeld veelal een hoger percentage sojameel in pluimveevoeders dan in voer voor varkens en herkauwers.

We zijn ook projectpartners in SUSINCHAIN (insecten als eiwitbron) en MultiStr3am (algenonderzoek). Verder zijn er eencellig-eiwit technologieën in ontwikkeling waarbij koolstofafvang onderdeel is van het proces. Deze veelbelovende projecten zijn opgenomen in de Next level Innovation-agenda van ForFarmers. Alle projecten hebben potentie maar vergen in sommige gevallen een aanpassing van de wetgeving. Bovendien zal productie op grote schaal nodig zijn om ze economisch haalbaar te maken.

Hoe de opbrengsten van certificering worden ingezet – een voorbeeld

Een voorbeeld van hoe certificatie programma's ten goede komen aan soja producenten is als volgt. We hebben een aantal RTRS certificaten gekocht van Clube Amigos da Terra (Vereniging van de Vrienden van de Aarde), in Mato Grosso, Brazilië. Deze vereniging zet zich in voor het aanpassen, verspreiden en bekrachtigen van het Directe Plant Systeem, de integratie van gewassen, veehouderij en bossen, het herstel van verloederde gebieden en het opnieuw aanplanten van bossen in Permanente Preservatie Gebieden. Bovendien ondersteunt de vereniging, tezamen met organisaties als RTRS en de lokale overheid, boeren-familiebedrijven, met extra aandacht voor de rol van de vrouwen in deze. Ook helpen ze met het opzetten van technologische evenementen waaraan middelgrote en grotere landbouwproducenten deelnemen via de funding afkomstig van RTRS certificering.

Zie voor meer informatie de corporate website (onder duurzaamheid/transparantie-en-governance)



Bron: De lat hoog leggen voor ontbossingsvrije soja in Europa; Profundo (2019)

2. Percentage leveranciers dat de Sedex-leverancierscode heeft ondertekend

We streven als maatschappelijk verantwoorde onderneming naar het inkopen van grondstoffen volgens erkende maatschappelijke, ethische en milieunormen. Dit doen we in samenwerking met Sedex, een ledenorganisatie die de arbeidsomstandigheden in wereldwijde toeleveringsketens wil verbeteren. Leden van Sedex (toeleveranciers) verstrekken informatie over hun eigen performance, waarmee een basis wordt gecreëerd voor transparante bevoorradingsketens. Dit wordt gebruikt bij het beoordelen van toeleveranciers en helpt om risicovolle materialen of herkomst te identificeren. ForFarmers heeft ook een eigen Supplier Code of Conduct, die ontwikkeld is in samenwerking met Sedex wat als referentie wordt gebruikt naar leveranciers. De code omvat bedrijfsethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, discriminatie, corruptie en frauduleuze zakelijke praktijken, evenals arbeidspraktijken die voldoen aan de normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO).

Wat er is gedaan in 2020

We blijven leveranciers stimuleren om zich aan te sluiten bij Sedex en zijn ons in 2020 naast leveranciers van grondstoffen ook gaan richten op DML-leveranciers. Hoewel niet-product gerelateerde inkoop een lager risico vertegenwoordigt, worden leveranciers toch aangemoedigd om de Sedex en de leverancierscode van ForFarmers te gebruiken. Relaties met leveranciers die niet op deze basis willen werken worden afgebouwd of verbroken.

Onze doelstelling voor 2025 is dat leveranciers die 85% van de product gerelateerde inkoopkosten vertegenwoordigen lid zijn van Sedex en idealiter ook onze gedragscode voor leveranciers hebben ondertekend. De daling in 2020 wordt verklaard door het feit dat Polen voor het eerst in 2020 is meegenomen.

Percentage leveranciers – lid van Sedex

	2020	2019
Totaal	79%	83%

3. CO₂-uitstoot van voedermaterialen (scope 3 – upstream)

We beseffen dat er een aanzienlijk hoeveelheid broeikasgasuitstoot wordt geproduceerd in de inkomende logistieke keten (scope 3). Broeikasgassen worden uitgestoten zowel bij de groei, productie en levering van grondstoffen als bij de consumptie van voer door dieren op het boerenerf. Door het gebrek aan betrouwbare gegevens is het een uitdaging gebleken om deze uitstoot op een vergelijkbare en consistente manier te meten. We zijn daarom actief betrokken bij Europese en internationale initiatieven die gericht zijn op het ontwikkelen van een standaard methodologie voor het berekenen van de milieu-impact van de productie van veevoer.

Wat er is gedaan in 2020

In november 2020 bracht het Global Feed LCA Institute (GFLI) – een onafhankelijk initiatief van de voederindustrie – een vernieuwde versie uit van zijn database van voedermaterialen samen met een bijbehorende LCA tool. Deze gratis, publiek toegankelijke database bevat indicatieve informatie over de milieu-impact van bijna 1.000 belangrijke veevoeringrediënten en hun herkomst, gebaseerd op drie verschillende allocatie methoden. Inmiddels gebruiken we deze database en deze tools voor het berekenen van de uitstoot die samenhangt met het verwerken van grondstoffen en kunnen we de CO₂-voetafdruk van ieder voerproduct berekenen. Deze informatie kan beschikbaar worden gesteld aan bijvoorbeeld ketenpartners die graag gegevens over de CO₂-impact op hun etiketten willen vermelden. Ons formulatieteam gebruikt deze informatie inmiddels ook voor het berekenen van de uitstoot hoger in de keten (scope 3) op basis van de materialen die aan de voerfabriek worden geleverd. Waar ForFarmers materialen gebruikt die nog niet in de GFLI-database zijn opgenomen (veelal micro-ingrediënten) worden alternatieve informatiebronnen gebruikt zoals bijvoorbeeld van Nevedi totdat 100% van de formule is opgenomen.

De gegevens van 2020 vormen de nulmeting voor deze informatie. Onze doelstelling voor 2025 is om een leidende positie te hebben ten aanzien van het terugdringen van broeikasgasemissies hoger in de keten (scope 3), en onze ambitie is om deze uitstoot in 2030 met 30% te hebben verlaagd ten opzichte van 2020. Nu het mogelijk is om voedingsplannen te optimaliseren en voedermaterialen op basis van milieuoetafdruk te kiezen wordt dit de komende jaren een belangrijke prioriteit. Deze informatie betreft de voedermaterialen die we gebruiken om mengvoer te produceren in de eigen fabrieken van ForFarmers.

Scope 3 CO₂-uitstoot – voedermaterialen

	Exclusief land gebruik verandering		Inclusief land gebruik verandering	
	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂	Kg CO ₂ per ton voeder	Totaal Tonnage CO ₂
Nederland	546	1.579.825	849	2.458.773
België	583	234.604	1.059	425.959
Duitsland	596	456.833	944	724.250
Polen	627	330.999	1.349	712.662
Verenigd Koninkrijk	557	895.760	1.005	1.615.632
Totaal	564	3.498.021	958	5.937.276

ForFarmers weet dat in het rapporteren over CO₂-emissies de volgende stap betekent dat de uitstoot die voortkomt uit het verbruik van onze producten (met andere woorden de Scope 3 downstream-uitstoot) bekend wordt gemaakt. We zijn hiervoor verschillende

beschikbare hulpmiddelen, voor het meten en bijhouden van de CO₂-uitstoot op het boerenerf, aan het testen.

4. Percentage materialen in voer dat niet geschikt is voor menselijke consumptie

Land moet voor veel verschillende doeleinden worden gebruikt waarbij soms tegenstrijdige belangen ontstaan. We hebben land nodig voor voedselproductie, huisvesting en infrastructuur, maar ook voor recreatie. Land wordt dus gebruikt maar moet ook beschermd worden, bijvoorbeeld om de biodiversiteit en natuurlijke leefgebieden voor wilde diersoorten te beschermen en in stand te houden. Er wordt gezegd dat de agrarische sector te veel land gebruikt en een te grote milieuoetafdruk heeft. Er dient echter in aanmerking te worden genomen dat in de voerindustrie veel co-producten worden verbruikt, waardoor er veel minder land wordt gebruikt voor het verbouwen van gewassen om als veevoer te gebruiken dan nodig zou zijn wanneer er uitsluitend voor de diervoerindustrie grondstoffen zouden moeten worden verbouwd. Dit is ook een belangrijke factor in het debat over de impact van vleesconsumptie op klimaatverandering. Onderzoek door Wageningen Universiteit toont aan dat dieren kunnen voorzien in 1/3 van onze dagelijkse eiwitbehoefte, zonder dat er concurrentie ontstaat om land tussen veevoer- en voedselproductie. Wij willen een voorloper zijn in het gebruik van co-producten en we geloven dat circulariteit de meest relevante aanpak is voor een duurzame voer- en voedselketen.

De rol van dieren in een duurzaam dieet

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

Dieren begrazen land dat ongeschikt is voor voedselteelt

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

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

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

1/3 dierlijke eiwitten

2/3 plantaardige eiwitten

WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH

Bron: Proefschrift Hannah van Zanten

Volgens de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO) is 86% van de voedermaterialen

die wereldwijd verbruikt worden niet geschikt voor menselijke consumptie (inclusief gras en ruwvoer). In

Europa bestaat 12% van de voedermaterialen uit co-producten afkomstig uit de voedings- en biobrandstoffenindustrie en wordt 5 miljoen ton aan voormalige voedingsmiddelen in veevoer verwerkt.

Wat er is gedaan in 2020

In de loop van het jaar hebben we voor het eerst alle voedermaterialen en DML-producten die we hebben gebruikt in alle landen behalve Polen ingedeeld in de groepen die zijn bepaald door de FAO, zoals hieronder weergegeven:

FAO Categorie	Eetbaar/Niet Eetbaar
Co-producten	Niet Eetbaar
Granen	Eetbaar
Gras en grasachtigen	Niet Eetbaar
Olie zaad co-producten	Niet Eetbaar
Overig eetbaar	Eetbaar
Overig niet eetbaar	Niet Eetbaar

Deze indeling werpt echter interessante vragen op. Terwijl oliehoudende gewassen zoals koolzaad, zonnebloem en soja weliswaar op grond worden verbouwd die voor voedselproductie gebruikt zou kunnen worden, is de olie uit deze gewassen juist hiervoor bestemd. De voederindustrie gebruikt het meel pas nadat de olie die wordt gebruikt om mee te bakken etc. eruit geperst is. Een ander voorbeeld is dat alle graangewassen (tarwe, gerst, haver en maïs) ingedeeld worden als zijnde geschikt voor menselijke consumptie. De grondstoffen die in de voederindustrie worden gebruikt worden echter veelal verbouwd op grond waarvan de opbrengst niet van de vereiste kwaliteit is voor het brouwen van bier of het maken van bijvoorbeeld brood of koek, of die onderdeel is van gewasrotatie. In het licht hiervan zal het indelingsproces de komende jaren aangescherpt worden, met name om het in lijn te brengen met de definities die in de loop van 2021 door de FEFAC zullen worden opgesteld.

Zoals vermeld omvat onze indeling de voedermaterialen die we in onze fabrieken gebruiken en de DML-producten die we aan de veehouders leveren. Niet inbegrepen is het gras en ruwvoer dat op het boeren erf geproduceerd wordt en een belangrijk onderdeel vormt van het totale rantsoen bij melkveehouders.

ForFarmers heeft aldus berekend dat in 2020 64% van de voedermaterialen en DML-producten in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk kunnen worden geclassificeerd als niet geschikt voor humane consumptie volgens de definities van de FAO.



Voederproductie

We streven ernaar om voer te produceren en te leveren met een minimale negatieve impact op het milieu.

5. Scope 1 en Scope 2 uitstoot van broeikasgassen

De veevoer- en veehouderijketen stoot broeikasgassen uit die bijdragen aan klimaatverandering. We monitoren daarom de broeikasgasuitstoot van onze eigen activiteiten per ton geproduceerd voer en in totaal. Dit houdt in dat we de hoeveelheid gas, olie, diesel (scope 1) en elektriciteit (scope 2) meten die bij de productie van voer en door het eigen wagenpark wordt verbruikt. Hier kunnen we door ons eigen handelen een verschil maken, al is de broeikasgasuitstoot die geproduceerd wordt binnen scope 1 en 2 minimaal vergeleken bij de uitstoot in scope 3 (uitstoot geproduceerd in de toeleveringsketen van onze grondstoffen en uitstoot op het boeren erf).

Wat er is gedaan in 2020

Binnen Scope 1 en 2

We hanteren voor de productieactiviteiten een energiebesparingsmatrix die projecten omvat in de afzonderlijke landen om de energie-efficiëntie te verbeteren. Zo hebben we bijvoorbeeld op de zuivellijn van een van de fabrieken in Duitsland twee dubbele persen geïnstalleerd, die energiezuiniger zijn. In de fabriek in Burston (VK) zijn er nieuwe maalmotoren geïnstalleerd. In Nederland werd minder gas gebruikt doordat er verhoudingsgewijs meer meel dan brokjes werd geproduceerd. Sommige projecten hebben een ingrijpend effect: de fabriek in Biskupice (Polen) stopt met het stoken op steenkool en stapt over op gas voor het opwekken van elektriciteit en stoom.

We gebruiken ook meer hernieuwbare energie, zoals in de biomassacentrale in Lochem, die in 2019 in gebruik werd genomen. Deze centrale wordt volledig gestookt op afval-houtsnippers geleverd door een lokale coöperatie en voorziet in nagenoeg de volledige warmtebehoefte van de fabriek, die nodig is om de stoom te produceren die wordt gebruikt om voeders tot korrels te persen. Hierdoor besparen we jaarlijks zo'n 1,7 miljoen m³ aardgas. Bij het verbranden van deze houtsnippers komt ook CO₂ vrij. Dit is echter een kortcyclische uitstoot d.w.z. dat de uitgestoten CO₂ recent is opgenomen uit de atmosfeer. Er wordt dus geen fossiele CO₂ toegevoegd aan de atmosfeer. Dat komt omdat we verse, onbewerkte houtsnippers gebruiken die regionaal beschikbaar zijn. Er vindt dus nauwelijks CO₂ uitstoot plaats voor het transport en helemaal geen CO₂ uitstoot voor voorbereidende processen zoals

drogen, malen, persen etc. Bovendien komen de snippers vrij bij regulier landschaps- en bosbeheer zodat er dus geen bossen voor gekapt worden en er geen aantasting is van biodiversiteit.

Daarnaast worden in Lochem zonnepanelen geïnstalleerd als een volgende stap in ons streven voor 2025 om de fabriek in Lochem (de grootste van ForFarmers) CO₂-neutraal te maken.

Voorbeelden van maatregelen die we hebben genomen om de energie-efficiëntie van onze transportactiviteiten (logistiek) te verbeteren:

- De hoeveelheid brandstof (in liters) per ton geleverd voer wordt gemeten en maandelijks geëvalueerd, en voortkomende ideeën voor verbetermogelijkheden worden gedeeld.
- Efficiënte voertuigplanning door gebruik te maken van geavanceerde ritplanningssoftware, waardoor de bezettingsgraad en capaciteitsbenutting vergroot worden.
- In Nederland is het project 'Het nieuwe rijden' voortgezet voor alle vrachtwagenchauffeurs.
- In Duitsland voeren we proeven uit met alternatieve, schonere brandstoffen en is onlangs de eerste vrachtwagen op vloeibaar aardgas aan het wagenpark toegevoegd.
- Ook werd in Duitsland een belangrijke investering gedaan in een project om grondstoffen per trein te vervoeren in plaats van over de weg.
- Er zijn verschillende projecten geïntroduceerd die gericht zijn op het optimaal inzetten van vrachtwagens, het minimaliseren van het rijden zonder vracht, het efficiënt laden met grotere opleggers, meer zogenaamde backloads

(inkomende logistiek voor grondstoffen) en het zuiniger rijden door chauffeurs.

We zijn in 2019 overgestapt op een betere en accuratere manier om de CO₂-uitstoot te rapporteren. In voorgaande jaren gebruikten we voor het omzetten van het energieverbruik naar CO₂ de algemeen geldende factoren in de verschillende landen op basis van de betreffende nationale energiemix. Op dit moment gebruiken we een zogenaamde marktaanpak. Dit houdt in dat we de CO₂-conversiefactoren gebruiken van onze energieleveranciers die gebaseerd zijn op de energie die daadwerkelijk aan ons is geleverd. De hernieuwbare energie die we gebruiken heeft een lagere CO₂-uitstoot en wordt nu ook meegenomen in de berekeningen. Dit zorgt voor een realistischer beeld van onze CO₂-uitstoot. Polen is in 2020 voor het eerst meegenomen in de rapportage voor Scope 1 en 2.

De CO₂-uitstoot wordt berekend door primair energieverbruik (bijv. elektriciteit, gas, diesel, steenkool) te nemen en erkende conversiefactoren te gebruiken voor het rapporteren ervan.

Onze doelstelling voor 2025 is een daling van 10% in energie/brandstofverbruik per ton voer vergeleken met 2020.

In dit kader wordt primair energieverbruik ook voor het eerst gerapporteerd.

Daarnaast willen we in 2025 in onze productie en transport 50% hernieuwbare energie gebruiken.

In 2020 gebruikten we 8,9% hernieuwbare energie in productie en logistiek.

Uitstoot van broeikasgassen (Kg CO₂ per ton voer)

	2020							2019																
	Scope 1 Productie				Logistiek			Scope 2 Productie			Scope 1 Productie				Logistiek			Scope 2 Productie						
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas olie	Kool	Diesel	Elektriciteit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas	Olie	Kool	Diesel	Elektriciteit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas	Olie	Kool	Diesel	Elektriciteit*	
Nederland	3,43					5,62	16,85	3,67						5,75	16,95									
België	2,27						3,83	2,48							3,76									
Duitsland	3,38					6,30	7,00	3,50						6,45	7,03									
Polen	2,21			0,52	6,95	8,86	24,51																	
VK	4,92	1,26	0,28	0,22		11,62	14,92	4,71	1,36	0,41	0,11			11,25	13,59									
Totaal gewogen gemiddelde	3,64	1,26	0,28	0,30	6,95	8,67	14,99	3,88	1,36	0,41	0,11			8,49	13,81									

De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethod.

Uitstoot van broeikasgassen (totaal aantal ton CO₂)

	2020						2019						
	Scope 1			Scope 2			Scope 1			Scope 2			
	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas olie	Kool	Logistiek Diesel	Productie Elektriciteit*	Gas	Kerosine	Stookolie	Gas OlieKool	Logistiek Diesel	Productie Elektriciteit*
Nederland	10.125					6.471	49.741	11.171				6.943	51.654
België	908						1.536	962					1.459
Duitsland	2.544					2.742	5.260	2.723				2.951	5.466
Polen	1.192			279	3.744	3.616	13.201						
VK	8.184	2.103	466	371		17.527	24.802	8.398	2.418	733	198	17.237	24.212
Totaal	22.953	2.103	466	650	3.744	30.357	94.542	23.254	2.418	733	198	27.131	82.792

De uitstoot van broeikasgassen in scope 2 is gebaseerd op de marktmethode.

Primair energieverbruik (brandstof en diesel)

('000)

	2020						Scope 2 Productie Elektriciteit (KwH)
	Scope 1			Scope 2			
	Gas (KwH)	Kerosine (KwH)	Productie Stookolie (KwH)	Gas olie (KwH)	Kool (KwH)	Logistiek Diesel (KwH)	
Nederland	55.723					2.451	107.922
België	4.568						9.057
Duitsland	14.000					1.039	20.792
Polen	6.548			1.003	12.214	1.370	17.720
VK	44.192	8.514	1.740	1.334		6.639	65.789
Totaal	125.031	8.514	1.740	2.337	12.214	11.499	221.280

Energieverbruik per ton

	Q4 2020 YTD						
	Scope 1			Scope 2			Scope 2 Productie Elektriciteit (KwH)
	Gas (KwH)	Kerosine (KwH)	Productie Stookolie (KwH)	Gas olie (KwH)	Kool (KwH)	Logistiek Diesel (KwH)	
Nederland	18,88					2,13	36,57
België	11,40						22,60
Duitsland	18,62					2,39	27,66
Polen	12,16			1,86	22,67	3,35	32,89
VK	26,58	5,12	1,05	0,80		4,40	39,56
Totaal	19,83	5,12	1,05	0,80	22,67	3,28	35,09

De resultaten van Polen zijn in 2020 voor de eerste keer meegenomen, waardoor het vergelijk met 2019 moeilijk te maken is. In het algemeen was de totale CO₂ –uitstoot enigszins lager dan in 2019 als gevolg van de genomen acties zoals eerder beschreven. De intensiteitsratio, te weten de CO₂ per ton voer, toonde een gemengd beeld over de landen. In het algemeen was er een kleine toename in uitstoot als gevolg het gebruik van elektriciteit door een grotere focus op productkwaliteit. Uitstoot door het gebruik van gas was lager door het vol-jaar effect van het gebruik van de biomassacentrale in Lochem. Uitstoot door dieselgebruik is iets hoger dan vorig jaar, deels door de aangepaste productie verdeling in het Verenigd Koninkrijk. Omdat primair

energieverbruik voor het eerst in 2020 is berekend is het niet mogelijk een vergelijk te maken met 2019.

Voeroplossingen

ForFarmers wil zorgen voor een evenwichtig verbruik van grondstoffen in de gehele toeleveringsketen.

6. Leidende positie nemen ten aanzien van % fosfaatefficiëntie

Het beperken van de fosfaatuitstoot wordt als essentieel beschouwd omdat deze uitstoot door dieren het oppervlaktewater vervuult. De EU heeft voor alle

lidstaten productieplafonds voor fosfaat ingesteld. Vanwege de intensieve veehouderij in Nederland is voor veehouders hier een hoger plafond ingesteld dan voor veehouders in andere Europese landen. Het meten van de fosfaatefficiëntie is daarom vooral in Nederland van materieel belang. Te veel fosfaat in het voer leidt immers tot meer uitstoot in het milieu en daarmee tot het risico van productiebeperkende maatregelen. Te weinig fosfaat daarentegen leidt daarentegen tot mogelijke gezondheidsproblemen bij de dieren en tot slechtere prestaties van het vee.

Wat er is gedaan in 2020

De resultaten ten aanzien van fosfaatefficiëntie lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data. Aangezien alleen in Nederland de gegevens die nodig zijn voor het berekenen van de fosfaatefficiëntie beschikbaar en betrouwbaar zijn, is de reikwijdte beperkt tot Nederland.

Aanvankelijk was het alleen mogelijk om de fosfaatefficiëntie in de melkvee- en varkenssector te monitoren. Vanaf 2018 zijn we ook gaan rapporteren over de fosfaatefficiëntie van pluimvee, zowel voor leghennen (eieren) als vleeskuikens (vlees). Daarnaast laten we de verschillen in efficiëntie zien tussen conventionele systemen en meer welzijnsvriendelijke systemen zoals die voor scharrelkippen en langzaam groeiende kippen.

Het NIC-team beïnvloedt de fosfaatefficiëntie via voeroplossingen door [zich constant te richten op] betere toepassing van voedingsstoffen en door het gebruik van de nieuwste generatie fytase-enzymen. Het NIC houdt zich ook bezig met het updaten en verbeteren van de nauwkeurigheid van de fosfaatdata in onze systemen zodat we concepten kunnen produceren met de optimale voedingsbehoefte en voederefficiëntie.

In 2019 verbeterde de fosfaatefficiëntie in de melkveehouderij. Bij varkens verslechterde de efficiëntie wat. We schatten in dat de verkoopgewichten

zijn toegenomen vanwege de hogere prijzen in de varkensmarkt, met een licht verslechterde voederconversie als gevolg. Ook was er een stijging van het gebruik van bijproducten, wat leidt tot een slechtere fosfaatefficiëntie.

Bij gewone vleeskuikens zagen we een verslechtering. Er is een geleidelijke trend geweest om sojameel deels te vervangen door zonnebloem- en raapschroot (ingegeven door de wens om meer bijproducten uit de EU te gebruiken). Bij deze ingrediënten is de fosfaatverteerbaarheid echter lager dan bij soja, wat betekent dat er meer fosfor aan het voer moet worden toegevoegd om de gezondheid van het dier te waarborgen. Dit is wederom een voorbeeld van de dilemma's en compromissen waar we mee te maken hebben. Bij de meer welzijnsvriendelijke systemen zijn de formulaties minder flexibel en doet dit effect zich niet voor.

Door de overstap op nieuwe software konden minder koppels leghennen worden geanalyseerd. De resultaten die wel naar buiten kwamen lieten een duidelijk lagere efficiëntie zien. Dit was het gevolg van een slechtere voederconversie na de warme zomermaanden en van een verbod op snavelkappen, wat allebei tot een hoger sterftecijfer leidde.

Bij pluimvee is de tegenstelling tussen nutriëntefficiëntie en systeemhouderij duidelijk: dieren die in meer welzijnsvriendelijke systemen gehouden worden, realiseren een duidelijk lagere fosfaatefficiëntie. Om een zo nauwkeurig mogelijke vergelijking te presenteren wordt de fosfaatefficiëntie in pluimvee daarom gerapporteerd volgens twee hoofdcategorieën: productie in reguliere systemen en in welzijnssystemen. In de hierna volgende tabel wordt voor vleeskuikens en leghennen het aantal koppels vermeld dat getest is en niet boerderijen. Hoe hoger het percentage fosfaatbenutting (ook wel fosfaatefficiëntie), hoe beter. Het is echter niet mogelijk om een fosfaatbenutting van 100% te bereiken.

Fosfaatefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2019		2018	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	39,6%	2.220	38,4%	2.273
Vleesvarkens	54,1%	214	54,6%	229
Zeugen	41,3%	75	43,2%	86
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	49,3%	51	50,2%	58
Vleeskuikens** - regulier	62,9%	238	64,5%	192
Vleeskuikens** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	52,2%	506	49,3%	470
Legkippen** - regulier	15,7%	11	16,2%	23
Legkippen** - diergezondheid en dierwelzijn concepten	13,5%	6	15,5%	19

De resultaten lopen een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data.

**Gesloten varkensbedrijven*

***Voor vleeskuikens en legkippen is het aantal koppels in de steekproef (in plaats van boerderijen) meegenomen*

De resultaten voor 2018 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden vanwege een verandering in de calculatiemethode die is gebruikt voor 2019

7. Leidende positie innemen ten aanzien van % stikstofefficiëntie

is een belangrijke indicator voor het bepalen van de milieu-impact van de veeteelt. Door hoge stikstofgehalten in de atmosfeer ontstaan vervuilende stoffen zoals ammoniak, die gevolgen kunnen hebben voor de biodiversiteit, bodem en waterwegen en de gezondheid van de mens. In Nederland is het terugdringen van stikstofdeposities in de buurt van natuurgebieden hoog op de politieke agenda komen te staan nadat de Raad van State oordeelde dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) in strijd is met de Europese natuurwetgeving. We willen een leidende positie innemen op het gebied van stikstofefficiëntie.

Wat er is gedaan in 2020

Stikstofefficiëntie wordt op precies dezelfde manier berekend als fosfaatefficiëntie, evenals de initiatieven

om de efficiëntie te verbeteren. Ook deze resultaten lopen altijd een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data, en de reikwijdte ervan is eveneens nog tot Nederland beperkt. We streven ernaar de stikstofefficiëntie op het boerenerf te optimaliseren door het gebruik van precisie- en faseringsvoederprogramma's, het gebruik van grondstoffen met een goede eiwit-verteerbaarheid en de steeds betere kennis en toepassing van synthetische aminozuren. Stikstofefficiëntie hangt ook direct samen met voederconversie op het boerenerf. Voor het eerst wordt stikstofefficiëntie naar diersoort uitgesplitst, volgens hetzelfde format als bij de fosfaatefficiëntie.

Stikstofefficiëntie (alleen voor Nederland)

	2019		2018	
	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming	%	Aantal boerderijen in deelwaarneming
Melkveehouderij	29,6%	2.220	29,4%	2.273
Vleesvarkens	43,3%	227	41,9%	243
Zeugen	40,4%	77	41,4%	95
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens)*	42,2%	55	41,4%	62
Vleeskuikens - regulier	61,5%	240	61,3%	192
Vleeskuikens - diergezondheid en dierwelzijn concepten	50,7%	507	52,0%	470
Legkippen - regulier	35,4%	11	36,3%	23
Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten	32,7%	21	35,3%	19

De resultaten lopen een jaar achter vanwege de beschikbaarheid van data

**Gesloten varkensbedrijven*

Dezelfde trends zijn zichtbaar als bij fosfaatefficiëntie. Ook hier lieten de prestaties een gemengd beeld zien, met dezelfde verschillen tussen reguliere (conventionele) systemen en meer welzijnsvriendelijke

systemen, waarbij de laatste een aanzienlijk lagere efficiëntie lieten zien bij de meer uitgebreide systemen.

Duurzaamheid kernonderdeel bij innovatie

Balanceren van maatschappelijke thema's en innovatieve concepten



Milieu



Mensen



Dierenwelzijn

		Milieu	Mensen	Dierenwelzijn
Apollo (vleeskuikens)	Efficiënte productie met lagere CO ₂ -uitstoot en minder gebruik van land	●	●	●
Split-Feeding (leghennen)	Gezondere kippen die langer leven, door specifieke ochtend en middag voeders met andere samenstelling	●	●	●
Gildehoen (vleeskuikens)	Langzaam groeien-concepten in samenwerking met retailers in Nederland	●	●	●
ULTRA-SCORE (vleesvarkens)	Monitoring gezondheid varkensvlees: betere voerefficiëntie en groei zonder toename van fosfaat- en nitraatuitstoot, betere darmgezondheid, minder agressie, lager sterftecijfer, eenvoudiger voerprogramma's dus makkelijker te managen	●	●	●
NOVA (zeugen)	Beter technisch resultaat, minder CO ₂ -uitstoot, hoge levensproductie van zeugen en minder kraamhoksterfte	●	●	●
Pens-Stimulator (melkvee)	Verbeterde pens- en darmgezondheid en helpt een 'lekkende darm' als gevolg van stressfactoren (hitte, rangorde, transitie etc.) bij koeien te voorkomen. Dit resulteert in gezondere koeien met een hogere melkproductie	●	●	●
Transtac (melkvee)	Optimaliseert transitiefase (droogstand – afkalveren) van melkkoeien	●	●	●

ForFarmers werkt ook met partners in de toeleveringsketen om concepten te ontwikkelen waar specifieke eisen voor gelden zoals lokale/regionale inkoop van voedermaterialen, het gebruiken of juist niet gebruiken van bepaalde ingrediënten, of grenzen aan de milieuoetafdruk van de voeders die we leveren. Dit is belangrijk in gevallen waar extra kosten kunnen optreden die aan klanten moeten worden doorbelast zodat de veehouder winstgevend kan blijven. In Nederland doet ForFarmers mee aan een sectorinitiatief waarbij wordt samengewerkt met de melkveehouderij om de CO₂-voetafdruk van de melkproductie te verkleinen. Onze klanten hebben in 2020 circa 10% minder CO₂-uitstoot per kg melk gerealiseerd dan in 2019.

Bovendien neemt ForFarmers deel aan het Deltaplan Biodiversiteitsherstel in Nederland.

Water

Het gebruik van water werd in het stakeholderonderzoek in 2019 niet aangemerkt als materieel thema. Toch vinden we het als verantwoordelijke organisatie van belang om ervoor te zorgen dat zo min mogelijk water wordt verspild of vervuild, zowel in onze eigen processen als in de keten. In het productieproces wordt water gebruikt om stoom te genereren voor het persen van brokken. We realiseren ons dat er evenwicht moet zijn tussen het gebruik van stoom en elektriciteitsverbruik tijdens het productieproces. Op het boeren erf richten we ons op het verbeteren van de efficiëntie door veehouders te helpen hun waterverbruik te verminderen. De trend naar voer met minder ruwe eiwitten vertaalt zich ook in een lagere waterconsumptie door het vee.

Financieel en operationeel verslag 2020,

Dividendvoorstel

Verslag 2020

Financiële kernpunten 2020³:

- Volume Total Feed⁴: -3,5% tot 9,7 miljoen ton
- Waarvan Volume Mengvoer: -3,9% tot 6,8 miljoen ton; alleen groei in melkvee- en varkenssector in Duitsland/Polen
- Brutowinst: -1,7% tot €433,2 miljoen; ondanks betere productmix vooral door volumedruk
- Onderliggende EBITDA: +8,7% tot €96,2 miljoen; vergeleken met zwak 2019 en vooral door uitvoering efficiencyplannen; +9,3% tot €96,7 miljoen bij gelijkblijvende koersen
- Onderliggende netto winst⁵: +10% tot €46,3 miljoen; exclusief o.a. bate van verkoop gesloten fabrieken en goodwill impairment van €34,2 miljoen voor activiteiten in Polen door o.a. Covid-19
- Dividendvoorstel: regulier dividend substantieel hoger op €0,29 per gewoon aandeel; distributie 60% van de onderliggende nettowinst
- Kasstroom uit operationele activiteiten: +2,1% tot €98,1 miljoen, naast hogere EBITDA gedreven door lager werkkapitaal

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2020	2019	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonom (3)
Volume Total Feed (x 1.000 ton)	9.740	10.095	-3,5%		0,0%	-3,5%
Mengvoer	6.804	7.083	-3,9%		0,0%	-3,9%
Omzet	2.351,9	2.463,1	-4,5%	-0,5%	0,0%	-4,0%
Brutowinst	433,2	440,7	-1,7%	-0,5%	0,1%	-1,3%
Bedrijfslasten	-415,4	-428,1	-3,0%	-0,6%	0,1%	-2,5%
Onderliggende bedrijfslasten	-372,6	-385,7	-3,4%	-0,5%	0,1%	-3,0%
EBITDA	100,3	85,2	17,7%	-0,6%	0,1%	18,2%
Onderliggende (1) EBITDA	96,2	88,5	8,7%	-0,6%	0,1%	9,2%
EBIT	24,2	14,2	70,4%	1,5%	0,0%	68,9%
Onderliggende EBIT (2)	61,6	55,7	10,6%	-0,5%	0,2%	10,9%
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	14,2	17,7	-19,8%	-0,7%	0,0%	-19,1%
Onderliggende winst (2)	46,3	42,1	10,0%	-0,3%	0,2%	10,1%
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	98,1	96,1	2,1%			
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	22,2%	20,1%	10,4%			
ROACE onderliggende EBITDA	19,4%	16,2%				
ROACE (4) onderliggende EBIT	12,4%	10,2%				
Gewone winst per aandeel (x €1)	0,15	0,18	-16,7%			
Onderliggende winst per aandeel (x €1)	0,49	0,43	14,0%			

(1) Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 inzake de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's))

(2) Onderliggende EBIT en onderliggende winst in 2019 zijn a.g.v nieuwe APM definitie aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

(3) Autonom is de verandering exclusief valuta-effecten en acquisitie en desinvestering

(4) ROACE betekent onderliggende EBITDA (EBIT) gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen

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

³ Resultaten worden altijd jaar-op-jaar vergeleken

⁴ Total Feed behelst de volledige productportefeuille van ForFarmers en bestaat uit mengvoer, specialiteiten, co-producten (zoals DML-producten), zaaigoed en overige producten (zoals ruwvoer)

⁵ Nettowinst: betekent hier winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap

Algemeen

De markten waarin ForFarmers actief is werden in 2020 vooral beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

Covid-19

De uitbraak van Covid-19 begin 2020 en de daarop volgende door overheden opgelegde maatregelen om de verspreiding van het virus tegen te gaan, hebben wereldwijd in vele industrieën een significante impact gehad.

De agrarische sector, welke als onderdeel van de voedselketen als een vitale sector werd aangemerkt, werd vooral geraakt door de sluiting van de horeca- en andere out-of-home-segmenten (inclusief kantines en bijvoorbeeld scholen) waardoor een aanzienlijk deel van de vraag naar zuivel, vlees en eieren wegviel. Daarnaast werd de export van vlees naar landen buiten Europa tijdelijk opgeschort als gevolg van het feit dat medewerkers in slachthuizen met Covid-19 waren besmet. De additionele vraag naar zuivel, vlees en eieren via het retailkanaal kon het wegvallen van het horecasegment niet compenseren. Vooral rundvee- en kalverenhouders en pluimveehouders zagen hun afzet teruglopen en als gevolg daarvan de prijzen voor hun producten dalen. Zij besloten in het algemeen minder nieuwe dieren op te zetten.

ForFarmers heeft nauwelijks hinder ondervonden van Covid-maatregelen in de operationele processen en heeft de klanten voortdurend kunnen beleveren. Als gevolg van het coronavirus was het ziekteverzuim in 2020 3%, vergeleken met 2,5% in 2019.

Door de teruggevallen vraag naar de producten van veehouders heeft ForFarmers volumedruk en in de tweede helft van 2020 ook margedruk ervaren, vooral in Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Het is moeilijk precies te duiden hoeveel van de totale volumedaling toe te schrijven is aan het Covid-19 effect, aangezien er ook sprake was van volumedruk door onder andere dierziekten in sommige markten en door regelgeving effecten vooral in Nederland.

Door de executie van reeds bestaande efficiencyplannen heeft ForFarmers vrij snel een deel van de kosten verder kunnen reduceren en een ander deel verder kunnen flexibiliseren, waardoor de kostendaling relatief groter was dan de volumedaling.

Dierziekten

De impact van de uitbraak van Afrikaanse varkenspest in China eind 2018 was nog steeds voelbaar. Ondanks

dat de Chinese varkensstapel in 2020 weer iets is toegenomen, bleef de vraag naar onder meer Europees varkensvlees groot. In 2020 werd de Afrikaanse varkenspest echter helaas ook aangetroffen in Oost-Duitsland bij wilde zwijnen, met een exportbeperking vanuit Duitsland naar non EU-landen tot gevolg.

Daarentegen mogen Belgische varkenshouders sinds kort weer wereldwijd exporteren, omdat er daar geen varkenspest meer is.

Pluimveehouders kregen ook te maken met dierziekten.

Aan het begin van 2020 werd de besmettelijke variant van vogelgriep geconstateerd bij wilde vogels in Polen. Later in het jaar werd de ziekte ook in andere Europese landen, waaronder Nederland, geconstateerd.

Dierziekten blijven een bron van zorg voor de veehouderij, maar door de jaren heen zijn belangrijke stappen gezet met de opstelling van hygiëneprotocollen en samenwerking in de sector om verspreiding van dierziekten tegen te gaan. Hierin neemt ForFarmers een actieve rol.

Grondstofprijzen

Grondstofprijzen namen in de tweede helft van 2020 een vlucht omhoog. Specialisten⁶ verklaren dit voor een deel door de droogte in Zuid Amerika, vooral in Brazilië en delen van Argentinië. Daarnaast wordt verwezen naar speculatie door vermogensbeheerders en handelaren die risicospreiding in hun portefeuilles aanbrengen naast obligaties en aandelen. Prijzen voor meerdere grondstoffen lagen tot ruim 30% hoger aan het einde van 2020 vergeleken met eind 2019.

Schommelingen in grondstofprijzen worden in het algemeen doorberekend aan klanten. Het is echter niet in alle gevallen mogelijk de doorberekening tijdig of volledig door te voeren.

Financiële analyse

De resultaatverdeling tussen H1-2020 en H2-2020 wordt weergegeven in de tabel hieronder.

Hier wordt het volgende duidelijk:

- De volumedaling in H2-2020 was beduidend minder dan in H1-2020.
- De brutowinsttoename in H1-2020 moet met name worden gezien in de context van het zwakke eerste halfjaar van 2019 als gevolg van een ongunstige inkooppositie. De brutowinstontwikkeling in H2-2020 is vooral gedreven door volumedaling en margedruk in sommige landen als gevolg van overcapaciteit in de markt door de Covid-situatie.

⁶ RaboResearch (Food & Agribusiness): Outlook 2021: Bull waves don't break

Kernparameters 2020 en jaar-op-jaar delta versus 2019 (1)

		2020	2019	Totaal mutatie in %	Valuta	Acquisitie	Autonom (2)
Total Feed	H1	4.793	5.079	-5,6%		0,0%	-5,6%
(x1.000 ton)	H2	4.947	5.017	-1,4%		0,0%	-1,4%
	FY	9.740	10.095	-3,5%		0,0%	-3,5%
Mengvoer	H1	3.380	3.561	-5,1%		0,0%	-5,1%
(x1.000 ton)	H2	3.425	3.522	-2,8%		0,0%	-2,8%
	FY	6.804	7.083	-3,9%		0,0%	-3,9%
Brutowinst	H1	219,5	214,1	2,5%	-0,1%	0,2%	2,4%
	H2	213,7	226,6	-5,7%	-0,9%	0,0%	-4,8%
	FY	433,2	440,7	-1,7%	-0,5%	0,1%	-1,3%
Onderliggende bedrijfslasten	H1	-188,9	-194,7	-3,0%	0,0%	0,1%	-3,1%
	H2	-183,7	-191,0	-3,8%	-0,9%	0,0%	-2,9%
	FY	-372,6	-385,7	-3,4%	-0,5%	0,1%	-3,0%
Onderliggende EBITDA	H1	48,2	35,8	34,6%	-0,3%	0,3%	34,6%
	H2	48,0	52,7	-9,1%	-0,8%	0,0%	-8,3%
	FY	96,2	88,5	8,7%	-0,6%	0,1%	9,2%

(1) In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)

(2) Autonom is exclusief acquisitie en desinvesteringen en valuta-effecten

De analyse (jaar-op-jaar, hierna: j-o-j) behandelt de geconsolideerde jaarresultaten van 2020, gevolgd door meer gedetailleerde analyses per cluster. Bijdragen van overgenomen ondernemingen worden gedurende één jaar na overnamedatum als 'acquisitie-effect' gespecificeerd.

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

ForFarmers hanteert APM's om een beter inzicht te geven in de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van de Groep. Dit zijn kengetallen die als 'onderliggend' (exclusief incidentele posten) worden gepresenteerd en uitgelegd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, bedrijfsresultaat (EBIT), en winst toe te rekenen aan

aandeelhouders.

Met ingang van 2020 wordt ook de amortisatie van geacquireerde immateriële activa geëlimineerd in de APM's. Ter vergelijking zijn de betreffende APM's uit 2019 aangepast, zowel op geconsolideerd niveau als in de clusters.

De APM's worden nader toegelicht in noot 17 van de jaarrekening 2020. De invloed van de incidentele baten/lasten op de winst- en verliesrekening worden hieronder in de vier gedefinieerde categorieën weergegeven en toegelicht.

2020	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
In miljoenen euro							
EBITDA (1)	100,3		5,2	-1,2	-	4,1	96,2
EBIT	24,2	-34,2	-2,1	-1,2	-	-37,4	61,6
Netto financieringsresultaat	-		4,5		-	4,5	
Belastingeffect	-	-	0,7	0,3	-0,2	0,8	-
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	14,2	-34,2	3,2	-0,9	-0,2	-32,1	46,3
Winst per aandeel in euro (2)	0,15	-0,36	0,03	-0,01	-	-0,34	0,49

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

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

Op EBITDA niveau:

De €5,2 miljoen bate uit bedrijfscombinaties en verkoop van activa en belangen bestaat voornamelijk uit de opbrengsten van de verkoop van één fabriek in

Nederland en één in het Verenigd Koninkrijk. De incidentele herstructureringskosten (€1,2 miljoen) hebben betrekking op de uitvoering van de in 2019 aangekondigde efficiencyplannen.

Op EBIT niveau:

De uitkomst van de goodwill impairment test met betrekking tot de activiteiten in Polen heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van €34,2 miljoen. De korte-termijn groeiverwachting voor de Poolse pluimveesector is vooral als gevolg van de impact van Covid-19 aanzienlijk minder dan de groeiverwachting ten tijde van de bepaling van de initiële waardering van Tasomix. Daardoor is een bijzondere waardevermindering noodzakelijk. De vooruitzichten voor de Poolse pluimveesector voor de (middel)lange termijn blijven positief.

De -€2,1 miljoen is de balans van de bate van €5,2 miljoen door de verkoop van de fabrieken zoals eerder toegelicht bij het EBITDA niveau en de amortisatie van geacquireerde immateriële activa (-€7,3 miljoen).

Op niveau van netto financieringsresultaat:

De €4,5 miljoen (bate) heeft betrekking op de naar beneden bijgestelde waardering van de put-optie verplichting met betrekking tot Tasomix (Polen), naast de reguliere jaarlijkse oprenting. De huidige verwachting is dat de put-optie in de toekomst tegen een lager bedrag zal kunnen worden uitgeoefend als gevolg van een lagere groeiverwachting. Voor nadere informatie wordt verwezen naar noot 6 en 17 van de 2020 jaarrekening.

Geconsolideerde resultaten 2020

De navolgende analyse geeft de totale ontwikkeling weer van de geconsolideerde resultaten en de afzonderlijke clusters, tenzij anders vermeld. In de resultaten van 2020 was nauwelijks sprake van een acquisitie- of valutatranslatie-effect.

Het volume **Total Feed** daalde met 3,5% tot 9,7 miljoen ton. In H1-2020 daalde het Total Feed volume (j-o-j) met 5,6%. In H2-2020 was de daling (-1,4%) minder sterk. Total Feed volumes bleven nagenoeg stabiel in het cluster Duitsland/Polen waar meer werd afgezet aan melkveehouders en varkenshouders vergeleken met vorig jaar, maar minder aan pluimveehouders. In de clusters Nederland/België en Verenigd Koninkrijk daalde het Total Feed volume in alle sectoren.

Het volume **mengvoer**, als onderdeel van de Total Feed portfolio, daalde relatief sterker (-3,9%) dan het Total Feed volume. Ook voor mengvoer gold dat de volumes overal daalden, met uitzondering van de afzet aan melkveehouders en varkenshouders in het cluster Duitsland/Polen.

De **totale omzet** nam met 4,5% af tot €2.352 miljoen, inclusief een negatief valutatranslatie-effect van 0,5% door de waardevermindering van het Britse pond en de Poolse zloty. De omzetzakelijkheid werd vooral veroorzaakt door de lagere volumes.

De **brutowinst** daalde met 1,7% tot €433,2 miljoen. De verbetering van de brutowinst in de eerste helft werd vooral gedreven door het vergelijk met de zwakke marge in H1-2019. De daling in de tweede helft van 2020 was vooral het gevolg van de volumedaling. Ondanks een productmix met meer specialiteiten was er sprake van margedruk, vooral in H2-2020, als gevolg van de overcapaciteit die is ontstaan door de Covid-situatie.

De **onderliggende totale bedrijfslasten**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, namen met 3,4% af tot €372,6 miljoen. Dit kwam vooral door de lagere volumes en het vol-jaar effect van de gedurende 2019 uitgevoerde efficiencyplannen. Ondanks de loonindexatie daalden personeelskosten in 2020, veroorzaakt door de afname van het aantal fte's. Er waren ook minder overige bedrijfskosten als gevolg van de volumedaling, lagere energie- en brandstofprijzen en de focus op kosten. In het licht van de uitdagende marktomstandigheden voor veehouders, met lage prijzen voor hun producten en minder afzetkanalen, werd in 2020 €0,9 miljoen toegevoegd aan de voorziening voor dubieuze debiteuren (2019: vrijval van €0,2 miljoen).

Onderliggende afschrijvingen⁷ namen toe met €1,8 miljoen tot €34,6 miljoen, waarvan €0,5 miljoen is gerelateerd aan amortisatie.

Het **onderliggende bedrijfsresultaat** (EBIT) steeg met 10,6% tot €61,6 miljoen als gevolg van de daling van de onderliggende bedrijfslasten.

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

⁷ Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie

In miljoenen euro

	2020	2019	Δ	Δ%
EBITDA	100,3	85,2	15,1	17,7%
Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	-5,2	-2,0	-	-
Herstructureringskosten	1,2	5,1	-3,9	-
Overig	-	0,3	-0,3	-
Onderliggende EBITDA	96,2	88,5	7,7	8,7%
Effect valutakoersveranderingen	0,5			
Onderliggende EBITDA, tegen gelijkblijvende koersen	96,7	88,5	8,2	9,3%

De **onderliggende EBITDA** nam met 8,7% toe tot €96,2 miljoen, inclusief een negatief valutatranslatie-effect van 0,6% als gevolg van de waardevermindering van het Britse pond en de Poolse zloty. De onderliggende EBITDA nam toe in het cluster Nederland/België en daalde in het cluster Duitsland/Polen en in het Verenigd Koninkrijk.

De ratio van de geconsolideerde onderliggende EBITDA/brutowinst steeg in 2020 tot 22,2%, tegen 20,1% in 2019.

De **onderliggende netto-financieringslasten** namen met 5,2% af tot €2,6 miljoen, gedreven door de lagere rentelasten door de lagere schuldsituatie.

De bijdrage van de Duitse joint venture HaBeMa (die wordt gerapporteerd als aandeel in het resultaat **deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode** (na belastingen)), steeg aanzienlijk tot €4,1 miljoen (2019: €2,8 miljoen) als gevolg van meer overslagactiviteiten en betere marges.

De **onderliggende effectieve belastingdruk** bedroeg 27,7% (2019: 25,1%). De hogere belastingdruk was het gevolg van de herwaardering van de uitgestelde belastingpositie door de aangepaste toekomstige belastingtarieven in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk.

De **onderliggende winst** steeg met 10,0% tot €46,3 miljoen. De onderliggende winst per aandeel steeg in 2020 met 14,0% naar €0,49. Op 11 september 2020 werden 11.042.219 gewone aandelen die waren ingekocht in het kader van de inkoopprogramma's van eigen aandelen uit 2017 en 2019 ingetrokken, waardoor er thans 95.218.821 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel zijn geplaatst. De impact van het finaliseren van het inkoopprogramma in 2020 op de winst per aandeel bedroeg €0,01.

Het aantal medewerkers (omgerekend naar volledige dienstverbanden (fte's)) was per 31 december 2020 met 2.502 lager dan de stand per 31 december 2019 (2.570).

De netto afname (68 fte's) is vooral het gevolg van de uitvoering van de efficiencyplannen die in 2019 waren aangekondigd.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2020	2019
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	98,1	96,1
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-28,8	-35,0
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-47,5	-85,0
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	21,8	-23,8
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari(1)	15,4	38,4
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	0,9	0,7
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december (1)	38,0	15,4

(1) Na aftrek van korte-termijn bankschulden

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam met €2,0 miljoen toe tot €98,1 miljoen, vooral als gevolg van de verbetering van de winst.

De daling van de netto kasstroom gebruikt bij **investeringsactiviteiten** met €6,2 miljoen tot €28,8 miljoen was vooral het gevolg van de opbrengst van de verkoop van twee fabrieken en de hogere dividenden uit deelnemingen, die de betaling van de voorwaardelijke vergoedingen (earn-outs) met betrekking tot overnames compenseerden.

De daling van de netto kasstroom gebruikt bij **financieringsactiviteiten** van €37,5 miljoen kwam doordat er in 2020 niet is afgelost op de lening, rekening houdend met de nog te betalen overnameverplichting van De Hoop Mengvoerders.

Korte geconsolideerde balans

In miljoenen euro	31 december 2020	31 december 2019
Totaal Activa	816,7	865,5
Eigen vermogen	362,5	418,4
Solvabiliteitsratio (1)	44,4%	48,3%
Netto werkkapitaal	33,4	48,7
- Vlottende activa (2)	319,1	328,6
- Kortlopende verplichtingen (3)	285,7	279,9
Achterstallige vorderingen	12,5%	16,1%
Netto schuld / (Cash) [4]	-15,8	7,0
IFRS 16 Leaseverplichtingen	28,0	24,1

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

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

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

(4) Exclusief IFRS 16 lease verplichtingen

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

Kapitaalstructuur en solvabiliteit

Het **Eigen Vermogen** daalde in 2020 met €55,9 miljoen tot €362,5 miljoen (ten opzichte van 31 december 2019). De daling was het saldo van de toevoeging van de winst over 2020 (€14,7 miljoen) minus de uitkering van dividend (€27,2 miljoen) en minus €14,4 miljoen voor het inkoopprogramma van eigen aandelen in 2020. De niet-gerealiseerde resultaten die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt (totaal -€29,1 miljoen), bestonden voornamelijk uit herwaarderingen, als gevolg van de gedaalde rente, van de pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk (-€21,0 miljoen) en valuta-omrekeningsverschillen (-€8,1 miljoen).

De **solvabiliteit** bedroeg 44,4% per 31 december 2020 (ultimo 2019: 48,3%).

In 2020 werd €35,9 miljoen geïnvesteerd (2019: €38,6 miljoen), vooral om de prestaties en efficiëntie van de fabrieken te handhaven en te verbeteren, zoals onder meer de plaatsing van nieuwe hamermolens en een modernisering van de maaltechniek in de fabriek in Lochem. Daarmee wordt de flexibiliteit en kwaliteit van de productie van varkensvoerders verder verhoogd.

De **netto kaspositie** (het netto saldo van de lange- en korte-termijn bankschulden en andere leningen minus beschikbare liquide middelen) bedroeg €15,8 miljoen

(ultimo 2019: schuld van €7,0 miljoen). Dit kwam door het resultaat van de operationele kasstroom van €98,1 miljoen, inclusief de verlaging van het werkkapitaal, verminderd met onder andere de uitgaven voor het investeringsprogramma (€28,8 miljoen), de uitbetaling van het dividend (€26,1 miljoen) en de inkoop van eigen aandelen (€14,8 miljoen).

Het **netto werkkapitaal** verbeterde tot €33,4 miljoen per 31 december 2020 (ultimo 2019: €48,7 miljoen). Het werkkapitaal daalde vooral in het Verenigd Koninkrijk, als gevolg van het feit dat betalingstermijnen bij leveranciers zijn aangescherpt.

Ondanks de uitdagende marktomstandigheden voor veehouders verbeterde het percentage van vorderingen met een betalingsachterstand tot 12,5% per 31 december 2020 (per eind 2019: 16,1%).

De **ROACE⁸** ratio steeg van 16,2% naar 19,4%, vooral als gevolg van de toegenomen EBITDA. De ratio op basis van de onderliggende EBIT steeg van 10,2% naar 12,4%.

⁸ ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen

Resultaten per cluster

Nederland/België

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	5.085.760	5.222.528	-2,6%
Omzet	1.237.337	1.275.439	-3,0%
Brutowinst	246.933	240.496	2,7%
Overige bedrijfsopbrengsten	4.685	456	927,4%
Bedrijfslasten	-189.202	-192.912	-1,9%
Onderliggende bedrijfslasten	-186.433	-187.421	-0,5%
EBIT	62.416	48.040	29,9%
Onderliggende EBIT	61.382	53.530	14,7%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	13.349	16.006	-16,6%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en impairment	11.205	10.848	3,3%
EBITDA	75.765	64.046	18,3%
Onderliggende EBITDA	72.587	64.378	12,8%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	29,4%	26,8%	9,8%
ROACE onderliggende EBITDA	39,3%	34,9%	12,5%

Prijzontwikkelingen in de verschillende sectoren

Nederland

Nederlandse melkveehouders produceerden in 2020 met iets minder koeien dan in 2019 iets meer melk. De prijs per liter lag echter lager. Ook voor varkenshouders lagen de gemiddelde prijzen van hun producten lager dan in 2019. Dit kwam onder andere door het exportverbod voor varkens als gevolg van coronabesmettingen in slachthuizen. Daarnaast was er meer aanbod van Duitse varkenshouders, die als gevolg van de uitbraak van varkenspest eveneens werden geconfronteerd met een exportverbod naar landen buiten de EU. Prijzen voor vleeskuikens daalden door het wegvallen van het horeca-afzet kanaal. Tegelijkertijd stegen de voerprijzen, gelieerd aan de stijgende grondstofprijzen. Pluimveeouders besloten daarom minder kuikens op te zetten. Bovendien werd in Nederland in de tweede helft van 2020 vogelgriep geconstateerd.

België

De prijzontwikkelingen voor de producten van Belgische veehouders waren ongeveer gelijk als in Nederland. Gedurende 2020 konden Belgische varkenshouders nog geen varkens naar landen buiten de EU exporteren, als gevolg van het feit dat in 2018 Afrikaanse varkenspest

bij everzwijnen was geconstateerd. Eind december 2020 besliste de Wereldorganisatie voor diergezondheid (OIE) dat België vrij is van varkenspest en dus opnieuw wereldwijd mag exporteren.

Markt- en sectorontwikkelingen

Stikstofdebat in Nederland

In 2019 oordeelde de Hoge Raad in Nederland dat het PAS⁹ in strijd is met de Europese natuurwetgeving. Sindsdien is er een politieke discussie over op welke wijze en door wie 'stikstofruimte' kan worden gecreëerd, om biodiversiteit in de natuur te herstellen en bouwactiviteiten weer mogelijk te maken. Het kabinet kondigde in 2020 aan hiervoor een totaalbedrag van circa €5 miljard beschikbaar te stellen tot aan 2030 om bronmaatregelen te treffen in de betrokken sectoren. Voor de landbouw behelzen deze onder meer: koeien langer in de wei, innovatieve stallen, ander voer, en financiële regelingen voor boeren die hiernaar willen omschakelen of vrijwillig willen stoppen. ForFarmers zet zich samen met boerenorganisaties en Nevedi (brancheorganisatie veevoerders) intensief in om duurzame oplossingen op de agenda te krijgen die recht doen aan een houdbaar toekomstperspectief voor veehouders en aan een duurzame agrarische sector met een zo laag mogelijke milieu-impact. ForFarmers heeft een grote innovatiekracht, die via de Total Feed aanpak – goed voer met bijbehorend advies ondersteund door monitoring tools – aan veehouders beschikbaar

⁹ Het Plan Aanpak Stikstof (PAS) is een systeem waarbij vergunningen worden afgegeven aan activiteiten die stikstof veroorzaken (bijvoorbeeld

infrastructuur en bouw) terwijl de vereiste stikstof-compenserende maatregelen nog niet zijn geëffectueerd.

wordt gesteld om een beter rendement op het boerenerf te behalen.

Stoppersregeling en warme sanering varkenshouderij in Nederland

Tot aan 1 januari 2020 gold een 'stoppersregeling' voor varkenshouders in Nederland. De varkensstapel was daardoor kleiner in 2020 dan in 2019. Daarnaast konden varkenshouders zich eind 2019 registreren om in aanmerking te komen voor de 'warme saneringsregeling', een andere subsidieregeling die oorspronkelijk was opgezet om geuroverlast tegen te gaan in bepaalde gebieden met een hoge veedichtheid. Indien deze varkenshouders besluiten te stoppen worden hun dierenrechten doorgehaald. De verwachting is dat hierdoor het aantal varkens in Nederland in 2021 met circa 7% verder zal afnemen.

Resultaten Nederland/België

Het Total Feed-volume daalde met 2,6% tot 5,1 miljoen ton. De afzet van mengvoer daalde relatief sterker, onder meer door het volumeverlies als gevolg van de stoppersregeling in Nederland. Het Total Feed volume daalde in de herkauwerssector. Dit kwam mede door de sterke terugval in afzet aan vleesveehouders, die de vraag naar hun producten zagen dalen als gevolg van de Covid-maatregelen. Het Total Feed volume in de varkenssector bleef nagenoeg stabiel doordat varkenshouders meer DML-producten afnamen. Total Feed volumes in de pluimveesector daalden. De afzet van biologische voeders onder het merk Reudink ontwikkelde zich in 2020 positief, met onder meer een aanzienlijke volumestijging in België. Daarnaast werd een overeenkomst gesloten voor exclusieve levering van zakgoedproducten aan de Poolse markt. De omzet van Pavo (paardenvoer) groeide gestaag door een aantal nieuwe productlanceringen.

De brutowinst steeg met €6,4 miljoen (2,7%), ondanks de lagere volumes en een minder goede productmix. In 2019 stond de brutowinst vooral in het eerste halfjaar onder druk vanwege een ongunstige inkooppositie.

De onderliggende bedrijfslasten daalden met €1,0 miljoen (0,5%). Personeelskosten bleven ondanks de loon-indexatie stabiel als gevolg van een daling van het aantal fte's in lijn met de uitgevoerde efficiencyplannen. Productiekosten daalden als gevolg van de lagere volumes en de sluiting van drie fabrieken in Nederland en België in de tweede helft van 2019. De doorbelaste overheadkosten waren €2,8 miljoen hoger dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA steeg met 12,8% en de ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst steeg tot 29,4% van 26,8% in 2019.

De ROACE (op onderliggende EBITDA) steeg van 34,9% in 2019 naar 39,3% in 2020 door de hogere onderliggende EBITDA.

Duitsland/Polen

In duizenden euro	2020	2019	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.175.524	2.194.065	-0,8%
Omzet	562.758	582.548	-3,4%
Brutowinst	74.811	76.392	-2,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	119	186	-36,0%
Bedrijfslasten	-106.303	-72.136	47,4%
Onderliggende bedrijfslasten	-69.635	-68.748	1,3%
EBIT	-31.373	4.442	-806,3%
Onderliggende EBIT	5.295	7.830	-32,4%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	43.434	9.324	365,8%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en impairment	6.944	6.491	7,0%
EBITDA	12.061	13.766	-12,4%
Onderliggende EBITDA	12.239	14.321	-14,5%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	16,4%	18,7%	-12,7%
ROACE onderliggende EBITDA	7,3%	8,0%	-8,5%

Markt- en sectorontwikkelingen

In *Duitsland* is steeds meer publieke en politieke aandacht voor de milieu-impact van de agrarische sector. Dit uit zich onder meer door wetgeving die vooral varkenshouders dwingt de fosfaat- en ammoniakuitstoot te verminderen.

Begin september werd daarnaast Afrikaanse varkenspest geconstateerd bij wilde zwijnen in Oost-Duitsland, met exportbeperkingen en prijsdruk tot gevolg. Tot op heden is nog geen varkenspest geconstateerd bij commerciële varkenshouders. De gemiddelde melkprijs lag in 2020 lager dan in 2019 en ook pluimveehouders zagen de prijzen voor hun producten dalen in 2020 ten opzichte van 2019.

De vleeskuikensector in *Polen* is aanzienlijk en heeft een zeer sterke exportpositie. Begin 2020 werd deze sector geraakt door de uitbraak van vogelgriep en vervolgens door de Covid-19 maatregelen. De onbalans tussen aanzienlijk aanbod en dalende vraag resulteerde in steeds lagere prijzen voor vleeskuikens en vervolgens tot minder vleeskuikens. De melkprijzen bleven in Polen in 2020 redelijk stabiel, terwijl de varkensprijzen daalden.

Resultaten Duitsland/Polen

Het Total Feed-volume daalde licht met 0,8% en bleef rond de 2,2 miljoen ton. Het mengvoervolume bleef nagenoeg gelijk aan 2019. Er werd meer afgezet in de

herkauwers- en varkenssector. Dit was echter niet voldoende om de volumedaling in de pluimveesector volledig te compenseren.

De brutowinst daalde met €1,6 miljoen (-2,1%), inclusief een valutatranslatie-effect van -0,2% door de daling van de Poolse zloty. De marges stonden onder druk door toegenomen concurrentie in de Poolse markt als gevolg van de overcapaciteit door Covid-19. In Duitsland werden daarentegen hogere marges behaald als gevolg van een betere productmix met meer concentraten.

De onderliggende bedrijfslasten stegen met 1,3%. Personeelskosten waren lager, voornamelijk doordat er minder fte's in Duitsland waren dan in 2019. De productiekosten daalden als gevolg van de lagere volumes. De doorbelaste overheadkosten waren echter €0,8 miljoen hoger dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA daalde met 14,5% (€2,1 miljoen) tot €12,2 miljoen.

De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst van de cluster daalde tot 16,4% (2019: 18,7%).

De ROACE (op onderliggende EBITDA) daalde tot 7,3% (2019: 8,0%) door de lagere onderliggende EBITDA, ondanks een licht lager geïnvesteerd vermogen door een verbetering van het werkkapitaal in dit cluster.

Verenigd Koninkrijk

In duizenden euro	2020	2019	Δ%
Total Feed volume (in tonnen)	2.478.337	2.678.742	-7,5%
Omzet	589.248	642.708	-8,3%
Brutowinst	110.767	122.924	-9,9%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.666	86	1837,2%
Bedrijfslasten	-108.118	-145.938	-25,9%
Onderliggende bedrijfslasten	-104.940	-114.561	-8,4%
EBIT	4.315	-22.928	-118,8%
Onderliggende EBIT	5.903	8.385	-29,6%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	15.124	40.391	-62,6%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en impairment	12.296	12.176	1,0%
EBITDA	19.439	17.463	11,3%
Onderliggende EBITDA	18.199	20.561	-11,5%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	16,4%	16,7%	-1,8%
ROACE onderliggende EBITDA	14,0%	12,3%	13,7%

Markt- en sectorontwikkelingen

Melkprijzen lagen in 2020 gemiddeld enigszins lager dan in 2019. De melkproductie bleef over het hele jaar genomen nagenoeg stabiel, hoewel melkveehouders vooral in het tweede kwartaal van 2020 leden onder de plotselinge en aanzienlijke terugval in de vraag naar melk. Het duurde enige tijd totdat dit kon worden gecompenseerd door de toename van de vraag in de supermarkten. Dit was ook zichtbaar in de vertraging van voerazet aan melkveehouders gedurende deze periode. In tegenstelling tot varkenshouders in bijvoorbeeld Nederland, België en Duitsland, konden Britse varkenshouders blijven exporteren naar China, waar de vraag naar varkensvlees nog aanhoudend groot was. Varkensprijzen waren daardoor hoger dan in 2019 en de varkensstapel groeide licht.

Vooral pluimveeouders zagen de vraag naar hun producten dalen als gevolg van de sluiting van het out-of-home segment. Sommige sectoren werden harder geraakt, zoals de afzet van grote kalkoenen met Kerstmis.

Eind 2020 werd in het Verenigd Koninkrijk het nieuwe landbouwbeleid geïntroduceerd. De doelstelling is om Britse veehouders na Brexit in staat te stellen in 2028 duurzaam en rendabel te kunnen boeren zonder subsidie en tegelijkertijd het milieu en dierenwelzijn te verbeteren en CO₂-uitstoot te verminderen.

Resultaten Verenigd Koninkrijk

Het Total Feed-volume daalde met 7,5% naar 2,5 miljoen ton. Het mengvoervolume daalde relatief minder hard. In alle sectoren werd minder afgezet. Volumes in de melkveesector daalden vooral in het

tweede kwartaal toen er minder werd bijgevoerd als gevolg van de combinatie lagere melkprijzen, een vroeg voorjaar en het Covid-effect. Een grote varkensklant hield in 2020 minder dieren waardoor de afzet daalde.

De brutowinst daalde met 9,9%, inclusief een valutatranslatie-effect van -0,3%. De brutowinstdaling komt vooral door de volumedaling en het Covid-effect in een specifiek deel van de pluimveesector.

De onderliggende bedrijfslasten daalden met 8,4%. Personeelskosten namen af doordat er minder medewerkers waren dan een jaar eerder, vooral vanwege de sluiting van twee fabrieken in 2019. Verder werden additionele kostenbesparingen doorgevoerd in 2020. De productie- en transportkosten namen eveneens af als gevolg van de lagere volumes. De doorbelaste overheadkosten waren €1,1 miljoen hoger dan vorig jaar.

De onderliggende EBITDA daalde met 11,5%, door lagere volumes en hogere overheadkosten, wat niet volledig kon worden gecompenseerd door de uitvoering van de efficiency plannen. De ratio van de onderliggende EBITDA/brutowinst bleef nagenoeg gelijk op 16,4% (2019:16,7%).

De ROACE op onderliggende EBITDA steeg van 12,3% in 2019 naar 14,0% in 2020, vooral door de daling van het geïnvesteerd vermogen als gevolg van de bijzondere waardevermindering van de goodwill per eind 2019 en de verbetering van het werkkapitaal.

Centrale en ondersteunende diensten

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019	Δ%
Brutowinst	665	852	-21,9%
Overige bedrijfsopbrengsten	-	895	-100,0%
Onderliggende bedrijfslasten	-11.613	-14.964	-22,4%
EBIT	-11.126	-15.375	-27,6%
Onderliggende EBIT	-10.947	-14.093	-22,3%
Plus: afschrijving, amortisatie en impairment	4.154	5.280	-21,3%
Plus: onderliggende afschrijving, amortisatie en impairment	4.154	3.353	23,9%
Onderliggende EBITDA	-6.793	-10.740	-36,8%

De onderliggende bedrijfslasten van de Centrale en ondersteunende diensten zijn de kosten die overblijven na doorbelasting van de overheadkosten aan de clusters. In 2020 daalden de onderliggende centrale bedrijfslasten met €3,3 miljoen. Er werd €4,7 miljoen meer doorbelast aan de clusters. De centrale kosten voor doorbelasting stegen met €1,4 miljoen. Dit werd vooral veroorzaakt door hogere IT kosten (implementatie e-business en verbetering IT-infrastructuur voor thuiswerken) en hogere M&A kosten. Deze werden deels gecompenseerd door lagere advieskosten (2019 bevatte advieskosten met betrekking tot de bepaling van strategie Build to Grow 2025) en lagere reis- en verblijfkosten.

Dividendvoorstel

ForFarmers streeft ernaar om een dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur voor het uitvoeren van haar strategie. Het dividendbeleid van ForFarmers is gericht op het uitkeren van een dividend van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting. In 2020 bedroeg de onderliggende nettowinst €46,3 miljoen.

Gelet op de kasstroom en balanspositie van ForFarmers en het feit dat ForFarmers geen gebruik heeft gemaakt van financiële Covid-19 regelingen waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen wordt het volgende voorgesteld.

Het voorstel is een dividend uit te keren van €0,29 per gewoon aandeel (gebaseerd op 95.190.436 gewone uitstaande aandelen), hetgeen overeenkomt met een distributie van 60% van de onderliggende nettowinst (2019: €0,28, bestaande uit €0,19 gerelateerd aan 50% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,09).

Op 23 april 2021 wordt de jaarrekening ter vaststelling

voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 7 mei 2021 betaalbaar gesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 1 februari 2021 ronde ForFarmers de overname af van De Hoop Mengvoeders (De Hoop), zoals in oktober 2020 aangekondigd. Door de samenvoeging van De Hoop en ForFarmers is een leidende pluimveevoerorganisatie in Nederland gecreëerd, vooral gericht op het leveren van goed voer en goed advies aan vleeskuikenhouders.

Op 3 februari 2021 nam Pavo, dochtermaatschappij van ForFarmers en actief in het premium paardensegment, het portfolio van het merk Mühlendorfer Pferdefutter over. Daarmee is de positie van Pavo, dat in meer dan 30 landen actief is, sterk verbeterd in de belangrijke paardenmarkt Duitsland.

Vooruitzichten en Ontwikkelingen in de markt

Ontwikkelingen in de markt

De druk op de agrarische sector om de impact op het milieu te verminderen blijft en zal naar verwachting ertoe leiden dat in bepaalde landen veestapels zullen krimpen. De focus op kwaliteit en welzijnsconcepten neemt toe. ForFarmers heeft hierin een sterke positie.

De thema's die tijdens 2020 een impact hadden zullen naar verwachting ook tijdens 2021 van invloed zijn op de agrarische sector en dus op ForFarmers. Indien de Covid-maatregelen rond de zomer kunnen worden opgeheven en de horeca- en out-of-home gelegenheden

weer open kunnen, verwachten we dat dierlijke eiwitproductie weer zal toenemen.

Kijkend naar de langere termijn, is dan de verwachting meer specifiek dat de Europese zuivelsector zeer licht zal groeien, de rundvleessector en de varkenssector zullen dalen en dat de pluimveesector een lichte groei zal laten zien. Er blijft een wereldwijd toenemende vraag naar melk, vlees en eieren. Vooral de Noordwest-Europese producenten zullen geconfronteerd blijven met toenemende duurzaamheids- en milieumaatregelen en duurzaamheidseisen. Dit heeft een drukkend effect op hun groeimogelijkheden.

Naar verwachting zal de pluimveesector in Polen, de grootste Europese exporteur van pluimveeproducten, snel herstellen wanneer de stringente Covid-maatregelen zullen afnemen.

Als gevolg van de groeiende consumentenbelangstelling voor de kwaliteit en herkomst van voeding, verwachten we dat de ontwikkeling van virtuele integraties in sommige landen sneller zullen gaan plaatsvinden. Daarbij zijn datasystemen en technologie ook van belang.

Brexit

Veehouders in het Verenigd Koninkrijk zouden kunnen uitbreiden, omdat het land niet zelfvoorzienend is in de productie van zuivelproducten en vlees. Daarnaast heeft de Britse overheid onlangs een nieuw landbouwbeleid (the Agriculture Act 2020) aangekondigd, waarin milieu en duurzaamheid belangrijke thema's zijn.

Efficiencyplan 2021 & 2022

ForFarmers vindt het van belang om de organisatie en processen optimaal en efficiënt in te richten en te houden. Eén van de pijlers van de strategie Build to Grow 2025 is Operational Excellence. Hieraan is een kostenbesparings-doelstelling gekoppeld van ten

minste €10 miljoen in 2025 vergeleken met het genormaliseerde¹⁰ niveau van 2020.

De eerste stap van deze doelstelling is om in 2021 en 2022 de operationele kosten met €7 miljoen te verminderen, waarvan het volledige effect zichtbaar wordt in 2023 (vergeleken met het genormaliseerde niveau van 2020). Om dit te bereiken werkt ForFarmers diverse plannen uit, onder meer door het optimaliseren van bedrijfsprocessen.

(Kapitaals)investeringen

ForFarmers blijft investeren in systemen en procesoptimalisatie en verwacht in 2021 ongeveer €35 miljoen te investeren. Ook blijft ForFarmers streven naar acquisities. Per 31 december 2020 bedroeg de schuld/onderliggende EBITDA ratio negatief 0,17 (2019: 0,09). ForFarmers heeft voldoende financiële ruimte om haar groeiplannen te realiseren.

Financiële doelstellingen

ForFarmers heeft als onderdeel van de strategie Build to Grow voor 2025 de volgende financiële doelstellingen geformuleerd:

- in 2025 een onderliggende EBITDA tussen de €125 miljoen en €135 miljoen¹¹, zowel door autonome groei als door overnames;
- een jaarlijkse autonome (exclusief overnames) verbetering van de onderliggende EBITDA van 0%-3% (vanaf 2020) in de uitdagende thuismarkten;
- ten minste €10 miljoen minder operationele kosten in 2025 (vergeleken met het genormaliseerde niveau van 2020⁸).

ForFarmers spreekt geen verwachting uit voor het lopende jaar.

¹⁰ Genormaliseerd betekent hier geschoond voor eenmalige effecten van Covid-19

¹¹ Tegen constante valuta

Het aandeel ForFarmers

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

Op 11 september 2020 trok ForFarmers 11.042.219 gewone aandelen in. Dit was het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in het kader van de inkoopprogramma's van 2017 en 2019 (exclusief de aandelen die zijn ingekocht voor de medewerkersparticipatieplannen).

Het geplaatste kapitaal van de Vennootschap bedraagt derhalve €952.188,22 per 31 december 2020. Dit is verdeeld in 95.218.821 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot €0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.

Op 31 december 2020 had ForFarmers nog 28.385 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 95.190.437 aandelen bedroeg.

Aandelen informatie

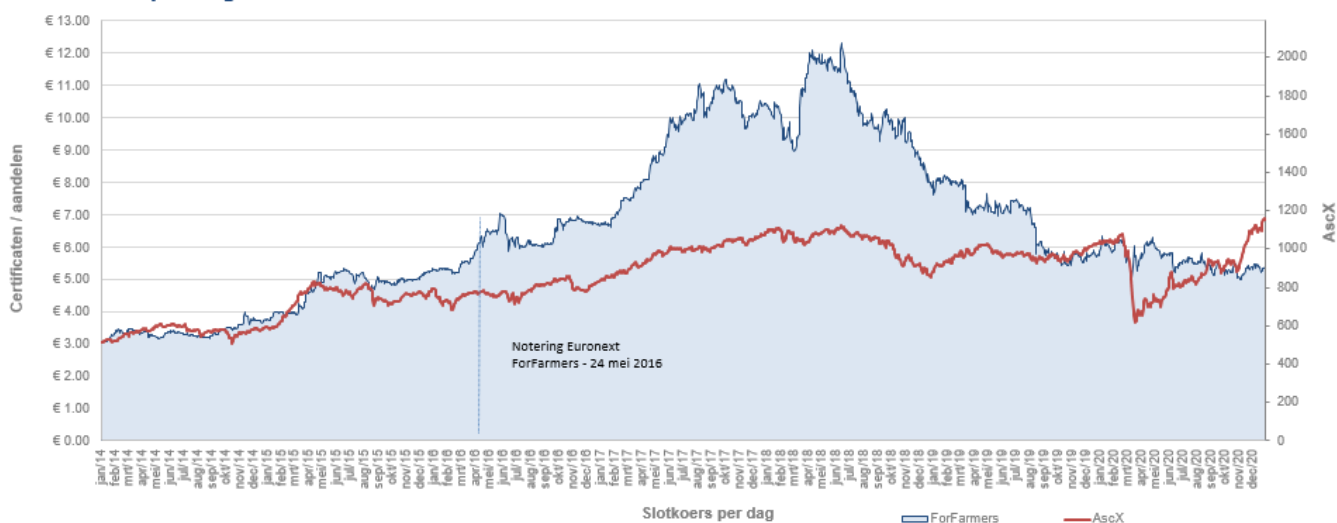
In euro	2020	2019
Winst per aandeel (1)	0,15	0,18
Dividend (2)	0,29	0,28
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen) per 31 december	95,2	97,7
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december (3)	508,3	560,8
Hoogste koers	6,35	8,53
Laagste koers	4,82	5,40
Slotkoers	5,34	5,74

(1) Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2020 was dit aantal 95.814.747 (2019: 99.413.657)

(2) Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2020: 95.190.436; 2019: 97.688.035).

(3) Marktkapitalisatie is berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december.

Slotkoers per dag



Dividendbeleid

Als onderdeel van de strategie Build to Grow 2025 is het dividendbeleid verbeterd. We streven ernaar dividend uit te keren, rekening houdend met lange-termijn waardecreatie en een gezonde financiële structuur om onze strategie uit te kunnen voeren.

Het dividendbeleid is erop gericht een dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting¹².

Voorstel dividend 2020

We zullen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2021 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,29 per gewoon aandeel (op basis van 95.190.436 miljoen gewone aandelen in omloop) (2019: €0,28, bestaande uit €0,19 gerelateerd aan 50% van de onderliggende nettowinst en een speciaal dividend van €0,09).

¹² Onderliggende winst na belasting betekent de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap exclusief incidentele posten.

ForFarmers beschouwt dit als een van haar APM's, zie noot 17 van de jaarrekening.

Genoemd voorstel is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2020 staan de volgende aandeelhouders met een substantiële deelneming (>3%) geregistreerd bij de AFM, conform de meldingsplicht in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

	Kapitaalbelang (1)	Registratiedatum
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) (2)	49,99%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (2)	9,69%	31 maart 2017
APG Asset Management N.V.	9,98%	16 april 2020
Kempen Capital Management N.V.	5,27%	8 februari 2017
ForFarmers N.V. (t.g.v. eigen inkoopprogramma) (2)	0,03%	11 september 2020

(1) op basis van 106.261.040, zijnde het aantal geplaatste gewone aandelen

(2) per 31 dec 2020 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 47,8%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,54% en van ForFarmers N.V. 0,03%, op basis van 95.218.821 geplaatste gewone aandelen

Inkoopprogramma en intrekking eigen aandelen

In 2019 verleende de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) machtiging aan het Bestuur van ForFarmers om voor maximaal €30 miljoen eigen aandelen in te kopen om de balans efficiënter te maken en voor de uitvoering van de medewerkersparticipatieplannen in 2019. Voor dit programma werden in 2019 2.734.250 eigen aandelen ingekocht.

In 2020 gaf de AvA machtiging aan het Bestuur om dit inkoopprogramma af te ronden en om daarnaast eigen aandelen in te kopen voor de medewerkersparticipatieplannen voor 2020. In de periode van 2 januari 2020 tot en met 3 augustus 2020 kocht ForFarmers 2.497.599 eigen (gewone) aandelen in het kader van het inkoopprogramma en 197.266 aandelen ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen voor Directie en senior-managers, en voor overige medewerkers. Deze 2.694.865 aandelen zijn in 2020 ingekocht voor een gemiddelde prijs van €5,80 per

aandeel, voor een totaalbedrag van €15,6 miljoen. De voortgang van de inkoopprogramma's werd door middel van een wekelijks persbericht bekendgemaakt. Op 4 augustus meldde ForFarmers dat het inkoopprogramma was beëindigd, en op 11 september 2020 werden 11.042.219 gewone aandelen ingetrokken, welke waren ingekocht in het kader van de inkoopprogramma's van 2017 en 2019. Na de intrekking heeft ForFarmers een geplaatst aandelenkapitaal van €952.188,22 bestaande uit 95.218.821 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van elk €0,01 nominaal.

Specificatie aandelen

ForFarmers hield na de intrekking van de aandelen nog 28.385 eigen aandelen. Het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december 2020 bedroeg derhalve 95.190.437. Op de aandelen die door ForFarmers zelf worden gehouden kan geen stem worden uitgebracht, noch wordt er op die aandelen dividend uitgekeerd. Op basis van het aantal uitgegeven aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2020 een direct kapitaalbelang van 19,4% en een indirect belang van 28,4%, waarvoor de Coöperatie participatierekeningen uitgegeven heeft aan individuele leden.

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

Op de peildatum 1 januari 2021 kon de Coöperatie het stemrecht uitoefenen op 45.507.600 aandelen die door haar werden gehouden (direct en indirect), en steminstructie geven voor de 8.135.720 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De Coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 56,3% (op basis van het aantal gewone aandelen in omloop).

Een en ander is in onderstaande tabel uiteengezet:

Aandelen / Certificaten

	Aandelen / certificaten	Kapitaalbelang	Aandelen / certificaten	Kapitaalbelang
	31 december 2020		31 december 2019	0
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	95.218.821	100,00%	106.261.040	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	28.385	0,03%	8.573.005	8,07%
Aantal gewone aandelen in omloop	95.190.436	99,97%	97.688.035	91,93%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	19,43%	18.498.469	17,41%
Participatierekening bij leden (Indirect)	27.009.131	28,36%	28.300.460	26,63%
Coöperatie FromFarmers U.A.	45.507.600	47,79%	46.798.929	44,04%
Certificaten bij leden	5.789.037	6,07%	5.644.991	5,31%
Certificaten in lock up	827.445	0,87%	769.263	0,72%
Overige certificaathouders (1)	1.519.238	1,60%	1.560.240	1,47%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8.135.720	8,54%	7.974.494	7,50%
Aandeelhouders (derden)	41.547.116	43,64%	42.914.612	40,39%
Totaal gewone aandelen in omloop	95.190.436	99,97%	97.688.035	91,93%

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

Handelsvolume

Gedurende 2020 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 130.000 per dag (2019: circa 120.000 per dag).

Liquiditeitsverschaffer

In haar rol als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) heeft ABN AMRO vanaf 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020 de verplichting gehad om de handel in gewone aandelen ForFarmers op Euronext Amsterdam te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. ABN AMRO opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM. ForFarmers heeft het contract met ABN AMRO met één jaar verlengd.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) zal worden gehouden op 23 april 2021 via een live webcast. Nadere informatie over de AvA is bekendgemaakt via een persbericht en is gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Financiële kalender

26 maart 2021	Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders
23 april 2021	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
27 april 2021	Ex-dividend notering
28 april 2021	Registratiedatum dividendgerechtigden
6 mei 2021	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2021
7 mei 2021	Betalbaarstelling dividend
13 augustus 2021	Publicatie halfjaarcijfers 2021
2 november 2021	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2021
24 februari 2022	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2021
14 april 2022	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Profiel ForFarmers voor Beleggers

ForFarmers kernpunten voor investeerders

Veerkracht in uitdagende thuismarkten, uitbreiding naar nieuwe markten

- Optimale bedrijfsvoering en commerciële slagkracht
- Unieke toegang tot het boeren erf als Total Feed leverancier
- Ondersteunt veehouders met superieure kennis om met de nieuwe realiteit om te kunnen gaan
- Ambitieuze duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming
- M&A: consolidatie in bestaande markten & uitbreiding naar met zorg uitgekozen nieuwe groeimarkten om operationeel te worden in totaal 7 landen
- Focus op efficiënte bedrijfsvoering ondersteund door digitalisering en optimalisatie van bedrijfsprocessen

Financieel profiel

- Beïnvloed door wereldwijde grondstofprijzen
- Sterke balans (solvabiliteit circa 50%) en substantiële terugkerende vrije kasstromen (~€50 miljoen)
- Dividenduitkering (40%-60% van onderliggende nettowinst)

We hechten waarde aan een goed en open contact met onze (potentiële) aandeelhouders, certificaathouders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders (hierna: Beleggers). Ons doel is om Beleggers duidelijke, accurate en tijdige informatie over de ontwikkelingen bij ForFarmers te verschaffen. Om Beleggers adequaat en optimaal te informeren, stellen we informatie beschikbaar via persberichten, jaarverslagen, kwartaalberichten (Trading Updates) en presentaties. Alle informatie is beschikbaar via de corporate website. Daarnaast organiseren we audiowebcasts om de (half)jaarresultaten te presenteren, bezoeken we (potentiële) aandeelhouders (roadshows) en nemen we deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die met Beleggers wordt gedeeld, is gebaseerd op publieke informatie. Een en ander is ook vastgelegd in het Beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders (te vinden op de corporate website). Gezien de belangrijke deelneming van de

Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers bestaat er een relatie-overeenkomst tussen deze partijen.

Contact met Beleggers

De Investor Relations evenementen gedurende het boekjaar 2020 werden, als gevolg van de maatregelen rondom Covid-19, allemaal omgezet van fysieke conferenties en roadshows tot virtuele afspraken. Doordat er voor virtuele evenementen geen geografische beperkingen meer gelden voor de uit te nodigen beleggers, werden internationale beleggers overspoeld met uitnodigingen. Dit resulteerde in minder voorspelbare aanwezigheid van beleggers op conferenties en daardoor voor sommige ondernemingen minder gesprekken. Gedurende 2020 hebben we tijdens 7 conferenties gesprekken gevoerd met circa 35 beleggers en hebben we tijdens 5 virtuele road shows nog met circa 35 andere beleggers contact gehad. Deze gesprekken werden voor het merendeel gevoerd door de CEO of de CFO, altijd vergezeld door de Director Investor Relations. Bij de bilaterale contacten met Beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen. Op 15 september maakten we tijdens onze Capital Markets Day de strategie Build to Grow 2025 bekend. Tijdens deze fysieke bijeenkomst in Amsterdam, die tevens door middel van een video webcast te volgen was voor (inter)nationale Beleggers, waren circa 20 analisten en Beleggers aanwezig. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft ook enkele gesprekken met Beleggers gevoerd, waarbij de Director Investor Relations eveneens aanwezig was. Naast de conferenties en roadshows vonden er steeds vaker 'een-op-een' virtuele gesprekken plaats met Beleggers, die ofwel waren georganiseerd door banken ofwel direct werden aangevraagd door de Belegger. Ook hebben we in Nederland deelgenomen aan een aantal webinars. Normaliter wonen leden van het Bestuur van ForFarmers bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bij. Vanwege de Covid-maatregelen konden fysieke bijeenkomsten niet of nauwelijks plaatsvinden. Sommige geplande vergaderingen vonden virtueel plaats, waaraan ook leden van het Bestuur deelnamen. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de bepalingen van het genoemde beleid. De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) kan door alle aandeelhouders, certificaathouders en leden van de Coöperatie die een participatierekening aanhouden bij FromFarmers,

worden bijgewoond. In 2020 vond de AvA virtueel plaats. Aandeelhouders konden vooraf stemmen en zowel vooraf als tijdens de vergadering vragen stellen. De vergadering was via een webcast te volgen.

Disclosure

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

Onafhankelijke analistenrapporten

ForFarmers werd in 2020 door financiële analisten van zes verschillende organisaties gevolgd. ABN AMRO, the Idea-driven Equities Analyses Company, KBC, Kempen, Kepler Cheuvreux en Bank Degroof Petercam brachten analistenrapporten uit over ForFarmers. Naast uitgebreide rapporten zijn er ook periodieke updates verschenen.

In 2020 had ForFarmers een AA rating (op een schaal van AAA-CCC) in de MSCI ESG Ratings waardering. We hebben in 2020 wederom deelgenomen aan het CDP Climate Change Disclosure programma en onze score verbeterde tot D van D-.

HOE WE LANGE-TERMIJN WAARDECREATIE WAARBORGEN

Samenstelling Raad van Bestuur en Directie

Organisatie

Om de strategie Build to Grow 2025 goed te kunnen implementeren, is een slagvaardige organisatie van belang. Die moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie. Dit heeft ForFarmers ingevuld door de commerciële activiteiten te organiseren in drie geografisch bepaalde clusters: Nederland/België, Duitsland/Polen en het Verenigd Koninkrijk. Operationele en commerciële activiteiten vinden in beginsel lokaal plaats om klanten optimaal te bedienen. De activiteiten die op groepsniveau zijn georganiseerd, zijn verbonden met de clusters via een matrixorganisatie.

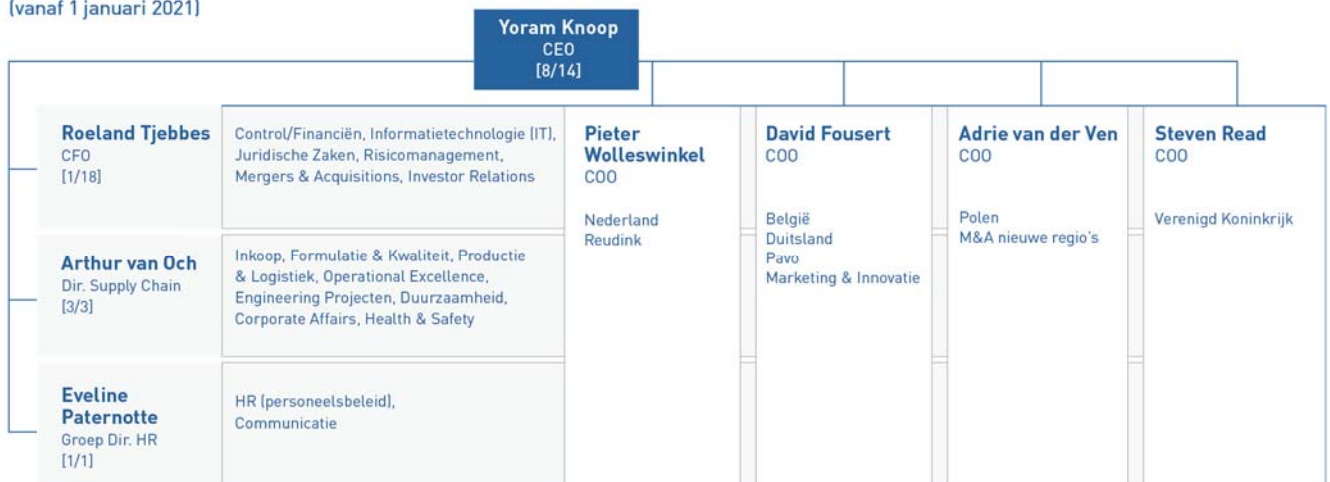
De disciplines Control/Financiën, Fusies & Overnames (M&A), IT, Investor Relations, Juridische Zaken en Risicomanagement worden aangestuurd door de CFO.

De Directeur Supply Chain stuurt Inkoop, Formulatie & Kwaliteit, Productie & Logistiek, Optimale Bedrijfsvoering, Engineering Projecten, Duurzaamheid, Corporate Affairs en Health & Safety aan. HR (personeels- en organisatiebeleid) en Communicatie worden aangestuurd door de Groep Directeur HR.

Om te borgen dat de matrix dicht bij de markt blijft, rapporteren de disciplines Marketing en Innovatie aan de COO voor België, Duitsland en PAVO.

Uitgangspunt voor de groepsactiviteiten is dat deze waar mogelijk centraal en (kosten)efficiënt worden uitgevoerd, in lijn met Optimale bedrijfsvoering programma's. Met deze programma's beoogt ForFarmers een verdere professionalisering van de organisatie en de processen, zodat schaalvoordelen optimaal kunnen worden benut.

Directie ForFarmers (vanaf 1 januari 2021)



[X/X] Jaren bij de organisatie of voorgangers / Jaren actief in de industrie

Samenstelling Raad van Bestuur en Directie



Van links naar rechts: Arthur van Och, Eveline Paternotte, Pieter Wolleswinkel, Yoram Knoop, Steven Read, Roeland Tjebbes, David Fousert, Adrie van der Ven

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de overige Directieleden. Tot aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op 24 april 2020 vormden Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Adrie van der Ven (COO) het Bestuur. Tijdens de AvA in 2020 werd Roeland Tjebbes benoemd tot lid van het Bestuur, en tevens tot CFO, als opvolger van Arnout Traas.

Raad van Bestuur

Yoram Knoop

CEO (Algemeen Directeur)

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

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

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

Roeland Tjebbes

CFO (Financieel Directeur)

Roeland Tjebbes (1969, Nederlandse nationaliteit) trad op 1 maart 2020 aan bij ForFarmers en werd met ingang van 24 april 2020 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van ForFarmers N.V. Hij vervult de functie van CFO en stuurt in die hoedanigheid de afdelingen Control/Financiën, Informatie Technologie (IT), Juridische Zaken, Risicomanagement, Fusies & Overnames (M&A) en Investor Relations aan.

Zijn huidige contract is aangegaan voor een periode van vier jaar tot aan de jaarlijkse AvA in 2024, wanneer hij herbenoembaar is voor wederom een periode van vier jaar.

Roeland Tjebbes is afgestudeerd in bedrijfseconomie aan de Universiteit van Maastricht en is tevens opgeleid als registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg. Na eerst accountant te zijn geweest begon hij aan een carrière bij verschillende ondernemingen in financiële managementposities. Hij heeft brede ervaring opgedaan in de voedings- en diervoersector, onder meer bij Perfetti Van Melle, Nutreco en Vion. Zijn meest recente positie was CFO van de Hoogwegt Group. Hij is daarnaast lid van de Raad van Commissarissen van Royal Koopmans.

Adrie van der Ven

COO (Directeur)

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit) is sinds februari 2016 in dienst bij ForFarmers als Directeur (COO). Hij was gedurende de eerste helft van het verslagjaar verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in Duitsland en Polen en voor de verdere internationale expansie van ForFarmers in nieuwe regio's. Met ingang van 1 juli 2020 droeg Adrie van der Ven de verantwoordelijkheid voor ForFarmers Duitsland over aan collega David Fousert, om zich meer te kunnen richten op Fusies & Overnames (M&A).

Adrie van der Ven heeft een contract voor een periode van vier jaar tot aan de jaarlijkse AvA in 2023, wanneer hij herbenoembaar is voor wederom een periode van vier jaar.

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

Directieleden

David Fousert

COO (Directeur)

David Fousert (1978, Nederlandse nationaliteit) begon in 2016 als Business Unit Director Herkauwers bij ForFarmers Nederland. Hij is sinds 1 januari 2019 als COO verantwoordelijk voor de business units Reudink, PAVO en ForFarmers België. Op 1 juli 2020 werd David Fousert ook verantwoordelijk voor ForFarmers Duitsland, en droeg de verantwoordelijkheid voor Reudink over aan Pieter Wolleswinkel. Met ingang van 1 januari 2021 stuurt hij ook de Marketing en Innovatie discipline aan. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Arthur van Och

Directeur Supply Chain

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

Projecten alsmede Health & Safety. Vanaf 1 januari 2021 is Arthur van Och ook verantwoordelijk voor Duurzaamheid. Hij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Eveline Paternotte

Groep Directeur HR

Eveline Paternotte (1973, Nederlandse nationaliteit) trad op 1 mei 2020 bij ForFarmers aan als HR directeur. Zij is per 1 januari 2021 toegetreden tot de Directie van ForFarmers als Groep Directeur HR, als opvolger van Stijn Steendijk. Zij heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Eveline Paternotte is afgestudeerd in arbeids- en organisatiepsychologie en heeft het grootste deel van haar carrière in HR in internationale functies gewerkt in de voedings- en drankenindustrie, bij PepsiCo en Grolsch, zowel aan de commerciële- als aan de supply chain-kant. Zij is daarnaast lid van de raad van commissarissen bij Koninklijke Grolsch N.V. Nederland.

Steven Read

COO (Directeur)

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

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

Stijn Steendijk

Directeur Strategie & Organisatie

Stijn Steendijk (1969, Nederlandse nationaliteit) trad in juli 2014 aan als Directeur Strategie & Organisatie bij ForFarmers. Gedurende 2020 vielen onder zijn verantwoordelijkheid HR (personeelsbeleid), Nutrition Innovation Centre (NIC), Marketing, Communicatie, Duurzaamheid, Corporate Affairs, Commercial Excellence en Digitale Innovatie.

Stijn Steendijk besloot zijn carrière buiten ForFarmers voort te zetten en is met ingang van 1 januari 2021 directielid bij een andere onderneming geworden.

Pieter Wolleswinkel

COO (Directeur)

Pieter Wolleswinkel (1977, Nederlandse nationaliteit) startte in 2014 bij ForFarmers als directeur van de Business Unit Noord bij ForFarmers Duitsland. Gedurende 2018 was Pieter Wolleswinkel directeur van de Business Unit Varkens bij ForFarmers Nederland. Hij is sinds 1 januari 2019 als COO verantwoordelijk voor ForFarmers Nederland. Op 1 juli 2020 werd hij ook verantwoordelijk voor Reudink. Pieter Wolleswinkel heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd.

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

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies



Van links naar rechts: Erwin Wunnekink, Vincent Hulshof, Sandra Addink-Berendsen, Cees de Jong, Annemieke den Otter, Roger Gerritzen

Gedurende het verslagjaar bestond de Raad van Commissarissen (de Raad) uit zes leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van 24 april 2020 werd mevrouw Annemieke den Otter benoemd op voordracht van de Raad. De Raad is nu als volgt samengesteld:

Cees de Jong, Voorzitter

(1961, Nederlandse nationaliteit)

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

De heer De Jong houdt per 31 december 2020 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter

(1973, Nederlandse nationaliteit)

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

Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2020, geen aandelen, 9.640 certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. een saldo overeenkomend met 12.294 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie en kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Roger Gerritzen

(1972, Nederlandse nationaliteit)

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

De heer Gerritzen houdt per 31 december 2020 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door de Coöperatie.

Vincent Hulshof

(1962, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2014 lid van de Raad en herbenoembaar in 2022.

De heer Hulshof is varkenshouder en daarnaast bestuurslid van Coöperatie FromFarmers U.A.

De heer Hulshof houdt per 31 december 2020 geen aandelen, geen certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij een saldo overeenkomend met 8.640 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie en die kan worden omgezet in certificaten of aandelen ForFarmers N.V.

Annemieke den Otter

(1979, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2020 lid van de Raad en herbenoembaar in 2024.

Mevrouw Den Otter was gedurende 2020 CFO van Ordina N.V. en is per 1 januari 2021 begonnen als CFO van ERIKS N.V. Zij heeft gedurende haar loopbaan verschillende financiële functies vervuld bij onder meer

Royal VolkerWessels Stevin N.V., Macquarie Capital Advisors (in het Verenigd Koninkrijk) en ING.

Mevrouw Den Otter houdt per 31 december 2020 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V.

Erwin Wunnekink

(1970, Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2015 lid van de Raad en herbenoembaar in 2023.

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

De heer Wunnekink houdt per 31 december 2020 geen aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers N.V. en als lid van Coöperatie FromFarmers U.A. heeft hij geen saldo op een participatierekening zoals die is uitgegeven door de Coöperatie.

Samenstelling:

	Cees de Jong	Sandra Addink-Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink
Geboortjaar	1961	1973	1972	1962	1979	1970
Geslacht	Man	Vrouw	Man	Man	Vrouw	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2017	2018	2018	2018	2020	2019
Herbenoembaar in	-	-	2022	2022	2024	2023
Aftredend uiterlijk in	2029	2022	2030	2026	2032	2027
Onafhankelijk	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Kern Commissies (zie hieronder)	RC en S&BC	AC en RC	AC en RC	S&BC	AC	S&BC
<i>Kennis en ervaring:</i>						
(inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Specifieke agrisector-kennis	-	Ja	Ja	Ja	-	Ja
Financiële kennis	Ja	Ja	Ja	-	Ja	-
M&A ervaring	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Corporate Governance-ervaring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

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

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

Alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.7 van de Code. Bij de beoordeling hiervan heeft de Raad onder meer meegewogen dat er geen

sprake is van een belangrijke zakelijke relatie zolang er geen contractuele verplichting bestaat om producten en/of diensten bij ForFarmers af te nemen. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van de Coöperatie, te weten: de heren V.A.M. Hulshof en R.H.A. Gerritzen, als niet onafhankelijk in de zin van de Code. De beoordeling heeft plaatsgevonden door zowel de afzonderlijke leden als door de Raad zelf.

Geen van de leden van de Raad heeft meer dan vijf commissariaten (waaronder begrepen een positie als niet uitvoerende bestuurder in een one tier board) van

rechtspersonen (inclusief ForFarmers) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek. De Raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstrengeling tussen ForFarmers en leden van de Raad, dan wel tussen ForFarmers en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen (of certificaten daarvan) in ForFarmers houden.

De volgende leden van de Raad hebben gedurende het verslagjaar – via het (familie)bedrijf waarbij zij zijn betrokken – voer afgenomen van (een

dochtermaatschappij van) ForFarmers onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers gelden: mevrouw Addink-Berendsen en de heren Gerritzen, Wunnekink en Hulshof. Deze transacties leiden op grond van artikel 11.5 van het reglement van de Raad van Commissarissen niet automatisch tot een tegenstrijdig belang.

Commissies van de Raad van Commissarissen

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

Auditcommissie

De Auditcommissie wordt gevormd door mevrouw Sandra Addink-Berendsen (voorzitter), de heer Roger Gerritzen (lid) en, vanaf 24 april 2020, mevrouw Annemieke den Otter (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Auditcommissie, ondersteunt deze commissie de Raad in haar toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van (i) externe financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing richtlijnen voor de jaarverslaggeving, (ii) benoeming en functioneren van de externe accountant, (iii) kwaliteit en effectiviteit van interne, financiële en managementrapportages, alsmede van systemen voor interne risicobeheersing en controle en (iv) naleving van interne procedures en van wet- en regelgeving en de werking van gedragscodes.

De Auditcommissie kwam in 2020 zes keer bijeen in een reguliere vergadering en één keer in een extra vergadering. De externe accountant was bij alle vergaderingen aanwezig. Voorts waren de CEO, de CFO, de Group Finance Director, de interne auditor en de Corporate Secretary bij alle vergaderingen aanwezig.

De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2019, het bestuursverslag 2019, de halfjaarcijfers 2020 (inclusief de impact van Covid-19), de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan 2020 besproken. Tevens is gesproken over de voortgang op het gebied van geïntegreerde verslaggeving over 2020. De commissie ondersteunt de stappen die ForFarmers

in verband hiermee zet en heeft begrip voor de gedoseerde aanpak met het oog op de kwaliteit van de rapportages. In het kader van de jaarrekening 2019 heeft de commissie uitgebreid stil gestaan bij de goodwill impairment test met betrekking de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Aangezien de afzet in het Verenigd Koninkrijk achter bleef bij de verwachtingen was een bijzondere waardevermindering noodzakelijk. In de decembervergadering heeft de externe accountant de Management Letter toegelicht met bevindingen op het gebied van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor de controle. De belangrijkste onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gekomen zien op de implementatie van de strategie Build to Grow 2025, met name waar het gaat om de voortgang en integratie van overnames en de verdere optimalisatie van bedrijfsprocessen als onderdeel van het Business Process Optimisation (BPO) project. Verder werd de impact van Covid-19, onder meer in verband met de waardering van goodwill en handelsdebiteuren, genoemd als belangrijke bevinding. Het Bestuur heeft met aanvullende maatregelen de risico's beheersbaar gemaakt.

Verder kwamen tijdens de commissievergaderingen – onder andere – de opvolging van aanbevelingen van de interne auditor en de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, de uitvoering van het debiteuren- en dividendbeleid, informatie- en communicatietechnologie (inclusief risico's op het gebied van cybersecurity), de status van de gesprekken met de belastingautoriteiten en de implementatie van het tax control framework aan de orde. Ook werd gesproken over de impact van Covid-19 op de volumes en resultaten en is uitvoerig stil gestaan bij de implementatie van het aangescherpte inkoopbeleid voor

grondstoffen. De Internal Auditor heeft periodiek aan de commissie gerapporteerd over de naleving van het inkoopbeleid voor grondstoffen en over de verbetering van de managementrapportages op dit gebied. Tijdens de extra vergadering in januari 2021 heeft de commissie onder andere gesproken over de parameters voor de goodwill impairment test en de waardering van de optie en earn-out met betrekking tot Tasomix in Polen. Vanwege de lagere verwachting ten aanzien van de resultaten van de fabriek van Tasomix in Pionki (Polen) is de earn-out verplichting vrijgevallen in het resultaat over 2019 en werd de put-optieverplichting lager gewaardeerd. Verder heeft de commissie zich in die vergadering o.a. laten informeren over de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2020 voor medewerkers van ForFarmers in Nederland.

Gedurende het verslagjaar zijn verschillende leden van het senior managementteam uitgenodigd om aan de Auditcommissie een nadere toelichting te geven op diverse onderwerpen, zoals treasury, belastingen, IT, verzekeringen en de voortgang van investeringsprojecten. Als vaste bijlage bij de agenda werd steeds een overzicht van (lopende en/of potentiële) juridische claims en een overzicht van incidentmeldingen verstrekt. De Auditcommissie heeft na iedere vergadering steeds buiten de aanwezigheid van (vertegenwoordigers van) het Bestuur met de externe accountant gesproken en heeft met de Raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. Bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant is aandacht besteed aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De commissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt en ondersteunt het voorstel om KPMG als accountant voor het boekjaar 2021 te benoemen.

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

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie wordt gevormd door de heer Roger Gerritzen (voorzitter vanaf 24 april 2020), de heer Cees de Jong (lid) en mevrouw Sandra Addink-Berendsen (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Remuneratiecommissie, doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad omtrent het te voeren remuneratiebeleid en de beloning van individuele leden van het Bestuur.

Beloning

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van het Bestuur heeft de Remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning zoals bedoeld in best practice bepaling 3.2.2 van de Code. De Remuneratiecommissie heeft de realisatie van de vooraf overeengekomen doelstellingen voor de Directie besproken en de variabele beloning (STI 2020 en LTI 2018-2020) werd bepaald. De Remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van feitelijke bevindingen van de externe accountant waarin de juistheid van de berekening van de variabele beloning in relatie tot de financiële doelstellingen werd bevestigd. De Raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd.

De Remuneratiecommissie heeft in 2020 vijf keer vergaderd. De CEO en de Directeur Strategie & Organisatie, in de Directie verantwoordelijk voor de portefeuille Human Resources, waren bij vier van deze vergaderingen aanwezig. De commissie heeft zowel in – als buiten vergadering werkzaamheden verricht zoals, onder andere, het opstellen van het remuneratierapport en het voeren van overleg over de beloning van nieuwe directieleden en over de korte-termijn (2021) en de lange-termijn (2021-2023) variabele beloningsplannen. Voorts heeft de Remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de korte – en lange-termijn doelstellingen voor de variabele beloning van de directieleden voor 2020 (STI 2020 en LTI 2020-2022). De doelstellingen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De beloningsverhoudingen binnen ForFarmers werden eveneens besproken in de remuneratiecommissie. Het geheel werd opgenomen in het remuneratierapport, dat werd goedgekeurd door de Raad.

Verder zijn de medewerkersparticipatieplannen 2020 op advies van de Remuneratiecommissie door de Raad goedgekeurd. De belangrijkste elementen van de contracten met leden van de Raad van Bestuur zijn

gepubliceerd op de website van ForFarmers. Tenslotte heeft de Remuneratiecommissie een voorstel gedaan voor de beloning van commissarissen.

Remuneratiebeleid

Door de AvA van 24 april 2020 werd het remuneratiebeleid vastgesteld voor de onderdelen die het Bestuur betreffen. Hierin is rekening gehouden met de wet ter implementatie van de herziene EU aandeelhoudersrichtlijn die in 2019 nieuwe vereisten heeft gesteld aan de inhoud van het remuneratiebeleid. In lijn hiermee zal het voorstel voor het remuneratiebeleid voor de onderdelen die de Raad betreffen, ter vaststelling worden voorgelegd aan de AvA van 23 april 2021.

Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie ('Benoemingscommissie') bestond in 2020 uit de heer Erwin Wunnekink (voorzitter), de heer Vincent Hulshof (lid) en de heer Cees de Jong (lid). Zoals vastgelegd in het Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie, doet deze commissie onder meer voorstellen aan de Raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, het plan voor opvolging en met betrekking tot de omvang, samenstelling, (her)benoemingen en beoordeling van het functioneren van de Raad en het Bestuur.

De Benoemingscommissie heeft in 2020 drie keer vergaderd. Tijdens die vergaderingen is onder andere

gesproken over de samenstelling van de Raad en het plan van opvolging, mede in het licht van het diversiteitsbeleid.

Recent heeft de heer Cees de Jong besloten om zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming. In verband daarmee heeft de Benoemingscommissie aan de Raad voorgesteld om de heer Jan van Nieuwenhuizen ter benoeming tot lid van de Raad voor te dragen. De Raad heeft het voorstel van de commissie opgevolgd zodat de benoeming van de heer van Nieuwenhuizen is geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die op 23 april 2021 zal worden gehouden.

Tevens heeft de Benoemingscommissie met de Raad stilgestaan bij het plan van opvolging voor bestuurders, directieleden en commissarissen, zulks mede in het licht van het rooster van aftreden en om adequaat te kunnen reageren in onvoorziene omstandigheden. Tenslotte heeft de voorzitter, zonder begeleiding van een externe adviseur, beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad en heeft dit vervolgens besproken met de commissieleden. De commissie heeft met de Raad gesproken over het functioneren van de Raad als geheel. Hierbij is tevens aandacht besteed aan de (opvolging van de) aanbevelingen die vorig jaar zijn gedaan bij de evaluatie onder de begeleiding van een externe adviseur. Ten aanzien van het functioneren van het Bestuur en de Directie heeft de commissie de uitkomsten besproken van de gesprekken die de leden van de Raad met alle individuele directieleden hebben gevoerd.

Corporate Governance

De Raad van Bestuur (het 'Bestuur') en de Raad van Commissarissen (de 'Raad') zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van ForFarmers N.V. ('ForFarmers' of de 'Vennootschap'). De corporate governance van ForFarmers wordt bepaald door de wet, de Statuten en de desbetreffende reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code')¹³. Het Bestuur en de Raad zijn van mening dat, mede omwille van historische redenen, de afwijkingen of nuancerings van enkele individuele bepalingen van de Code door ForFarmers gerechtvaardigd zijn. Deze afwijkingen of nuancerings worden hieronder toegelicht.

ForFarmers heeft de Verklaring inzake Corporate Governance¹⁴ openbaar gemaakt als onderdeel van het bestuursverslag en als apart document op de corporate website. Hierin wordt uitgelegd op welke wijze de Code door ForFarmers wordt toegepast en wordt informatie verstrekt ingevolge de Besluiten artikel 10 overnamerichtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie. Tevens behelst genoemde Verklaring informatie met betrekking tot de belangrijkste kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen gerelateerd aan ForFarmers' financiële rapportageproces, de samenstelling en het functioneren van het Bestuur, de Directie en de Raad en het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA').

Afwijkingen en/of nuancerings van de Code

2.1.7 en 2.1.8	Onafhankelijkheid van Commissarissen	De Raad beschouwt leden van de Raad die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A. (de 'Coöperatie'), te weten de heren Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, niet als onafhankelijk. Dit wordt nader toegelicht in het verslag van de Raad van Commissarissen. Deze commissarissen zijn ter benoeming voorgedragen op aanbeveling van de Coöperatie als houdster van het prioriteitsaandeel in het kapitaal van ForFarmers.
2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	Om de continuïteit te kunnen waarborgen, wijkt ForFarmers af van deze bepaling voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de Raad; voor die personen past de Vennootschap het uitgangspunt toe dat zij kunnen worden herbenoemd voor een derde periode van vier jaar. Voor personen die na genoemde datum zijn of worden herbenoemd zal deze bepaling van de Code worden toegepast.
2.3.4	Samenstelling commissies (Raad van Commissarissen)	ForFarmers houdt zich de mogelijkheid voor om vanwege praktische redenen van deze bepaling af te wijken. In het reglement van de betreffende commissies is opgenomen dat tenminste de helft van de leden van de commissies onafhankelijk is in de zin van best practice bepaling 2.1.8. Gedurende het verslagjaar werd niet van deze bepaling afgeweken. De commissies bestonden gedurende het verslagjaar voor meer dan de helft uit leden die onafhankelijk zijn zoals hiervoor is bedoeld.
3.1.2	Beloningsbeleid	Als uitgangspunt voor variabele beloning hanteert ForFarmers het principe van loon naar prestatie. Een gegarandeerde variabele beloning wordt daarom door ForFarmers in beginsel niet toegekend. In het beloningsbeleid is opgenomen dat bij wijze van uitzondering een gegarandeerde variabele beloning wel is toegestaan bij het aantrekken en aanstellen van nieuwe bestuurders. Voor het gedeelte van het eerste boekjaar waarin de heer R. Tjebbes als directielid en vervolgens lid van de Raad van Bestuur (CFO) is aangesteld (te weten 1 maart t/m 31 december in 2020), geldt een gegarandeerde variabele korte termijn beloning, aangezien voor hem voor de aanvang van het boekjaar geen doelstellingen voor variabele beloning werden vastgesteld en hij niet was betrokken bij het opstellen van de begroting voor het boekjaar. De gegarandeerde variabele beloning ligt in lijn met de variabele beloning die zou worden toegekend bij het behalen van de doelstellingen.
4.4.5	Uitoefening stemrecht	Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ('Stichting Beheer') gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en evenmin een steminstructie door de Coöperatie is gegeven conform het bepaalde in artikel 8 van de administratievoorwaarden, zal Stichting Beheer de wijze van uitoefening van het aan die aandelen verbonden stemrecht naar eigen goeddunken bepalen, met dien verstande dat zij zich daarbij primair zal laten leiden door de belangen van de certificaathouders en rekening zal houden met het belang van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Sinds de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Coöperatie de mogelijkheid om steminstructie te geven zoals hiervoor is bedoeld. Dit is mede bepalend voor de rechten die de Coöperatie kan uitoefenen als houdster van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.
4.4.8	Stemvolmachten	

¹³ Deze is te vinden op www.commissiecorporategovernance.nl. Een overzicht van de wijze waarop ForFarmers N.V. de Code heeft geïmplementeerd staat op de website www.forfarmersgroup.eu.

¹⁴ Ingevolge het bepaalde in het Besluit van 29 augustus 2017 tot wijziging van het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van

nadere voorschriften omtrent de inhoud van het bestuursverslag, wordt deze Verklaring inzake Corporate Governance geacht onderdeel uit te maken van het bestuursverslag.

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

Hoofdpijnen Corporate Governance

Raad van Bestuur en Directie

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

Het aantal leden van het Bestuur wordt bepaald door de Raad. Gedurende het verslagjaar bestond het Bestuur uit drie leden en de Directie uit acht leden (inclusief de leden van het Bestuur). Voor de leden van het Bestuur geldt sinds de AvA van 24 april 2020 het volgende rooster van aftreden.

Naam	Jaar laatste benoeming	Hernoembaar in
Knoop, Y.M. (CEO)	2018	2022
Tjebbes, R.J. (CFO)	2020	2024
Ven, A.J.A. van der (COO)	2019	2023

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

Raad van Commissarissen

De Raad houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap. De Raad staat het Bestuur met raad terzijde. De Raad bestaat uit zes natuurlijke personen en kent drie kerncommissies, te weten de auditcommissie, de

remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De Reglementen van de Raad van Commissarissen en haar commissies alsmede de Profielschets van de Raad van Commissarissen staan op de website van ForFarmers.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het Bestuur en de Raad dragen zorg voor een adequate informatieverzameling en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft, ingevolge best practice bepaling 4.2.2 van de Code, een Beleid geformuleerd inzake bilaterale contacten met haar aandeelhouders. Zoals aangegeven in genoemd beleid, is de relatie tussen ForFarmers en de Coöperatie, mede omwille van historische redenen, zodanig dat in die relatie aanvullende afspraken zijn gemaakt. Deze afspraken zijn vastgelegd in een Relatieovereenkomst. Voor transacties met verbonden partijen, waaronder de Coöperatie, wordt verwezen naar noot 36 in de toelichting van de jaarrekening.

Het maatschappelijk kapitaal van ForFarmers bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen en één prioriteitsaandeel. De gewone aandelen in het geplaatste kapitaal van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Voorts zijn er certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van ForFarmers. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel, zoals in de paragraaf Prioriteitsaandeelhouder nader wordt toegelicht. Na afronding van het inkoopprogramma in 2020 dat in 2019 van start was gegaan, heeft ForFarmers 11.042.219 gewone aandelen ingetrokken zodat het geplaatste aandelenkapitaal thans €952.188,22 bedraagt, bestaande uit 95.218.821 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van elk €0,01 nominaal.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Stichting Beheer is na de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam, de aandelen blijven houden waarvoor certificaten waren uitgegeven. Dit sloot aan bij de bestaande infrastructuur en de overgang van ForFarmers naar Euronext Amsterdam in 2016. Certificaathouders hebben zodoende de tijd om te besluiten of en wanneer zij (i) hun certificaten willen omwisselen voor aandelen of (ii) de aandelen waarvoor

certificaten zijn uitgegeven wens te verkopen. Daarnaast houdt Stichting Beheer de aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven aan werknemers in het kader van een participatieplan.

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

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

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de Coöperatie mits en zolang de Coöperatie op iedere peildatum van 1 januari van ieder kalenderjaar, voor tenminste 20% stemrecht en/of steminstructie kan uitoefenen zoals hierna aangegeven. Afhankelijk van het percentage zeggenschap, zijn hieraan specifieke rechten verbonden. Aangezien de Coöperatie op de meest recente peildatum van 1 januari 2020, voor meer dan vijftig procent (50%) van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht kon uitoefenen op de door haar gehouden aandelen en/of steminstructie kon geven met betrekking tot de door Stichting Beheer gehouden aandelen, geldt dat de Coöperatie als prioriteitsaandeelhouder:

- i) een aanbevelingsrecht heeft voor vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen;

- ii) na overleg met de Raad een commissaris als voorzitter kan benoemen;
- iii) een goedkeuringsrecht heeft met betrekking tot de besluiten van het Bestuur omtrent:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Beschermingsmaatregelen

ForFarmers is een call-optieovereenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting heeft als doel het beschermen van de belangen van ForFarmers en haar stakeholders tegen bedreigingen van de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit van ForFarmers. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt de Coöperatie één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden

zoals aangegeven in de Statuten van ForFarmers. Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de AvA (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies, splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Cultuur, Code of Conduct en Klokkenluidersregeling

ForFarmers verwacht van haar medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de plaatselijke regels en procedures. Duurzaamheid en het daarmee samenhangende maatschappelijk verantwoord ondernemen vormt, naast ambitie en partnerschap, één van de drie kernwaarden van ForFarmers. De kernwaarden zijn gericht op lange-termijn waardecreatie en worden onderschreven door de Raad. ForFarmers heeft een Code of Conduct (gedragscode) en een Klokkenluidersregeling. ForFarmers communiceert actief over haar kernwaarden en de Code of Conduct binnen de organisatie. Dit gebeurt onder

andere aan de hand van medewerkerstevredenheid-onderzoeken die regelmatig worden gehouden. Nieuwe medewerkers volgen een e-learning module waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen. Het gaat hierbij onder meer om onderwerpen als anti-omkoping en anti-corruptie, het voorkomen van belangenverstrengeling, het omgaan met geschenken en gastvrijheid, eerlijke concurrentie en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Vervolgens wordt periodiek, door middel van een e-learning module, een aantal onderwerpen uit de Code of Conduct opnieuw onder de aandacht gebracht.

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

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

Om de strategische, operationele en financiële doelstellingen te kunnen realiseren moet ForFarmers kansen benutten en risico's nemen. ForFarmers onderkent daarom het belang van goed functionerende interne risicobeheersings- en controlesystemen, waarin risico's worden geïdentificeerd, afgewogen en beheerd. Deze aanpak is verankerd in de organisatie: van de Raad van Bestuur (het Bestuur) en de Directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen (de Raad), tot en met alle operationele en financiële afdelingen. Er wordt actief toezicht gehouden op dit risicomanagement en er worden acties ondernomen om het risicobewustzijn in de organisatie te verhogen. Zowel de toon aan de top als de harde en zachte beheersmaatregelen zijn hierbij van belang. Ook worden in dit kader risico- en compliance-workshops georganiseerd en evalueren de businessunitmanagers zelf de uitvoering van de processen. Er zijn sleutelfunctionarissen (risico-eigenaren en risicomangers) aangewezen voor de belangrijke risico's. Zij zijn vanuit hun rol belast met risicomanagement, het instellen van beheersmaatregelen en voor de jaarlijkse beoordeling van hoe de verschillende maatregelen zijn uitgevoerd.

ForFarmers hanteert een risicoproces gebaseerd op de methodologie van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) voor het beheersen en managen van de verschillende risico's. Onderstaande illustratie toont een overzicht van het proces zoals dat binnen ForFarmers wordt uitgevoerd.



Interne omgeving

Om de risico's goed te beheersen heeft ForFarmers verschillende organen geïnstalleerd, waaronder de Risk Advisory Board en de Purchase Risk Board, en verschillende maatregelen geïmplementeerd, zoals de Code of Conduct, de Klokkeluidersregeling en de Planning en Control cyclus.

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

Daarnaast is er een Purchase Risk Board (PRB) die goedkeuring moet verlenen voor de inkoop van grondstoffen, het gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en het aangaan van voorverkoopcontracten die de autorisatie- of risico-limieten overschrijden. De PRB vergadert op ad-hoc basis als er goedkeuring wordt gevraagd door inkoop- of businessunit-directeuren. De permanente leden van de PRB zijn de leden van het Bestuur, de Director Supply Chain en de Group Finance Director.

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

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

de Directie met de Raad de financiële prestaties van ForFarmers.

Risicobereidheid en beoordeling

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

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

Voor de risicobereidheid en -beoordeling maakt ForFarmers onderscheid tussen operationele bedrijfsrisico's die de Onderneming zelf kan beïnvloeden, en ESG-gerelateerde en overige risico's die minimaal of niet kunnen worden beïnvloed. In het eerste geval zijn zowel de risicobereidheid van ForFarmers als de kwaliteit van de beheersmaatregelen van belang. In het tweede geval is een effectieve werking van bestaande beheersmaatregelen cruciaal evenals een scenario analyse met betrekking tot mogelijke gevolgen.

Risicobereidheid operationele bedrijfsrisico's:

Risicobereidheid	Zeër laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeër hoog
Strategisch					
Fusies & overnames (M&A)				■	
Reputatie		■			
Diergezondheid en dierenwelzijn		■			
Operationeel					
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	■				
Inkoop grondstoffen			■		
Voerkwaliteit	■				
Cyber-criminaliteit	■				
Financieel					
Valuta- en renterisico's	■				
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen		■			
Liquiditeitsrisico's	■				
Pensioenrisico's		■			
Compliance					
Wijzigingen in wet- en regelgeving	■				
Belastingen	■				

Risicobereidheid ten aanzien van operationele bedrijfsrisico's

Strategische doelstellingen

Om aan de groei-doelstellingen – zowel autonoom als door middel van overnames – te kunnen voldoen, worden (substantiële) investeringen gedaan. ForFarmers heeft ten aanzien van **fusies en overnames** gemiddeld een hoge risicobereidheid. Bij het nastreven van haar strategische doelstellingen zijn er twee specifieke gebieden waarop ForFarmers een laag risico-acceptatieniveau hanteert.

1. **Reputatie:** deze is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en de samenleving in ForFarmers stellen.
2. **Diergezondheid en dierenwelzijn:** ForFarmers vindt het bijdragen aan het verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn een basisvoorwaarde voor de ontwikkeling van voeders en in het geven van advies. Door duurzame nutritionele oplossingen te leveren draagt ForFarmers bij aan rendementsverbetering voor veehouders, met gezonde dieren en met aandacht voor het dierenwelzijn.

Operationele doelstellingen

ForFarmers vindt het essentieel een goede en **veilige werkomgeving** te bieden voor haar medewerkers, tijdelijk ingehuurd personeel, loonwerkers en bezoekers. Daarom wordt hiervoor een zeer laag risico-acceptatieniveau gehanteerd. De doelstelling is om in 2025 op een niveau te zitten van minder dan 0,5 ongevallen met verzuim per 100 FTE per jaar, en ten opzichte van 2020 een 50% daling van het aantal ongevallen met verzuim te hebben bereikt. De ambitie voor 2030 is om geen enkel ongeval met verzuim te hebben.

Het **inkopen van grondstoffen** is een inherent en essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van ForFarmers. Aangezien de prijzen van grondstoffen aanzienlijk kunnen schommelen, gaat de inkoop van grondstoffen gepaard met risico's voor ForFarmers. Het is gebruikelijk in de sector om de fluctuatie van grondstofprijzen door te berekenen aan klanten. Bij het uitvoeren van inkoopactiviteiten binnen de risk policy kan het echter voorkomen dat niet alle fluctuaties in grondstofprijzen volledig of tijdig kunnen worden doorberekend aan klanten, waardoor de brutowinstontwikkeling onder druk kan komen te staan. Voor het inkoopbeleid geldt daarom een gemiddeld risico-acceptatieniveau. Om deze inkooprisico's te beheersen, zijn de risicogrenzen vastgesteld volgens het 'value at risk'-principe; dit geldt voor de organisatie als geheel en is vertaald naar de verschillende businessunits.

Voor zowel de **kwaliteit van de ingekochte producten** als de **kwaliteit van het voer** hanteert ForFarmers een zeer laag risico-acceptatieniveau. De constante kwaliteit van het geleverde voer is cruciaal voor een goede dienstverlening aan klanten, mede vanwege de relatie tussen de kwaliteit van voer en voedselveiligheid. Bij het produceren van voer is ForFarmers afhankelijk van de kwaliteit en herkomst van grondstoffen die in het voer worden verwerkt. Het risico bestaat dat de ingekochte grondstoffen niet voldoen aan de wettelijke eisen of aan de kwaliteitsomschrijving op basis waarvan ze zijn ingekocht. Indien deze grondstoffen in de voeders worden verwerkt, zou dit tot een voedselveiligheidsrisico kunnen leiden.

Daarnaast komt het risico op voerfraude bovenop de risico's die ForFarmers kan lopen als gevolg van mogelijke productbesmetting of kruisbesmetting van grondstoffen tijdens het productieproces.

ForFarmers is zeer alert op **cyber-criminaliteit**. Het gevaar van hacken en phishing e-mails om toegang te krijgen tot de ForFarmers IT-systemen is hoog. De beveiliging van de IT-systemen wordt daarom continu

getest en verbeterd. Daarnaast worden medewerkers getraind om phishing te herkennen. In 2020 deed de IT-afdeling weer meer testen met nep phishing e-mails dan een jaar eerder. Dit om de medewerkers op dit onderwerp scherp te houden. Tot slot wordt het risico op frauduleuze betalingen beperkt door interne controle processen op zowel binnenkomende facturen als ook uitgaande betalingen, en door medewerkers erop te wijzen hoe dergelijke risico's te herkennen.

Financiële doelstellingen

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

Valutaposities met betrekking tot grote investeringen of andere aankopen voor operationele activiteiten worden door ForFarmers afgedekt. Valutarisico's met betrekking tot activa buiten de eurozone worden deels afgedekt door deze te financieren in de lokale valuta. Valutarisico's met betrekking tot het jaarresultaat en niet-uitgekeerde dividenden worden niet afgedekt.

ForFarmers wordt gedeeltelijk **gefinancierd** door rentedragende schulden, wat een **renterisico** met zich meebrengt. De ontwikkelingen op de rente- en valutamarkten worden nauwlettend gevolgd en eventuele risico's worden indien nodig afgedekt door swaps en andere financiële instrumenten. Daarnaast kan de rentestand gevolgen hebben voor het aandeel dat ForFarmers betaalt van de **pensioenpremie** van deelnemers in de regelingen. Door een robuuste vermogens- en liquiditeitspositie aan te houden zorgt ForFarmers ervoor dat zij haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Compliance

ForFarmers hanteert een zeer laag risico-acceptatieniveau ten aanzien van risico's met betrekking tot het naleven van **wet- en regelgeving**. ForFarmers hanteert de Code of Conduct als beheersmaatregel ter bestrijding van omkoping en corruptie, aangevuld met de Klokkeluidersregeling. Alle medewerkers van ForFarmers dienen vertrouwd te zijn met de Code of Conduct en zich van de implicaties bewust te zijn. Hier wordt intern regelmatig aandacht aan besteed. Nieuwe medewerkers krijgen een exemplaar van de Code of Conduct in hun eigen taal en worden aan de hand van cases getest op de toepassing ervan. Ook moeten ze de Code of Conduct ondertekenen. ForFarmers heeft een zero tolerance-beleid ten aanzien van schendingen van bepaalde onderdelen van de Code of Conduct.

ForFarmers hanteert daarnaast voor leveranciers de Sedex-code (Supplier Ethical Data Exchange), met bedrijfsethische normen die gericht zijn op het voorkomen van omkoping, corruptie en frauduleuze praktijken. Eén van de duurzaamheidsdoelstellingen van ForFarmers is dat er jaarlijks steeds meer (grondstoffen)leveranciers zijn die de Sedex-code hebben onderschreven en dat dit percentage in 2025 op 85% ligt.

Het **belastingbeleid** van ForFarmers is gebaseerd op het principe dat belasting betalen een maatschappelijke verantwoordelijkheid is, hetgeen past in de kernwaarden van ForFarmers. Wet- en regelgeving op het gebied van belastingen wordt dan ook nageleefd en belasting wordt op tijd betaald.

Hoe we omgaan met ESG-gerelateerde en overige risico's

Naast de risico's waarvoor ForFarmers specifieke beheersmaatregelen kan invoeren en de risicobereidheid kan bepalen, zijn er ook inherente risico's waaraan ForFarmers is blootgesteld die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Ook voor deze risico's zijn effectieve beheersmaatregelen cruciaal. Daartoe monitort ForFarmers continu relevante externe trends en potentiële bedreigingen voor de sector. Nieuwe externe risico's worden gesignaleerd en geanalyseerd om op basis daarvan beheersmaatregelen te kunnen treffen.

Voorbeelden van dergelijke risico's zijn onder meer:

Klimaatrisico's

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

Verandering van klimaat en meer extreme weersomstandigheden kunnen ook van invloed zijn op de volatiliteit van grondstofprijzen, doordat oogstverwachtingen veranderen of oogsten tegen vallen en schaarste van bepaalde grondstoffen ontstaat.

Tot slot hebben de hete zomers in de landen waar wij actief zijn invloed op de hoeveelheid voer dat een dier tot

zich neemt, omdat dieren niet of nauwelijks eten bij extreem hoge temperaturen, en hebben warme winters en zachte lentes invloed op de hoeveelheid en kwaliteit van gras, waardoor de vraag naar krachtvoerders kan worden beïnvloed.

(Milieu)wet- en regelgeving en de gevolgen ervan voor de voerindustrie

Er is, vooral in (West-)Europa, een toenemende druk om de impact van zakelijke activiteiten op het klimaat en de natuur te verminderen. De agrarische sector in het algemeen en de veehouderij in het bijzonder staan steeds meer onder druk om de CO₂-voetafdruk en de uitstoot van bijvoorbeeld stikstof en fosfaat door dieren te verminderen, en daarnaast diergezondheid en dierenwelzijn te verbeteren. Deze druk kan leiden tot vrijwillige of dwingende maatregelen en wet- en regelgeving, waaronder een mogelijke CO₂-heffing. Dit kan een effect gaan hebben op de omvang van de veestapel in een land of de (productie)groeimogelijkheden voor veehouders.

In Nederland oordeelde de Raad van State in mei 2019 dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) niet in overeenstemming was met de Europese regels. Sindsdien staat de reductie van stikstofuitstoot, welke sectoren hierbij een aandeel hebben, en wat de eventueel te nemen maatregelen zouden moeten zijn hoog op de politieke agenda in Nederland. Gezien het relatief grote aandeel van vooral de veehouderij in de stikstof- en ammoniakuitstoot wordt er van deze sector een substantiële bijdrage verlangd om de uitstoot terug te dringen. Voor de verbetering van de natuur en het verminderen van stikstofuitstoot heeft het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid een plan van aanpak ontwikkeld met een bijbehorend budget van circa €5 miljard. Enkele voorgestelde maatregelen kunnen direct of indirect een impact hebben op de veestapel in Nederland.

Ook in andere landen waar ForFarmers actief is worden maatregelen getroffen om de milieu-impact van de sector terug te dringen, onder meer gedreven door de Europese Green Deal agenda. De onzekerheid over de impact van de verschillende te nemen maatregelen, vooral in Nederland en in mindere mate in Duitsland en België, leidt ertoe dat veehouders terughoudend zijn om te investeren in productie-uitbreiding of –verbetering.

Dierziektes

Het monitoren van de gevolgen van dierziektes blijft een actueel onderwerp. In Polen was er begin 2020 sprake van een uitbraak van vogelgriep. De Belgische pluimveesector had in 2020 nog te maken met de gevolgen van de uitbraak van vogelgriep in 2019. Daarnaast werd in het derde kwartaal van 2020 in het oosten van Duitsland Afrikaanse varkenspest geconstateerd bij wilde zwijnen. Dit heeft geleid tot exportrestricties voor varkens en varkensvlees uit Duitsland. Er zijn strikte hygiëneprotocolen van kracht om verdere besmetting te voorkomen. Ook in Polen, waar met name in het oosten van het land een uitbraak van deze ziekte is geconstateerd, wordt de verspreiding ervan scherp in de gaten gehouden, evenals in de landen waarin ForFarmers niet actief is.

Consumententrends

Wereldwijd blijft de vraag naar (dierlijke) eiwitten groeien. In de meer welvarende westerse landen groeit de vraag echter naar vleesvervangers, waaronder plantaardige 'vlees'-producten en in de toekomst mogelijk vlees dat is geproduceerd in een laboratorium (z.g. alternatieve vleesproducten). Deze trend kan ertoe leiden dat de consumptie van de hoeveelheid dierlijke eiwitten per hoofd van de bevolking gaat afnemen en dit kan op den duur invloed hebben op dieren aantallen in de landen waar ForFarmers actief is. De snelheid waarmee, en de geografische gebieden waarin deze trends zich zullen voordoen is moeilijk in te schatten. Het lijkt echter reëel te veronderstellen dat steeds meer consumenten uit de meer welvarende landen voor alternatieve eiwitten zullen gaan kiezen.

Covid-19

ForFarmers besloot in maart 2020 meteen om waar mogelijk kantoor-medewerkers in alle landen vanuit huis te laten werken om de gezondheid van de medewerkers te waarborgen. Alleen van de teams waarvoor het noodzakelijk was dat er een minimale bezetting op kantoor aanwezig was, konden enkele medewerkers op kantoor werken, mits maatregelen om besmetting te voorkomen strikt werden nageleefd. Deze maatregel is sinds maart in meer of mindere mate continu van kracht gebleven, in lijn met de afgekondigde overheidsmaatregelen. Omdat we onderdeel uitmaken van een sector die van belang is voor de voedselvoorziening is het cruciaal dat de fabrieken kunnen blijven draaien en de chauffeurs het voer kunnen blijven bezorgen. Strikte hygiëneregels zijn daarom van kracht, zowel op fabriekslocaties als voor

het gebruik van de bulkwagens. Voor de adviseurs die normaliter op het boeren erf komen, gelden ook strikte regels in lijn met de overheidsmaatregelen in de verschillende landen.

Ondanks dat ForFarmers deel uitmaakt van de vitale voedselketen wordt de Onderneming geraakt door de gevolgen van de wereldwijde uitbraak van Covid-19. Er kwam druk te staan op de voer afzet aan veehouders die hun afzet aan de horeca plotseling zagen stoppen, zoals de afzet aan restaurants voor specifieke vleesproducten. Het feit dat er meer zuivelproducten, vlees en eieren werden verkocht door supermarkten kon de daling van de vraag door de sluiting van de horeca niet compenseren. In verschillende landen werden medewerkers in slachthuizen besmet met het coronavirus. Hierdoor werd de aanvoer van producten aan supermarkten tijdelijk bemoeilijkt. Doordat andere slachthuizen insprongen werd een kritische situatie voorkomen.

Brexit

ForFarmers heeft tot op heden nog geen operationele problemen ondervonden sinds het moment dat Brexit is ingegaan per 1 januari 2021. Het is vooralsnog nog steeds onzeker hoe de nieuwe handelsrelaties zullen worden gevormd en welk effect dit zal hebben. Daarnaast blijft het risico bestaan dat de koers van het Britse pond (meer) zal fluctueren ten opzichte van de euro, wat zou kunnen resulteren in een valuta-vertaalslag impact op de geconsolideerde resultaten van ForFarmers. Gezien de relatief lage zelfvoorzieningsgraad van de Britse agrarische sector bestaat de mogelijkheid dat veehouders in het Verenigd Koninkrijk, met name in de varkens- en pluimveesector, hun bedrijven zullen opschalen. Dit vereist wel investeringen van de veehouders. Of en wanneer een mogelijke groei van deze bedrijven zal plaatsvinden is derhalve onzeker.

Beheersmaatregelen

In 2020 zijn de reguliere beheersmaatregelen niet significant gewijzigd ten opzichte van 2019. Er is in 2020 echter veel aandacht besteed aan maatregelen om de verspreiding van Covid-19 te voorkomen.

De **belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen** zoals deze door de Directie van ForFarmers zijn vastgesteld worden hieronder weergegeven:

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Strategische risico's		
Fusies & overnames (M&A)	Overnames gaan inherent gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van due diligence, waardering, risicomangement, het realiseren van synergiën, management en integratie. Daarnaast bestaat het risico dat belangrijke medewerkers en klanten naar derden overstappen.	ForFarmers heeft een M&A-team dat nauw samenwerkt met de Directieleden, de directeuren van de businessunits en overige relevante sleutelmedewerkers. ForFarmers maakt gebruik van consultants bij alle overnameprocessen. Daarnaast voert ForFarmers bij elke overname een gedegen due diligence uit en na afloop vindt een evaluatie plaats waaruit de leerpunten worden meegenomen in volgende projecten. Voor de integratie van overnames is een draaiboek met relevante procedures. De synergiën en integratiestatus van overnames worden periodiek beoordeeld door het Bestuur en de Raad.
Omvang veestapel en dierziektes	De omvang van veestapels kan veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van dierziektes of wetgeving, waaronder ook van overheidswege opgelegde vervoersbeperkingen. Daardoor kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat de resultaten van ForFarmers kan beïnvloeden.	ForFarmers heeft de activiteiten zowel geografisch als over diverse diersoorten gespreid. Bij een uitbraak van een dierziekte wordt een (internationaal) crisisteam aangesteld dat de ontwikkelingen nauwlettend volgt en bepaalt welke acties ondernomen moeten worden en welke protocollen van toepassing zijn. Het crisisteam onderhoudt in dergelijke gevallen nauw contact met de betrokken autoriteiten.
Prijzontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen	Grondstoffenprijzen kunnen fluctueren, en worden beïnvloed door externe factoren zoals de kwaliteit en omvang van de oogst, de vraag vanuit de biobrandstoffenindustrie en speculatieve handel. Met het oog op leveringszekerheid neemt ForFarmers termijnposities in en houdt zij voorraden aan. Dit vormt een prijsrisico voor ForFarmers.	ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen op de voet. Er is een risicomangementsysteem geïmplementeerd waarin is bepaald wie bevoegd is tot het innemen van posities, tot welke limiet en onder welke voorwaarden overeenkomsten mogen worden gesloten. De autorisatielimiten worden per businessunit gesteld. Voorverkoop-contracten voor levering aan klanten op de langere termijn worden direct voor minimaal 85% afgedekt. De procedure is in 2019 geëvalueerd en aangescherpt. De toegestane dekkingsperiode is ingekort.
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen	Veranderingen in energie- en brandstofprijzen hebben gevolgen voor de productie- en transportkosten van ForFarmers. Prijschommelingen kunnen niet in alle gevallen volledig of tijdig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat kan beïnvloeden.	Ontwikkelingen op de energie- en brandstofmarkten worden nauwlettend gemonitord. ForFarmers hanteert een energie- en brandstof-inkoopbeleid. Prijsrisico's kunnen, zo nodig en afhankelijk van de marktomstandigheden, door middel van financiële instrumenten en grondstoffencontracten worden afgedekt. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt gemonitord.
Operationele risico's		
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)	Medewerkers van ForFarmers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten als gevolg van de aard van de werkzaamheden in de fabrieken, tijdens transport en op het boerenerf. Alle medewerkers, externe transporteurs en aannemers moeten daarom voldoende alert zijn op veiligheid, en het voorkomen van incidenten.	Voor alle locaties van ForFarmers zijn veiligheidsplannen opgesteld. Er wordt veel aandacht besteed aan het verhogen van het veiligheidsbewustzijn, het aanbieden van trainingen voor alle werknemers (ook op het gebied van logistieke veiligheid), het inventariseren van de veiligheidsaspecten in alle fabrieken, inclusief brand- en stofexplosie-gevaar, en het melden van eventuele tekortkomingen en maatregelen om deze te verhelpen. Risico-inventarisatie vindt ook plaats op het boerenerf bij klanten. In 2020 zijn er specifieke maatregelen getroffen om de mogelijke besmetting met en verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Deze maatregelen richtten zich in eerste instantie op gepermitteerde aanwezigheid in de fabrieken, op de kantoorlocaties en bij veehouders op het boerenerf.
Voerkwaliteit	De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor het produceren van veilig en betrouwbaar mengvoer en het leveren van	ForFarmers werkt in de verschillende landen in diverse samenwerkingsverbanden aan maximale borging van de voedselveiligheid, zoals SecureFeed. Eén van de KPI's van

Total Feed-oplossingen. Er bestaat een risico dat door productbesmetting of kruisbesmetting tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast het risico op claims en de kosten van mogelijke terugroepingen bestaat er het risico op klantverlies.

ForFarmers is het aantal voer veiligheidsincidenten. ForFarmers onderschrijft de Sedex-code en verlangt ook van haar leveranciers dat zij dit doen. Kennis wordt uitgewisseld op het gebied van monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing en crisismanagement. Ook worden analyses uitgevoerd om mogelijke besmetting in een vroeg stadium op te sporen zodat vervolgens passende maatregelen kunnen worden genomen.

Bedrijfscontinuïteit

Operationele bedrijfscontinuïteit is van essentieel belang voor ForFarmers en haar klanten, die afhankelijk zijn van gegarandeerde voerleveringen voor hun dieren. De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen door verstoring van de inkomende logistieke keten (bijvoorbeeld stremming in of van waterwegen die gebruikt worden voor de aanvoer van grondstoffen), door tijdelijke ontregeling van de productie in één van de grotere fabrieken van ForFarmers, of door ziekte van medewerkers als gevolg van bijvoorbeeld grootschalige besmetting met Covid-19.

ForFarmers heeft calamiteitenherstelprotocollen voor gebeurtenissen die gevolgen kunnen hebben voor de bedrijfscontinuïteit. Hierin staat wie ingelicht moet worden, welke stappen ondernomen moeten worden om de verstoring te minimaliseren, en welke vervolgstappen nodig zijn. Daarnaast worden in elk land crisismanagers getraind, die in geval van calamiteiten de betrokken teams aansturen. Fabrieken worden regelmatig geïnspecteerd om potentiële risico's vast te stellen. Dit gebeurt onder meer in overleg met de verzekeraars. Tot slot zijn er strikte hygiëne maatregelen getroffen om de verspreiding van Covid-19 tegen te gaan.

Operationele risico's

Cyberveiligheid

Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met cybercriminaliteit. Het niet adequaat beperken van de toegang tot ICT-systemen voor interne en externe partijen of het ontbreken van effectieve back-up- en herstelprocedures, kan leiden tot verstoring van de bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of gegevenswijzigingen, ongeoorloofd gebruik van informatie en kennis, verminderde data-integriteit, of gegevensverlies.

ForFarmers werkt onder leiding van de Group Information Security Manager continu aan verbetering van de cyberveiligheid. Gebaseerd op testen die worden uitgevoerd onder medewerkers, worden betreffende procedures verder aangescherpt. Daarnaast heeft ForFarmers twee externe datacentra met back-up proces faciliteiten om de bedrijfscontinuïteit in geval van nood te waarborgen. In 2020 zijn er verdere stappen gemaakt op het gebied van continue veiligheidsmonitoring.

Financiële risico's

Valuta- en renterisico's

Het inkopen van grondstoffen, het afsluiten van verkoopovereenkomsten en investeringsprojecten kunnen gepaard gaan met valutarisico's. Grondstoffen kunnen worden ingekocht in een andere valuta dan de valuta waarin ze worden verkocht. Eventueel hieruit voortvloeiende wisselkoersverschillen kunnen mogelijk niet worden doorberekend in de verkoopprijzen.

Grondstofposities worden in principe aangekocht in lokale valuta. Indien materiële posities worden aangegaan in een vreemde valuta worden ze direct door middel van valutatermijncontracten en/of andere financiële instrumenten afgedekt. De naleving van de principes, die formeel zijn vastgelegd in het beleid voor het beheer van inkooprisico's, wordt nauwlettend door de Directie en de PRB gemonitord in het kader van de maandelijkse rapportagecyclus.

Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen

Kredietrisico's bij klanten kunnen ertoe leiden dat afnemers hun contractuele verplichting niet (of mogelijk niet meer) nakomen. Dit kan ertoe leiden dat de openstaande vordering afgeschreven moet worden of dat er een voorziening getroffen moet worden. Kredietrisico's bij leveranciers kunnen ertoe leiden dat zij hun verplichting tot het leveren van gecontracteerde grondstoffen niet nakomen. Dit kan leiden tot inefficiëntie in de productieprocessen of ad-hoc aankopen van grondstoffen tegen hogere spotprijzen.

ForFarmers evalueert actief de financiële situatie van haar klanten. Indien nodig worden er aanvullende afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over het verstrekken van zekerheden. Daarnaast wordt het kredietrisico van grotere klanten verzekerd. Er bestaan strikte afspraken en procedures voor ordervrijgave met betrekking tot de maximale openstaande bedragen per klant evenals de betalingstermijnen die gehanteerd moeten worden. Verder wordt er een systeem gebruikt om klanten alert te maken op achterstallige betalingen en met hen hierover te communiceren, en zijn er doelstellingen voor Senior Management om het saldo aan achterstallige betalingen continu te verlagen. ForFarmers streeft er ook naar om zaken te doen met betrouwbare en financieel gezonde leveranciers (tegenpartijen).

Liquiditeitsrisico's	Indien ForFarmers niet in staat is haar financiële verplichtingen na te komen, kan de continuïteit van haar activiteiten in het gedrang komen.	In 2019 heeft ForFarmers een financieringsovereenkomst (multi-currency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO, Rabobank, HSBC, ING en KBC. De overeenkomst heeft een looptijd tot en met juli 2024, met een optie om 2 keer met 1 jaar te verlengen. Het bedrag van de financiering bedraagt maximaal €300 miljoen en kan uitgebreid worden met €150 miljoen via een accordeon constructie. In de financieringsovereenkomst zijn bankconvenanten opgenomen waaraan ForFarmers moet voldoen. Er zijn geen zekerheden verstrekt. ForFarmers monitort continu haar liquiditeitspositie en periodiek haar bankconvenanten.
----------------------	--	---

Pensioenrisico's	Wijzigingen in de actuariële aannames evenals andere externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op toegezegd pensioenregelingen ('Defined Benefit' (DB)-regelingen) en daarmee op de financiering van deze regelingen door ForFarmers. Daarnaast kan de ontwikkeling van de rente gevolgen hebben voor de pensioenpremie op actieve DB en beschikbare premieregelingen ('Defined Contribution; (DC)- regelingen), doordat de toekomstige premie van deze verzekerde regelingen kunnen leiden tot stijgende pensioenpremies bij dalende marktrenteniveaus.	De actieve pensioenregelingen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk zijn DC-regelingen, waarbij er geen risico bestaat voor ForFarmers op al toegezegde pensioenen. In het Verenigd Koninkrijk werd tot 2006 een DB-regeling gehanteerd, die vervolgens is omgezet naar een gesloten regeling waarvan het risico nog steeds bij ForFarmers ligt. Het risicomangementmodel dat van toepassing is op de beleggingen voor de gesloten pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk wordt periodiek geëvalueerd en het beleggingsbeleid wordt uitgevoerd door een fiduciair beheerder. Daarnaast zijn er in Duitsland en België DB-regelingen van toepassing voor een beperkt aantal mensen. De risico's die gepaard gaan met deze DB-regelingen kunnen niet gemitigeerd worden, maar zijn gezien het kleine aantal betrokken werknemers beperkt.
------------------	---	--

Compliance

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

De beheersmaatregelen, en waar van toepassing scenario analyses, voor de **Environmental (E), Social (S) en Governance (G)** gerelateerde en overige risico's en kansen worden hieronder weergegeven:

	E	S	G	Beheersmaatregelen en scenario analyses
Strategisch				
Klimaat: Opwarming van de aarde kan schadelijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben.				ForFarmers monitort de gevolgen van het veranderende klimaat, onder andere met betrekking tot de beschikbaarheid van grondstoffen.
(Milieu)wet- en regelgeving: Toenemende (politieke) druk om de impact van veehouderij op het klimaat en de natuur te verminderen. Schaalgrootte en innovatiekracht zijn in toenemende mate van belang.				ForFarmers trekt samen op met ketenbelangenorganisaties en partners in de keten om het belang van de veehouderij in onze landen te behartigen. Net Nutrition Innovation Centre (NIC) van ForFarmers is voortdurend bezig concepten te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame veehouderij.
Consumententrends: Groeiende vraag naar vleesvervangers, en een mogelijke afnemende consumptie van dierlijke eiwitten in West Europa.				ForFarmers investeert in onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen, zoals algen of insecten, die een duurzaam alternatief zouden kunnen vormen voor de eiwitbehoefte in diervoeders. In het vijf-jaar plan zijn scenario's voor de ontwikkeling van de vleesconsumptie in West Europa doorgerekend en zijn er voor de verschillende scenario's maatregelen gedefinieerd.
Operationeel				
Dierziektes: Dierziektes hebben invloed op de dieren aantallen en leiden vaak tot tijdelijke export-restricties.				Door de spreiding van voerproductie over verschillende landen en diersoorten kunnen de gevolgen van lokale dierziektes beter opgevangen worden. In het vijf-jaar plan zijn scenario's voor uitbraak van dierziektes, met name vogelgriep en Afrikaanse varkenspest, uitgewerkt en zijn potentieel te nemen maatregelen bepaald.
Klimaat: Klimaatveranderingen kunnen een impact hebben op beschikbaarheid grondstoffen en ruwvoer, en aanvoerkosten (lage waterstanden in rivieren).				ForFarmers spreidt de aankoop van grondstoffen geografisch en in de tijd om de impact van lokale klimaatschommelingen te mitigeren. Daarnaast is er een noodplan om aanvoer van grondstoffen bij laagwaterstand te continueren en worden waterstanden wekelijks gemonitord. Extra aanvoer-logistieke kosten bij laagwater zijn onderdeel van de risico's opgenomen in de jaarlijkse financiële doelstellingen.
COVID-19: De uitbraak van Covid-19 heeft gevolgen voor afzetkanalen van klanten van ForFarmers en derhalve op volumeontwikkeling van ForFarmers. Door Covid-restricties is gebruik van digitale hulpmiddelen sterk toegenomen. Dit biedt kansen om efficiëntie in bedrijfsprocessen te vergroten.				Door de spreiding over verschillende diersoorten en verschillende afzetkanalen, worden de gevolgen van Covid-19 gespreid. Door strikte operationele maatregelen wordt de kans op besmetting van medewerkers verminderd. De mogelijke gevolgen van Covid-19 zijn meegenomen in de financiële plannen voor 2021.
Financieel				
Investerings: Bedrijfsvoering, lokale productie en belastingafdracht zorgt voor stimulering van de lokale economie.				De lokale productie en inzet van zowel lokale en internationale toeleveranciers zorgt voor een continue investering in en stimulering van de lokale economie.

<p>Beleggers: Groeiend aantal beleggers met stringente ESG restricties kan gevolgen hebben voor mogelijkheid om te beleggen in ondernemingen actief in de veehouderij-sector, zoals ForFarmers..</p>		<p>De nieuwe strategie en de duurzaamheidsagenda 'Going Circular' richten zich op een gezonde en duurzame toekomst voor de veehouderij, en verlaging van de broeikasgasuitstoot door de sector en door de productieactiviteiten van ForFarmers. ForFarmers is een voorloper in de sector.</p>
<p>Werknemers: Werknemers stellen steeds vaker hogere eisen aan de duurzaamheidsfocus van werkgevers bij de beslissing voor wie ze willen werken.</p>		<p>De nieuwe strategie Build to Grow, inclusief de duurzaamheidsagenda 'Going Circular' en de ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties in de veehouderij, spreekt (jonge) kandidaten aan.</p>
<p>Compliance</p>		
<p>Reporting vereisten: Toenemende vraag naar niet-financiële, waaronder ESG reporting, leidt mogelijk tot minder transparantie in verslaggeving, zolang als er geen standaardisatie voor rapportage is. Consistent rapporteren over duurzaamheid-agenda maakt assurance mogelijk en biedt inzicht.</p>		<p>ForFarmers tracht ieder jaar de niet-financiële informatie transparanter te rapporteren, meer in lijn met Integrated Reporting, en voorsortend op mogelijk toekomstige verplichte richtlijnen.</p>
<p>Emissies: Stringentere regels met betrekking tot het terugdringen van emissies, zoals broeikas gassen, kunnen leiden tot additionele kosten en kunnen, wanneer de regels verschillend zijn per land, leiden tot oneerlijke concurrentie.</p>		<p>Als onderdeel van de 'Going Circular' agenda is het streven om jaarlijks het energieverbruik en daarmee gepaard gaande broeikasgasemissies te verminderen zodat er in 2030 (ten opzichte van 2015) 75% minder CO₂-uitstoot per ton voer wordt uitgestoten.</p>
<p>Belasting transparantie: Toenemende vereisten en sociale druk om maatschappelijke verantwoord belasting af te dragen en hierover transparant te rapporteren.</p>		<p>ForFarmers vindt dat het betalen van belasting een integraal onderdeel uitmaakt van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven hebben voor de samenleving. In het document Tax strategy, dat te vinden is op de corporate site, wordt verdere transparantie hierop gegeven.</p>

Controle en monitoring

Gedurende het verslagjaar beoordeelde het Bestuur systematisch de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, door gebruik te maken van rapporten die waren opgesteld door de Internal Auditor en de risk manager. De rapporten werden gemaakt als onderdeel van het interne auditprogramma voor 2020, dat was goedgekeurd door de Raad. Tevens besprak het Bestuur de effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen met de Auditcommissie, de Raad en de externe accountant. ForFarmers beschikt over diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework en het In-Control Framework (ICF), om de risico's en bijbehorende controlemaatregelen te beheren, te monitoren en minimaal jaarlijks te testen. De RAB en het Bestuur bespreken en evalueren de testen. De ICF-controles worden tweemaal per jaar geëvalueerd in de vorm van een zelfbeoordeling door de managers van de controle-eigenaren, gevolgd door een volledige beoordeling door de risicomanager en een

steekproef door de Internal Auditor. De risico-eigenaren evalueren en testen één keer per jaar de ERM-risico's en beheersmaatregelen, in samenwerking met de risicomanager. De controles binnen de ICF en ERM worden periodiek beoordeeld, en aangepast of uitgebreid waar nodig. Binnen het ICF wordt er continu naar gestreefd om meer preventieve en systeem controles te hebben, en minder manuele, detectieve, controles.

Daarnaast is het Tax Control Framework (TCF) geïmplementeerd om de risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting te beheersen. Mede door de implementatie van het TCF in Nederland is ForFarmers in 2020 horizontaal toezicht overeengekomen met de Nederlandse belastingautoriteiten.

Naast deze vooraf vastgestelde kaders voert de Internal Auditor van ForFarmers (met goedkeuring van de Raad)

eigen audits uit op de risico's, beheersmaatregelen en procedures binnen ForFarmers. De externe accountant voert daarnaast de controle uit in het kader van de beoordeling van de jaarrekening.

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

Wat ging er niet goed in 2020

In 2020 heeft het risicomanagementbeleid voldoende adequaat gewerkt. Er waren geen significante incidenten. De meldingen die gedaan zijn vanuit de Klokkenluidersregeling waren op zichzelf staande incidenten die, indien gegrond, met de betrokkenen besproken en opgelost zijn en geen aanleidingen gaven voor externe mededelingen.

In 2020 had ForFarmers vooral te maken met externe risico's zoals de uitbraak van Covid-19 en van dierziektes, waarvoor geen pasklare beheersmaatregelen aanwezig of mogelijk zijn.

De grootste impact op de bedrijfsvoering had de uitbraak van Covid-19. Dit raakte met betrekking tot de niet te beïnvloeden risico's de afzet naar sectoren die vooral leveren aan het horeca segment. De voedselketen werd lokaal ook tijdelijk verstoord door de sluiting van slachthuizen waarvan personeelsleden waren besmet met het coronavirus. Met betrekking tot de beheersbare risico's werden maatregelen getroffen, zoals thuiswerken en strikte hygiëne protocollen binnen de fabrieken en bij de logistieke afdelingen, om besmetting te voorkomen. Tevens lagen de volumes vooral in Polen en het Verenigd Koninkrijk onder druk, door de langdurige sluiting van de horeca in veel landen. In Polen is de pluimveesector hard geraakt, en is de financiële situatie van boeren en slachterijen sterk verslechterd in 2020. In het Verenigd Koninkrijk ondervond vooral de herkauwerssector nadelige gevolgen van de Covid-19 gerelateerde maatregelen, omdat deze sector juist veel aan de horeca levert.

Tot slot had de uitbraak van dierziektes, waaronder vogelgriep in Polen en Afrikaanse varkenspest in het oosten van Duitsland, invloed op dieren van onze klanten en daardoor op onze activiteiten. Dit zal ook nog voortduren in 2021. Vooral de door landen buiten de EU opgelegde exportbeperkingen voor varkensvlees uit Duitsland drukken de varkensvleesprijzen in Duitsland en daarbuiten.

Bestuursverklaring

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

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

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

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

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

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2020 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2020 van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lochem, 10 maart 2021

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Yoram Knoop, CEO

Roeland Tjebbes, CFO

Adrie van der Ven, COO

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

De Covid-19 pandemie was een terugkerend gespreksonderwerp in 2020 en heeft voor iedereen een nieuwe realiteit gebracht, zowel zakelijk als privé. In de media werd in dit verband vaak gesproken over “het nieuwe normaal”. Hoe de wereld er na corona uit zal zien, is op dit moment nog niet duidelijk. Wat we al wel weten, is dat we vaker en eerder bereid zullen moeten zijn om ons aan te passen. Technologische oplossingen spelen hierbij een steeds belangrijkere rol. Een sprekend voorbeeld hiervan, ook voor ons als Raad van Commissarissen (de Raad), is de vlucht die het digitaal vergaderen heeft genomen in het afgelopen jaar.

Flexibiliteit

Van veehouders werd in 2020 veel gevraagd en niet alleen vanwege de impact van Covid-19. In het algemeen daalden de prijzen van hun producten gedurende het jaar en sommige veehouders kregen ook nog te maken met dierziektes. In Nederland speelde bovendien ook nog de voortdurende stikstofdiscussie. Het gebruik van data en technische middelen om verder te verduurzamen en het rendement op het boerenerv te optimaliseren, worden hiermee steeds belangrijker. Dit vraagt om een andere manier van werken, flexibiliteit, en extra investeringen van zowel de veehouders als de voerondernemingen.

De medewerkers van ForFarmers werden in 2020 geconfronteerd met een nieuwe manier van werken. Om aan de ene kant verspreiding van het virus tegen te gaan en de gezondheid van de medewerkers te beschermen en daarnaast te zorgen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen, werden er direct maatregelen getroffen. Terwijl sommigen vooral vanuit huis moesten gaan werken werd van anderen gevraagd om juist op locatie te zijn. Ook werd er minder gereisd en meer overleg gevoerd met behulp van digitale communicatiemiddelen. Dankzij de toewijding en flexibiliteit van onze medewerkers kon de productie doorgaan en werd het voer op tijd geleverd. Dit is iets om trots op te zijn.

Vanwege Covid-19 kreeg ook de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) een andere opzet. Om ook hier de gezondheid van alle betrokkenen te waarborgen was slechts een minimaal aantal mensen op de vergaderlocatie aanwezig en was de AvA te volgen via

een audio webcast. Mede dankzij de geboden mogelijkheid om zowel tijdens de AvA als ook vooraf vragen te stellen, lukte het aardig om enige interactie te krijgen tijdens deze AvA. Toch hoop ik van harte dat de AvA spoedig weer in fysieke vorm kan plaatsvinden omdat ik erin geloof dat digitaal contact de menselijke interactie toch niet kan vervangen.

Strategie

ForFarmers heeft op 15 september 2020 de strategie Build to Grow 2025 bekend gemaakt. Hierin houdt ForFarmers nadrukkelijk rekening met de veranderende marktomstandigheden en is tegelijkertijd gekozen voor een klantgerichte aanpak tegen de laagst mogelijke kosten. Voor veehouders betekent dit dat ForFarmers blijft inzetten op de Total Feed aanpak met verdere ontwikkeling van de productmix, gericht advies en ondersteuning door monitoring tools voor het behalen van een duurzamer en optimaal rendement. Daarbij zullen innovatieve voerconcepten en data-analyse een steeds belangrijkere rol krijgen. Daarnaast heeft ForFarmers de doelen op het gebied van duurzaamheid aangescherpt en uitgebreid. Deze doelen zijn gericht op het verminderen van de CO₂ voetafdruk van de productie van voer en van dierlijke eiwitten. Voor de medewerkers zet ForFarmers in op talentontwikkeling, veiligheid, diversiteit en verdere verbetering van werkprocessen, onder andere met het oog op kostenefficiëntie.

De Raad heeft meerdere malen uitgebreid gesproken met de Raad van Bestuur (het Bestuur) over de nieuwe strategie en onderschrijft de gekozen richting en de ambities op gebieden als klantbenadering, digitalisering en duurzaamheid. De Raad is van mening dat de strategie goed bij ForFarmers past en een manier biedt om de uitdagingen gezamenlijk het hoofd kunnen bieden. Het is nu vooral van belang om de strategie zorgvuldig te implementeren. De onderneming heeft hier al een begin mee gemaakt en de Raad zal regelmatig de voortgang samen met het Bestuur evalueren.

2020 en verder

Ondanks de impact van Covid-19, heeft ForFarmers in 2020 een ruim hogere onderliggende EBITDA en nettowinst weten te realiseren dan in het zwakke 2019. Gedurende het verslagjaar heeft de onderneming de

impact van Covid-19 op de bedrijfsprocessen minimaal weten te houden. Daarnaast hebben de efficiëntie-maatregelen bijgedragen aan het resultaat.

Veiligheid op de werkvloer is en blijft een belangrijk aandachtspunt voor ForFarmers. Evenals vorig jaar is het gelukt om het aantal LTI's (Lost Time Incidents; ongevallen met verzuim) verder terug te dringen. Dit is vooral te danken aan de inzet en alertheid van alle medewerkers en het is de uitdaging om deze positieve ontwikkeling verder door te zetten in 2021. Als Raad hebben we hier alle vertrouwen in en blijven we de initiatieven op dit gebied ondersteunen.

Met de overname van De Hoop Mengvoeders, aangekondigd in oktober 2020, heeft ForFarmers haar positie in de pluimveesector in Nederland kunnen versterken. Deze overname past goed bij onze strategie en draagt bij aan zowel de verdere samenwerking in de keten als de invulling van de acquisitie-agenda.

Het geplande bedrijfsbezoek aan het bedrijfsonderdeel in België kon dit jaar vanwege Covid-19 niet doorgaan. David Fousert, de COO die verantwoordelijk is voor dit bedrijfsonderdeel is tijdens een van de digitale vergaderingen van de Raad dieper ingegaan op de activiteiten in België. Daarbij werd ook ingegaan op de eerste ervaringen met de implementatie van de strategie.

Samenstelling Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Directie

Op 24 april 2020 is Annemieke den Otter benoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. Zij is met haar achtergrond en ervaring een waardevolle aanvulling voor de Raad. In het najaar van 2020 heb ik met ieder van de commissarissen een evaluatiegesprek gevoerd. Hieruit kwam onder meer naar voren dat de samenwerking binnen de Raad goed verloopt. In de vergaderingen levert iedere commissaris inbreng vanuit zijn/haar eigen expertise en er wordt voldoende tijd genomen voor discussie en reflectie. Daarnaast ervaren we dat de interactie met het Bestuur verder is verbeterd en datzelfde geldt voor de kwaliteit van de informatie die aan de Raad beschikbaar wordt gesteld.

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in het verslagjaar gewijzigd met de komst van Roeland

Tjebbes. Hij heeft zijn rol als CFO voortvarend opgepakt en is een goede aanvulling voor het team. Stijn Steendijk, lid van de Directie en directeur strategie & organisatie, heeft ForFarmers per 1 januari 2021 verlaten. Hij heeft onder meer een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de strategie Build to Grow 2025. De Raad is hem daarvoor bijzonder dankbaar en wenst hem alle goeds voor de toekomst. Vanaf genoemde datum is Eveline Paternotte deel gaan uitmaken van de Directie. Zij vervult de functie van Group HR-directeur. Wij zijn verheugd met deze benoeming vanuit de eigen organisatie en wensen haar veel succes in deze rol. De niet HR-gerelateerde taken van Stijn Steendijk zijn verdeeld over de andere directieleden.

Met de strategie Build to Grow 2025 staat ForFarmers goed opgesteld om de uitdagingen in de markt het hoofd te bieden. Als commissaris heb ik me de afgelopen jaren met veel plezier ingezet om mee te denken over verschillende strategische vraagstukken en heb ik mogen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Het moment is gekomen dat ik andere zaken voorrang moet en wil gaan geven. Daarom heb ik besloten om mij niet beschikbaar te stellen voor een nieuwe termijn. Ik wil de Directieleden van ForFarmers bedanken voor de prettige samenwerking in de afgelopen jaren. Ook mijn medecommissarissen dank ik voor hun collegialiteit. Ik ben daarnaast zeer verheugd dat Jan van Nieuwenhuizen als kandidaat commissaris ter benoeming wordt voorgedragen aan de AvA.

Dankwoord

Het afgelopen boekjaar heeft veel gevraagd van ons allemaal. We hebben ons moeten aanpassen aan een nieuwe situatie en realiteit. De medewerkers van ForFarmers hebben zich onvermoeibaar ingezet om de klanten van dienst te zijn. De strategie Build to Grow 2025 geeft de richting aan voor de komende jaren om de uitdagingen het hoofd te bieden en kansen te benutten. Namens de Raad bedank ik hierbij alle medewerkers, klanten, aandeelhouders, partners, leveranciers en andere betrokkenen die dit jaar weer hun bijdrage aan ForFarmers hebben geleverd. Ik vertrouw erop dat ForFarmers ook in 2021 alles in het werk zal zetten om duurzaam waardecreatie te realiseren.

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

Verlag van de Raad van Commissarissen

In het verslagjaar kwam de impact van de (overheids)maatregelen omtrent Covid-19 regelmatig aan de orde tijdens de vergaderingen van de Raad. Vanwege deze pandemie hebben de meeste vergaderingen van de Raad door middel van een digitale beeld- en geluidsverbinding plaatsgevonden. Ook de opzet van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) was in 2020 anders dan in andere jaren. Om de gezondheid van alle betrokkenen te waarborgen was de AvA voor aandeelhouders te volgen via een audio webcast, zodat slechts een minimaal aantal mensen op de vergaderlocatie aanwezig hoefde te zijn. Zowel voorafgaand als tijdens deze vergadering werd de mogelijkheid geboden tot het stellen van vragen.

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

Covid-19 impact op business

De Raad heeft uitgebreid met het Bestuur gesproken over de impact van Covid-19 op de interne organisatie en de volumes en resultaten van de verschillende bedrijfsonderdelen van ForFarmers. Hiervoor heeft het Bestuur verschillende scenario's uitgewerkt. Vooral in Polen en het Verenigd Koninkrijk hebben de Covid-19 overheidsmaatregelen geleid tot druk op de volumes en derhalve op de prestaties. Hieraan werd tijdens de reguliere vergaderingen regelmatig aandacht besteed en werd meer diepgaand stil gestaan in de vergaderingen van de Raad van respectievelijk juni, oktober, november en december.

In de eerste maanden van 2020 lag de focus voor Polen op het verder opschalen van de productie in de Pionki fabriek en het realiseren van verdere groei. Vanwege de impact van de vogelgriep en vervolgens Covid-19 is ForFarmers hier niet in geslaagd. Exportbeperkingen en de sluiting van de horecasector zorgden voor een aanzienlijke terugval in de vraag naar pluimveevlees. Het Bestuur houdt de marktontwikkelingen in Polen nauwlettend in de gaten en de Raad blijft hier nauw bij betrokken. De vooruitzichten voor de Poolse pluimveesector voor de (middel)lange termijn blijven positief. De Covid-maatregelen zorgden ook voor

volume- en margedruk in het Verenigd Koninkrijk, mede door de invloed op de productmix. De Raad zal de ontwikkelingen in 2021 blijven volgen.

Strategie

Op 15 september 2020 heeft het Bestuur de strategie Build to Grow 2025 bekendgemaakt. De Raad is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van deze strategie en heeft daaraan haar goedkeuring verleend. De Raad heeft onder meer oog gehad voor de vraag of de strategie antwoord biedt op de uitdagende marktomstandigheden in de agrarische sector. Als gevolg van onder meer strenger wordende milieumaatregelen en veranderende eiwitkeuzes van consumenten, zal de vraag naar diervoeders door de agrarische sector in Noordwest-Europa in de komende vijf jaar naar verwachting relatief stabiel blijven. De groeiende aandacht voor dierenwelzijn, traceerbaarheid van voedsel en dus digitalisatie zijn eveneens ontwikkelingen die in deze markten van invloed zijn.

ForFarmers richt zich met de strategie Build to Grow 2025 op optimalisatie van de bedrijfsprocessen en excellente bedrijfsvoering om zo efficiënt mogelijk te blijven produceren. Daarnaast stelt de Onderneming zich ten doel harder dan de markt te groeien door met goede kennis en goed voer veehouders nog beter te ondersteunen. ForFarmers wil de organisatie bovendien verder versterken door het doen van overnames in de bestaande landen en in twee nieuwe groeilanden, die eventueel ook buiten Europa kunnen liggen.

ForFarmers heeft als onderdeel van de strategie de duurzaamheidsagenda aangescherpt en heeft additionele doelstellingen geformuleerd, die tezamen als Going Circular For the Future of Farming worden gepresenteerd. ForFarmers definieert Going Circular als het omzetten van laagwaardige ingrediënten in kwalitatief hoogwaardig voedsel, zonder verspilling van grondstoffen en vervuiling. De missie, For the Future of Farming, blijft om veehouders te helpen een optimaal rendement op het boeren erf te realiseren. De Raad is van mening dat ForFarmers met de strategie Build to Grow 2025 de juiste koers uitzet.

In relatie tot de strategie heeft de Raad ook met het Bestuur gesproken over het implementatieplan en over de daarmee samenhangende risico's. Gezien de belangrijke rol van overnames voor het bereiken van

groei, eventueel ook buiten Europa, is uitgebreid stil gestaan bij specifieke marktontwikkelingen, landenrisico's en de noodzaak van gedegen due diligence. De Raad zal hier bij voorkomende acquisitievoorstellen nadrukkelijk aandacht aan besteden. Daarnaast werd ingegaan op de samenhang tussen digitalisatie, data-analyse en kostenefficiëntie voor het bereiken van een optimaal rendement zowel op het boeren erf als voor ForFarmers.

De Raad onderschrijft de strategische focus op duurzame en innovatieve voeroplossingen die van groot belang is voor de uitdagingen in de agrarische sector. Tijdens iedere reguliere vergadering spreekt de Raad met het Bestuur over de uitvoering van de strategie en de prestaties van ForFarmers in de verschillende landen.

Acquisities

De Raad heeft regelmatig met het Bestuur gesproken over de ontwikkelingen op het gebied van acquisities. Het uitgangspunt voor de acquisitiestrategie blijft dat ForFarmers streeft naar een regionale nummer één of twee positie om daarmee schaalvoordelen te kunnen optimaliseren. In het kader van de acquisitiestrategie werd stil gestaan bij de stappen die moeten worden gezet om als organisatie slagvaardiger te kunnen opereren. Naast de optimalisatie van bedrijfsprocessen, is een van de meest belangrijke aandachtspunten op dit gebied de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers om een overname tot stand te brengen en om daarna het overgenomen bedrijf goed te integreren. Het benutten van schaalvoordelen en het sneller uitvoeren van de acquisitie-agenda blijven belangrijke uitdagingen voor ForFarmers. De Raad zal de uitrol en voortgang van het acquisitiebeleid ook in 2021 nauwgezet blijven volgen.

In 2020 kondigde ForFarmers aan haar positie in de pluimveesector in Nederland te versterken door de overname van De Hoop Mengvoerders. Deze overname werd in begin 2021 voltooid. In het integratieplan heeft ForFarmers nadrukkelijk aandacht besteed aan het behoud van klanten en de adviseurs die op het boeren erf komen. De Raad is van mening dat deze overname goed past bij de strategie en organisatiecultuur van ForFarmers.

Organisatie

Gedurende het verslagjaar werd de Raad op de hoogte gehouden van maatregelen die ForFarmers heeft genomen in verband met Covid-19. ForFarmers is er met behulp van lokale (interne) coronateams goed in geslaagd om de impact op bedrijfsprocessen minimaal te houden. Daarbij stond de gezondheid van

medewerkers en veilige dienstverlening aan klanten voorop. Aan medewerkers werd gevraagd zoveel mogelijk vanuit huis te gaan werken. Zij werden onder meer op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen omtrent Covid-19 en de voortgang van bedrijfsprocessen door middel van berichtgeving op intranet en specifieke webcasts per land.

Op basis van de opgedane ervaringen in 2020 onderzoekt ForFarmers de mogelijkheid om werkprocessen ook voor de toekomst efficiënter te organiseren door middel van (gedeeltelijk) thuiswerken en digitale communicatiemiddelen. De Raad juicht dit initiatief toe zolang daarbij voor ogen wordt gehouden dat digitale communicatiemiddelen geen volledige vervanging kunnen zijn van direct contact met bijvoorbeeld klanten of medewerkers. Het zal hier uiteindelijk gaan om het vinden van de juiste balans.

De Raad werd verder regelmatig door het Bestuur geïnformeerd over de invulling van senior management - en andere relevante posities. Onder meer in de december-vergadering van de Raad kwam de implementatie van het diversiteitsbeleid aan de orde, alsmede de talentontwikkeling binnen de organisatie en de interne doorgroeimogelijkheden. De Raad vindt het van belang dat ForFarmers op ieder niveau aandacht heeft voor diversiteit, en gekwalificeerde medewerkers kan aantrekken en behouden. De Raad blijft, als onderdeel daarvan, het streven naar meer evenwicht in de man/vrouw verhouding binnen de organisatie stimuleren. In het kader van het plan voor opvolging voor Directieleden bespreekt de Raad regelmatig het beschikbare managementpotentieel op senior managementniveau.

Normaal gesproken ontmoet de Raad senior managers bij verschillende gelegenheden, waaronder tijdens de seniormanagementbijeenkomsten waar altijd een aantal commissarissen aanwezig is. Vanwege Covid-19 hebben deze gelegenheden zich minder voorgedaan in 2020. De Raad hoopt dat 2021 meer kansen biedt voor ontmoetingen. In het verslagjaar hebben enkele senior managers presentaties verzorgd in de digitale vergaderingen van de Raad of in commissie-vergaderingen.

Raad van Bestuur en Directie

Tijdens de AvA van 2020 nam Roeland Tjebbes de CFO positie over van Arnout Traas. Later in het jaar maakte Stijn Steendijk, lid van de Directie en directeur strategie & organisatie, bekend dat hij ForFarmers zou gaan verlaten. Hij is per 1 januari 2021 opgevolgd door Eveline Paternotte als lid van de Directie. Eveline

Paternotte is Group HR-directeur en is werkzaam bij ForFarmers sinds mei 2020. De benoeming van Eveline Paternotte past geheel in de doelstelling van ForFarmers om interne doorstroming en diversiteit in managementposities te bevorderen. De overige disciplines die thans nog deel uitmaken van de portefeuille van Stijn Steendijk zijn verdeeld over de andere directieleden.

Het Directieteam bestaat vanaf 1 januari 2021 uit de Bestuursleden Yoram Knoop, Roeland Tjebbes en Adrie van der Ven en daarnaast de Directieleden David Fousert, Arthur van Och, Eveline Paternotte, Steven Read en Pieter Wolleswinkel.

In 2020 heeft de Raad net als in voorgaande jaren met alle Directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad spraken met één Directielid. Daarbij kwam tevens het functioneren van het Bestuur als geheel aan de orde. De conclusies uit deze gesprekken werden in een vergadering van de voltallige Raad besproken. Vervolgens werden de conclusies teruggekoppeld aan de CEO. De Raad is van mening dat de Directie onder leiding van Yoram Knoop als CEO, goed functioneert.

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

Veiligheid en medewerkers

De Raad is elke vergadering door het Bestuur geïnformeerd over de voortgang op het gebied van de veiligheidsprocedures en het terugdringen van het aantal ongevallen met verzuim (de 'LTI's'). Medewerkers zijn ook dit jaar veiliger gaan werken waardoor het aantal LTI's opnieuw is afgenomen ten opzichte van vorig jaar. De Raad is verheugd met deze ontwikkeling en blijft de initiatieven ondersteunen die zijn gericht op het verder verbeteren van de veiligheid binnen en buiten de organisatie.

ForFarmers is in oktober 2020 gestart met een nieuw onderzoek naar de betrokkenheid onder medewerkers. Daarin komen onder andere de thema's werkplezier, werkomgeving, cultuur, veiligheid, ontwikkeling, strategie en leiderschap aan de orde. Naar aanleiding van dit onderzoek zullen acties worden geformuleerd om de organisatiecultuur verder te verbeteren en de strategie te vertalen naar de werkvloer.

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). De raad van commissarissen van ForFarmers Corporate Services B.V. bestaat uit drie leden, waaronder de CEO en CFO van ForFarmers. Daarnaast is Hajé Nordbeck commissaris van ForFarmers Corporate Services B.V. op aanbeveling van de Nederlandse Ondernemingsraad. ForFarmers N.V. kent een Europese Ondernemingsraad. Zoals aangegeven in het reglement van de Raad, kan vanuit de Europese Ondernemingsraad een verzoek tot overleg met de Raad worden gedaan. Gedurende het verslagjaar is een dergelijk verzoek niet gedaan.

Financiële rapportage

De interne financiële rapportages werden door het Bestuur toegelicht tijdens de vergaderingen van de Raad. Daarbij werd onder andere ingegaan op de gang van zaken in relatie tot de marktontwikkelingen, de strategische en financiële ontwikkelingen en risico's alsmede de prestaties ten opzichte van de begroting en het voorgaande jaar van zowel de Groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen. De Raad heeft de jaarrekening 2019 goedgekeurd en het halfjaarbericht 2020 en de 'trading updates' beoordeeld. Voorts werd het werkplan van de Internal Auditor goedgekeurd. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2019, corporate governance en het financiële verslaggevingsproces van ForFarmers aan de orde.

De Raad heeft de bevindingen uit de Management Letter van de externe accountant besproken met het Bestuur. Tevens heeft de Raad zonder de aanwezigheid van het Bestuur met de accountant gesproken. De bevindingen van de externe accountant zijn genoemd in het verslag van de Auditcommissie. In het kader van de strategie Build to Grow 2025 heeft de Raad goedkeuring verleend aan de financiële doelstellingen en het aangescherpte dividendbeleid. Ook werd goedkeuring verleend aan de begroting voor 2021.

De Raad heeft ook gesproken over de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen zijn gedurende het verslagjaar beoordeeld door het Bestuur. De bevindingen, aanbevelingen en maatregelen die uit de beoordeling naar voren kwamen, zijn besproken met de Raad en opgenomen in het hoofdstuk Risicomanagement. De Raad heeft tevens toezicht gehouden op de werkzaamheden van de Internal Auditor.

De Raad heeft de jaarrekening 2020 besproken met het Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 10 maart 2021 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de AvA aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Op 23 april 2021 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd evenals het voorgestelde dividend over 2020.

In het kader van de dividendvoorstellen over 2019 en 2020 heeft de Raad nadrukkelijk met het Bestuur stilgestaan bij de financiële ruimte voor het doen van uitkeringen. Gelet op de kasstroom en balanspositie van ForFarmers, heeft de Raad haar goedkeuring verleend aan de dividendvoorstellen over deze jaren. Tevens heeft ForFarmers het inkoopprogramma in 2020 afgerond dat in 2019 van start was gegaan. ForFarmers heeft geen gebruik gemaakt van financiële Covid-19 regelingen waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen.

Governance en cultuur

Mede in het licht van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de 'Code') en de strategie Build to Grow 2025, heeft de Raad de corporate governance van ForFarmers besproken met het Bestuur. In dat kader werd stil gestaan bij een cultuur die gericht is op lange-termijn waardecreatie. De kernwaarden die bijdragen aan deze cultuur, te weten ambitie, partnerschap en duurzaamheid, blijven essentieel voor de positionering - en het succes van ForFarmers. Het Bestuur geeft met voorbeeldgedrag sturing aan de kernwaarden en normen in de organisatie en de Raad blijft initiatieven van het Bestuur ondersteunen die een cultuur bevorderen van "next level performance" en "Zero Lost Time Incidents". ForFarmers onderschrijft de meeste best practice bepalingen van de Code. In het hoofdstuk corporate governance wordt gemotiveerd aangegeven van welke bepalingen ForFarmers afwijkt.

Duurzaamheid

Als onderdeel van de strategie Build to Grow 2025 heeft ForFarmers duidelijke doelen gesteld op het gebied van duurzaamheid. Zo streeft ForFarmers er onder meer naar om in 2025 uitsluitend nog verantwoorde soja en palmolie te gebruiken en wil zij een leidende positie innemen bij het verminderen van de CO₂ voetafdruk bij de productie van voer en dierlijke eiwitten. De Raad is van mening dat ForFarmers hiermee de juiste stappen zet en wordt door het Bestuur op de hoogte gehouden van de gesprekken met de Adviesraad Duurzaamheid. De Raad zal het Bestuur blijven aanmoedigen om de

ambities op het gebied van duurzaamheid waar te maken. Over de voortgang hiervan wordt verslag gedaan in het hoofdstuk Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular for the Future of Farming. De externe accountant heeft een assurance-rapport verstrekt over de duurzaamheids-KPI's in 2020. Daarnaast zet ForFarmers ieder jaar verdere stappen op het gebied van geïntegreerde verslaggeving.

Compliance en integriteit

De Raad ziet de Code of Conduct als middel om integriteit te bevorderen. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de Auditcommissie en de Raad. Nieuwe medewerkers ontvangen de Code of Conduct en volgen een online leermodule. De Raad ondersteunt de initiatieven van het Bestuur om een cultuur van compliance en integriteit te stimuleren. In dit kader zal vanaf 2021 jaarlijks aan alle medewerkers worden gevraagd een online leermodule te volgen om de kennis over de Code of Conduct actueel te houden.

Vergaderingen, aanwezigheid en belangrijkste thema's

De Raad heeft in 2020, steeds in aanwezigheid van het Bestuur, zeven keer een reguliere vergadering gehouden die in de meeste gevallen digitaal plaatsvond. De leden van de Directie waren aanwezig bij de vergadering van de Raad waarin de begroting en het daarbij behorende strategisch plan aan de orde kwam. Voorts werden, tijdens verschillende vergaderingen van de Raad, op verzoek van de Raad presentaties gegeven door leden van de Directie en andere medewerkers over onderwerpen waarvoor zij specifiek verantwoordelijk zijn. De Raad kwam doorgaans voorafgaand aan de reguliere vergaderingen bij elkaar om deze vergadering voor te bereiden.

In het verslagjaar zijn er daarnaast vier telefonische vergaderingen en vijf extra (digitale) vergaderingen geweest. De telefonische vergaderingen betroffen de goedkeuring van de jaarrekening en halfjaarcijfers aan de vooravond van de publicatie hiervan, de waardering van de goodwill van het bedrijfsonderdeel in het Verenigd Koninkrijk en van de optie en earn-out met betrekking tot Tasomix in Polen in de jaarrekening over 2019. Verder werd daarbij gesproken over de continuïteit van de productie alsmede de organisatie van de AvA in het licht van Covid-19. Tijdens de extra (digitale) vergaderingen werd gesproken - en zo nodig een besluit genomen - over de strategie Build to Grow 2025, de overname van De Hoop Mengvoeders en de ontwikkelingen van ForFarmers in het Verenigd

Koninkrijk.

Het geplande bezoek aan de ForFarmers organisatie in België is dit jaar niet doorgegaan en is voorlopig uitgesteld naar 2021. David Fousert, COO verantwoordelijk voor België, heeft tijdens een van de vergaderingen van de Raad een presentatie gegeven over de activiteiten van ForFarmers in België. Daarnaast werd tijdens de vergaderingen van de Raad in het verslagjaar onder meer gesproken over de voorbereiding op – en de evaluatie van de AvA die ForFarmers op 24 april 2020 heeft gehouden en de medewerkersparticipatieplannen voor 2020.

De Raad heeft in 2020 naast de reguliere en extra vergaderingen twee keer zonder (vertegenwoordigers van) het Bestuur vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen waren: de inrichting van de interne organisatie, de werkwijze en beloning (inclusief het variabele deel daarvan) van het Bestuur en

Vergadering (1)	Cees de Jong	Sandra Addink -Berendsen	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter	Erwin Wunnekink
RVC	7/7	7/7	7/7	7/7	5/7 (2)	7/7
AC		6/6	6/6		5/6 (2)	
RC	5/5	5/5	3/5 (2)			
S&BC	3/3			3/3		3/3

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

(2) Vanaf 24 april 2020, de agenda's van zowel ForFarmers als de organisatie waar Annemieke den Otter een CFO rol vervulde in 2020, waren al vastgesteld toen zij toetrad tot de RvC.

In het geval dat een commissaris een vergadering niet kon bijwonen, werden de agendapunten vooraf besproken met de betreffende commissaris en de voorzitter van de Raad. Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de Voorzitter, de andere leden van de Raad en het Bestuur over diverse onderwerpen. Tevens heeft de Voorzitter contact gehad met de voorzitter van het bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. (de 'Coöperatie') en heeft hij één vergadering van de ledenraad van de Coöperatie bijgewoond. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel in ForFarmers dat, bij het huidige stembelang van de Coöperatie, onder meer recht geeft om – na overleg met de Raad – een voorzitter van de Raad te benoemen.

Zelfevaluatie en samenstelling

Eens in de drie jaar bespreekt de Raad haar functioneren met een externe adviseur. Aangezien de laatste evaluatie onder begeleiding van een externe adviseur in het vierde kwartaal van 2019 heeft plaatsgevonden, heeft de Raad de evaluatie in 2020 zonder adviseur gedaan. In dit kader heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de Raad als geheel als de individuele leden, en voor wat betreft de afzonderlijke commissies. Hierbij is

de overige leden van de Directie, het functioneren van de Directie als team en het functioneren van de individuele leden van de Directie alsmede de conclusies die hieraan verbonden moeten worden en het plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. Verder heeft de Raad gesproken over haar eigen functioneren, het functioneren van haar afzonderlijke commissies en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die hieraan verbonden moeten worden. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies van de Raad. De commissies hebben van hun vergaderingen en bevindingen verslag uitgebracht aan de Raad.

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

onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het Bestuur, zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken en het gewenste profiel, de samenstelling, diversiteit, competenties en deskundigheid van de Raad. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge 1 op 1 gesprekken. De Raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, goed functioneert.

Het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in het verslagjaar, wordt toegelicht in de corporate governance verklaring 2020. De Raad voldoet aan het streefcijfer voor wat betreft de diversiteit ten aanzien van de man/vrouw verhouding. Verder heeft de Raad haar vergaderingen in het afgelopen jaar geëvalueerd en is de ontwikkeling en strategie van de onderneming en de rol van de Raad daarbij aan de orde geweest. De conclusies van de zelfevaluatie zijn gebruikt om de werkwijze van de Raad verder te verbeteren. Om vergaderingen beter voor te kunnen bereiden, heeft de Raad aan het Bestuur gevraagd of vanuit ForFarmers relevante marktinformatie beschikbaar kan worden gesteld. De Raad ontvangt deze informatie inmiddels op regelmatige basis en dat helpt goed om onderwerpen te bespreken tegen de meest actuele achtergrond.

De informatie als bedoeld in 2.1.2 en 2.3.5 van de Code is respectievelijk opgenomen in de paragraaf 'Samenstelling van de Raad van Commissarissen' en 'Commissies van de Raad van Commissarissen'. Gedurende het verslagjaar werd de samenstelling van de Raad gewijzigd. Tijdens de AvA van 24 april 2020 werd Annemieke den Otter benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen.

Educatie

In het kader van permanente educatie van de gehele Raad, volgen verschillende leden van de Raad relevante cursussen bij diverse organisaties. De Raad heeft in november 2020 een deskundige van PWC uitgenodigd voor een online presentatie over bestuurdersbeloningen. Daarbij werd onder andere ingegaan op de ervaringen uit het AvA-seizoen 2020 en de belangrijkste inzichten voor komende jaren. Voor Annemieke den Otter, als nieuw toetredende commissaris, werd een introductieprogramma opgesteld. In dat kader heeft zij - onder meer - kennis gemaakt met de strategie van ForFarmers, de financiële organisatie, nutritie & innovatie en de commerciële organisatie.

Tot slot

De impact van Covid-19 heeft in 2020 veel gevraagd van de ForFarmers medewerkers, zowel thuis als op het werk. We zijn trots op de gebleken veerkracht en enorme inzet van de medewerkers, waardoor de belangrijkste bedrijfsprocessen voor het leveren van voer aan klanten door konden blijven gaan en de Onderneming een goed resultaat heeft weten te behalen.

De strategie Build to Grow 2025 geeft de richting aan voor de organisatie in de komende jaren en helpt om de uitdagingen gezamenlijk het hoofd te bieden. Hierbij wordt ingezet op een efficiënte, duurzame en rendabele bedrijfsvoering zodat klanten optimaal kunnen worden bediend en lange-termijn waarde wordt gecreëerd voor alle stakeholders. Wij danken de Directie, de medewerkers en de ondernemingsraden voor die inspanningen die zij het afgelopen jaar hebben geleverd. Ook danken wij de overige stakeholders, waaronder de klanten en aandeelhouders, voor het door hen gestelde vertrouwen.

Lochem, 10 maart 2021

De Raad van Commissarissen

Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen (de 'Raad') bevat een overzicht van de uitvoering van het remuneratiebeleid in het verslagjaar 2020. Het remuneratiebeleid werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ('AvA') vastgesteld op 24 april 2020 voor de onderdelen die de Raad van Bestuur (het 'Bestuur') betreffen en op 26 april 2017 voor de onderdelen die de Raad betreffen.

Remuneratie 2020

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

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

Jaarsalaris leden van de Raad van Bestuur

Het vaste salaris van de heer Roeland Tjebbes (CFO) werd in het verslagjaar bekend gemaakt voorafgaand aan zijn voordracht tot benoeming als lid van het Bestuur. De vaste salarissen van de heren Yoram Knoop (CEO) en Adrie van der Ven (COO) werden per 1 januari 2020 geïndexeerd. De Raad heeft bij deze indexatie een inschatting gemaakt van de verwachte inflatieontwikkeling en de relatieve bandbreedte van het salaris ten opzichte van de uitkomsten van de vergelijking met de referentiegroep. De gebruikte percentages en de salarissen per bestuurder waren in 2020 als volgt.

<i>In euro</i>	Per jaar	Stijging (1)
Yoram Knoop	562.084	2,5%
Roeland Tjebbes (2)	375.000	N.v.t.
Adrie van der Ven	366.190	2,5%
Arnout Traas (3)	393.516	2,5%

(1) Stijging per 1 januari 2020 ten opzichte van 2019

(2) Per de datum van de AvA van 24 april 2020, in dienst per 1 maart 2020

(3) Tot en met de datum van de AvA van 24 april 2020

Variabele beloning van leden van het Bestuur

De vooraf tussen de Raad en het Bestuur afgesproken korte-termijn doelstellingen voor 2020 en lange-termijn doelstellingen voor 2018-2020, dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de lange-termijn belangen en de duurzaamheid van ForFarmers, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte- en op de lange-termijn. De Raad heeft de hoogte van de gerealiseerde, korte-termijn en lange-termijn variabele beloning vastgesteld op advies van de Remuneratiecommissie en aan de hand van de volgende methode.

Score voor financiële doelstellingen van toepassing voor korte-termijn (2020) en lange-termijn (2018-2020 en navolgende jaren)(1)

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

(1) Met uitzondering van lange-termijn doelstelling met betrekking tot ROACE

Score voor financiële doelstellingen van toepassing voor korte-termijn (vanaf 2021) en lange-termijn met betrekking tot ROACE (2018-2020 en navolgende jaren)

Prestatie

< 80% van één doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
80% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning voor die doelstelling

Bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen werd vooraf het minimale -, het ten doel gestelde - en het maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning werd proportioneel toegekend bij een prestatie-score tussen het minimale - en het maximale realisatieniveau. Als het minimale prestatieniveau niet is bereikt dan werd voor die doelstelling geen variabele beloning toegekend.

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad verschillende keren met het Bestuur stil gestaan bij de impact van de Covid-19 pandemie op de resultaten van ForFarmers. Daarbij is ook gesproken over de financiële ruimte om uitkeringen te doen en variabele beloning toe te kennen. Gelet op het voorgaande, mede gezien de kasstroom en balanspositie van ForFarmers, heeft de Raad besloten

Informatie over korte termijn 2020 prestatie (1)

Prestatie criterium	Yoram Knoop (CEO)		Roeland Tjebbes (CFO) (3)		Adrie van der Ven (COO)		Arnout Traas (vorige CFO) (3)	
	Target 60% Max 72%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk
Onderliggende nettowinst (2)	36,0%	8,4%	n.v.t. (4)	n.v.t. (4)	10,4%	2,4%	24,0%	5,6%
Onderliggend bedrijfsresultaat cluster					13,6%	0,0%		
Uitvoering strategie	6,0%	6,6%						
M&A beleid / partnerships	6,0%	6,0%			4,0%	0,0%		
Leiderschap in duurzaamheid	6,0%	6,0%						
Operationele effectiviteit	6,0%	4,8%			4,0%	3,2%		
Team ontwikkeling					4,0%	0,0%		
Inkoopproces (procurement practices)					4,0%	3,6%		
Overdracht verantwoordelijkheden/kennis							16,0%	19,2%
Totaal korte termijn '20	60,0%	31,8%	40,0%	32,0%	40,0%	9,2%	40,0%	24,8%

(1) Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.

(2) Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).

(3) De percentages betreffen de periode voor de huidige CFO vanaf 1 maart 2020 en voor de vorige CFO tot en met 24 april 2020

(4) Gegarandeerde realisatie van het korte-termijn variabele beloningspercentage overeengekomen voor het eerste jaar

Lange-termijn variabele beloning van de leden van het Bestuur

De (gezamenlijke) doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning waren voor het Bestuur voor 60% financieel - en voor 40% kwalitatief bepaald. De lange-termijn variabele beloning werd vastgesteld over een periode van drie jaar, te weten 2018-2020.

om over te gaan tot toekenning van variabele beloning. Bij de vaststelling hiervan is de Raad uitgegaan van de resultaten inclusief de impact van Covid-19.

ForFarmers heeft geen gebruik gemaakt van financiële Covid-19 regelingen waaraan voorwaarden zijn verbonden die gevolgen hebben voor het doen van uitkeringen en het toekennen van variabele beloning.

Korte-termijn variabele beloning van leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning (2020) waren voor 60% financieel - en voor 40% kwalitatief bepaald. De Raad beoordeelde in het begin van 2021 de realisatie van de voor ieder individueel Bestuurslid vooraf vastgestelde doelstellingen voor de korte-termijn variabele beloning voor 2020.

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

De realisatie van de begin 2018 vastgestelde doelstellingen voor de lange-termijn variabele beloning voor de jaren 2018-2020 werd eveneens begin 2021 door de Raad beoordeeld. Onderstaande tabel en toelichting geeft de verschillende prestatiecriteria aan en laat de resultaten per Bestuurslid zien, waarbij zowel het ten doel gestelde percentage als het werkelijk behaalde percentage van het vaste jaarsalaris wordt weergegeven.

Informatie over lange termijn 2018-2020 prestatie (1)

Prestatie criterium

	Yoram Knoop (CEO)		Arnout Traas (vorige CFO) (5)		Adrie van der Ven (COO) (6)		Jan Potijk (vorige COO) (6)	
	Target 60% Max 72%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%		Target 40% Max 48%	
	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk
Ontwikkeling van de winst na belasting (2)	10,8%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%	7,2%	0,0%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) (3)	12,6%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%	8,4%	0,0%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (4)	12,6%	6,5%	8,4%	3,9%	8,4%	4,2%	8,4%	3,5%
Uitvoering van de strategie	9,0%	9,9%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%	6,0%	6,6%
M&A	9,0%	6,8%	6,0%	4,5%	6,0%	4,5%	6,0%	4,5%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid	6,0%	7,2%	4,0%	4,8%	4,0%	4,8%	4,0%	4,8%
Totaal lange termijn '20	60,0%	30,4%	40,0%	19,8%	40,0%	20,1%	40,0%	19,4%

(1) Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.

(2) Earnings Per Share (EPS) (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen).

(3) Total Shareholder Return (TSR) volgens de in dit rapport opgenomen schaal.

(4) Return on Average Capital Employed (ROACE)

(5) De percentages betreffen de periode voor de vorige CFO tot en met 24 april 2020.

(6) De percentages betreffen de periode voor de huidige COO vanaf 26 april 2019 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019

De doelstellingen met betrekking tot de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid zagen op het halen van de reeds bestaande duurzaamheids-KPI's die tevens onderdeel uitmaken van de aangescherpte doelstellingen zoals opgenomen in het hoofdstuk "Going Circular For the Future of Farming" en transparante rapportage. Op nagenoeg alle punten uit de duurzaamheidsagenda is voortgang geboekt, zoals te lezen is in het hierboven genoemde hoofdstuk. Voorts heeft ForFarmers de volgende stappen gezet op het gebied van geïntegreerde verslaggeving.

Voor de lange-termijn variabele beloning 2019-2021 en 2020-2022 zijn zowel de financiële – als de kwalitatieve doelstellingen gelijk aan die over de periode 2018-2020. De Raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep. Daarbij is als uitgangspunt genomen de tien ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de periode voor de lange-termijn doelstelling op de nummers 15 tot 25 van de AMX (mid-cap index) stonden plus de tien ondernemingen die per die datum op de nummers 1 tot 10 van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam voorkwamen.

Het percentage variabele beloning dat wordt toegekend op basis van TSR wordt bepaald aan de hand van de [Certificaten/ aandelen gehouden door leden van het bestuur](#)

	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2022)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2023)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2024)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2025)	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Yoram Knoop	61.034	20.541	17.361	10.416	222.967	332.319
Roeland Tjebbes	-	-	-	26.041	-	26.041
Adrie van der Ven	22.171	-	-	10.416	-	32.587
Arnout Traas (1)	9.094	-	-	-	-	

(1) Certificaten in lock-up vanwege deelname aan medewerkersparticipatieplannen gedurende periode werkzaam bij ForFarmers tot en met 24 april 2020.

Over het aantal certificaten/aandelen (niet in lock-up) en het totaal wordt niet gerapporteerd.

positie die ForFarmers inneemt binnen de referentiegroep volgens de volgende schaal.

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

Over de periode 2018-2020 neemt ForFarmers positie 13 in op deze schaal.

Deelname aan medewerkersparticipatieplan

De leden van het Bestuur hebben als volgt deelgenomen aan het medewerkers-participatieplan voor senior management van 2020. Yoram Knoop heeft met 10.416 certificaten van aandelen deelgenomen, Roeland Tjebbes met 26.041 en Adrie van der Ven met 10.416 certificaten van aandelen. Voor de certificaten van aandelen die met deze regeling in 2020 zijn verkregen geldt een lock-up periode van vijf jaar. Op de verkrijgingsprijs werd een korting van 20% verleend conform het remuneratiebeleid en de regeling als bedoeld in artikel 2:135 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 26 april 2017.

Per 31 december 2020 werden door de leden van het Bestuur de volgende (certificaten van) aandelen gehouden:

In het remuneratiebeleid is vastgelegd dat de leden van het Bestuur ernaar zullen streven om (certificaten van) aandelen in ForFarmers te houden voor een bedrag dat tenminste gelijk is aan tweemaal hun bruto vaste jaarsalaris. Op dit moment wordt hieraan wel voldaan door Yoram Knoop en niet door Roeland Tjebbes (is benoemd als lid van het Bestuur op 24 april 2020) en door Adrie van der Ven (is benoemd als lid van het Bestuur op 26 april 2019). Voor zover leden van het Bestuur niet voor een bedrag ten minste gelijk aan twee keer hun vaste bruto basissalaris hebben aangewend voor het verkrijgen van (certificaten van) aandelen in ForFarmers, streven zij ernaar om dit binnen een periode van vier jaar alsnog te doen door deelname aan het medewerkers-participatieplan.

Beloning bestuur in 2020

In euro	Salaris	Overige vergoedingen (1)	Korte termijn (1 jaar) (3)	Lange termijn (3 jaar) (3)	Bijzondere beloningen (2)	Pensioen bijdragen	Totale beloning	Ratio vast/variabel
Yoram Knoop (CEO)								
2020	562.084	49.082	178.545	162.456	36.318	112.417	1.100.902	66%-34%
2019	548.375	45.965	98.708	170.497	6.250	109.675	979.470	72%-28%
Roeland Tjebbes (CFO) vanaf 1 maart 2020 (4)								
2020	312.500	37.988	100.000	-	7.813	62.500	520.801	79%-21%
Arnout Traas (vorige CFO) tot en met 24 april 2020 (4)								
2020	125.210	41.554	31.023	57.381	1.313	3.823	260.302	66%-34%
2019	383.918	69.163	49.203	92.713	-	15.018	610.045	77%-23%
Adrie van der Ven (COO) vanaf 26 april 2019 (5)								
2020	366.190	78.057	33.750	66.748	6.325	12.014	563.084	81%-19%
2019	234.521	49.911	23.415	18.259	-	10.012	336.118	88%-12%
Jan Potijk (vorige COO) tot en met 26 april 2019 (5)								
2020	-	-	-	33.804	-	-	33.804	0%-100%
2019	130.219	31.204	11.251	96.543	11.990	4.892	286.090	58%-42%

(1) Betreft sociale lasten, lease-auto en pensioenvergoeding eigen regeling

(2) Betreft 20% korting in verband met deelname aan medewerkers-participatieplan

(3) De 2020 korte – en 2018-2020 lange-termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2020

(4) De bedragen betreffen de periode voor de huidige CFO vanaf 1 maart 2020 en voor de vorige CFO tot en met 24 april 2020

(5) De bedragen voor 2019 betreffen de periode voor de huidige COO vanaf 26 april 2019 en voor de vorige COO tot en met 26 april 2019

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

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

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

Totale beloning van de leden van het Bestuur

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale beloning van de leden van het Bestuur, inclusief de korte-termijn variabele beloning over 2020 en de lange-termijn variabele beloning over 2018-2020.

Bestuur geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald.

Gegarandeerde variabele beloning

Voor het gedeelte van het eerste boekjaar waarin de heer Roeland Tjebbes als directielid en vervolgens CFO is aangesteld, te weten 1 maart 2020 t/m 31 december 2020, geldt een gegarandeerde variabele korte – en lange termijn beloning, aangezien voor hem voor de aanvang van het boekjaar geen doelstellingen voor variabele beloning werden vastgesteld en hij niet was betrokken bij het opstellen van de begroting voor het boekjaar. De gegarandeerde korte-termijn respectievelijk lange-termijn variabele beloning ligt in lijn met achtereenvolgens 80% en 100% van de

variabele beloning die zou worden toegekend bij het behalen van de doelstellingen.

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

In het boekjaar 2020 werd geen betaling gedaan in verband met compensatie van contracten uit eerdere dienstbetrekkingen van een Bestuurslid. Als compensatie voor het contract uit eerdere dienstbetrekking ontvangt de heer Roeland Tjebbes €250.000 (bruto), welk bedrag zal worden betaald in vier (4), jaarlijkse, termijnen van elk €62.500, voor de eerste keer in 2021 en de laatste keer in 2024.

Beloningsverhoudingen

Bij de beoordeling van de hoogte en de structuur van de beloning van de leden van het Bestuur heeft de Raad ook de beloningsverhoudingen en andere arbeidsvoorwaarden binnen de Vennootschap betrokken. Voor de bepaling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers is uitgegaan

Totale beloning bestuur

In duizenden euro	2016	2017	2018	2019	2020
CEO	1.290	1.383	1.267	979	1.101
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020					521
CFO (vorige) tot en met 24 april 2020	753	808	740	610	260
COO (huidige) vanaf 26 april 2019				336	563
COO (vorige) tot en met 26 april 2019	806	836	776	286	34

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2016	2017	2018	2019	2020
CEO (1)	25,0%	7,2%	-8,4%	-22,7%	12,4%
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020 (2)					n.v.t.
CFO (vorige) tot en met 24 april 2020 (2)	12,6%	7,3%	-8,5%	-17,5%	n.v.t.
COO (huidige) vanaf 26 april 2019					67,5%
COO (vorige) tot en met 26 april 2019 (2)	11,3%	3,7%	-7,2%	n.v.t.	n.v.t.

(1) In 2016 vond voor de eerste keer uitbetaling plaats van de lange termijn variabele beloning aan de huidige CEO

(2) Niet van toepassing op 2020

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2016	2017	2018	2019	2020
CEO (1)	1,0%	0,4%	18,8%	2,5%	2,5%
CFO (huidige) vanaf 1 maart 2020 (2)					n.v.t.
CFO (vorige) tot en met 24 april 2020	4,0%	3,5%	2,0%	2,5%	2,5%
COO (huidige) vanaf 26 april 2019					2,5%
COO (vorige) tot en met 26 april 2019	19,0%	1,7%	2,0%	2,5%	n.v.t.

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

(2) Niet van toepassing op 2020

van de totale directe beloning, dat wil zeggen het vaste salaris en de voor zover van toepassing zijnde (korte – en lange-termijn) variabele beloning van alle ForFarmers medewerkers. Mede gezien de landen waar ForFarmers op dit moment actief is, betreft dit een relatief homogene en representatieve referentiegroep. Dit uitgangspunt zal jaarlijks opnieuw worden beoordeeld. De ontwikkeling van de beloningsverhoudingen is opgenomen in de tabel met prestatie en beloning over vijf boekjaren. De Raad is van mening dat de ontwikkeling van de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers evenwichtig is.

Prestatie en beloning over 5 boekjaren

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

Prestaties ForFarmers

In duizenden euro (tenzij anders vermeld)

	2016	2017	2018	2019	2020
Onderliggende EBITDA (1)	93.607	101.446	100.052	88.520	96.232
Mutatie in % jaar-op-jaar		8,4%	-8,4%	-12,7%	8,7%
Onderliggende winst (1)	55.650	63.365	61.801	42.139	46.266
Mutatie in % jaar-op-jaar		13,9%	-2,5%	-31,8%	9,8%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers (2)	51.746	52.161	50.310	50.084	51.303
Mutatie in % jaar-op-jaar		0,8%	-3,5%	-0,4%	2,4%
Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning	21,8	22,9	22,0	16,5	17,6

(1) Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).

(2) Betreft het gemiddelde van de totale directe beloning van alle ForFarmers medewerkers (met uitzondering van de CEO). Dit bedrag is berekend op basis van het gemiddeld aantal fte's in het betreffende jaar en is voor de berekening van de ratio, afgezet tegen het vaste salaris en variabele beloning van de CEO (zoals opgenomen in de tabel totale beloningen van de leden van het Bestuur).

Beloning ten laste van dochter- / andere maatschappijen

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

commissarissen met een aanvullende vergoeding van:

€10.000 voor de voorzitter van de

Auditcommissie, €7.500 voor de voorzitter van een van

de andere commissies, €7.000 voor de commissaris die

lid (niet-voorzitter) is van de Auditcommissie en €6.000

voor de commissaris die lid (niet-voorzitter) is van een

van de andere door de Raad ingestelde commissies.

Genoemde bedragen zijn bruto. Iedere commissaris

ontvangt een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van

€500. In 2020 zijn de volgende beloningen verstrekt aan

leden van de Raad van Commissarissen.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad bedroeg, conform de vaststelling door de AvA van 26 april 2017, €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige

Beloning raad van commissarissen in 2020

	Raad van Commissarissen	Commissies	Overige vergoedingen (1)	Totaal
Cees de Jong	60.000	12.000	669	72.669
Sandra Addink-Berendsen	46.000	16.000	2.441	64.441
Roger Gerritzen	43.000	12.142	2.962	58.104
Vincent Hulshof	43.000	6.000	1.630	50.630
Annemieke den Otter vanaf 24 april 2020	29.481	4.799	343	34.623
Erwin Wunnekink	43.000	7.500	1.633	52.133
Cees van Rijn tot en met 24 april 2020	14.333	4.833	4.910	24.076

(1) Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

In duizenden euro

	2016	2017	2018	2019	2020
Voorzitter (1)	63	65	63	77	73
Vice-voorzitter (2)	42	57	60	63	64
Overige leden (3)	41	41	54	54	55

(1) Betreft beloning van de huidige voorzitter vanaf 26 april 2018 en van de vorige voorzitter tot en met die datum

(2) Betreft beloning van de huidige vice-voorzitter vanaf 26 april 2017 en van de vorige vice-voorzitter tot en met die datum

(3) Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen

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

Per 31 december 2020 werden door de leden van de

Raad de volgende (certificaten van) aandelen in

ForFarmers N.V. en/of een saldo op de

participatierekening¹⁵ van Coöperatie FromFarmers

U.A. ('FromFarmers') gehouden:

¹⁵ Verwezen wordt naar noot 36 bij de jaarrekening 2020 inzake verbonden partijen

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen (1)	Totaal
Cees de Jong	-	-	-
Sandra Addink-Berendsen	9.640	12.294	21.934
Roger Gerritzen	-	-	-
Vincent Hulshof	-	8.640	8.640
Annemieke den Otter	-	-	-
Erwin Wunnekink	-	-	-

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

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

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

Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Conform artikel 2:135 b lid 2 van het Burgerlijk Wetboek werd het remuneratierapport over het verslagjaar 2019 aan de AvA van 24 april 2020 voorgelegd voor een adviserende stem. Deze adviserende stem werd als volgt uitgebracht.

	Stemmen	Percentage
Voor	79.080.709	100%
Tegen	33.097	0%
Onthouding	104.066	-

Onderhavig remuneratierapport zal aan de AvA van 23 april 2021 worden voorgelegd voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over het boekjaar 2021 zal worden toegelicht hoe met de adviserende stem met betrekking tot onderhavig remuneratierapport rekening is gehouden.

Lochem, 10 maart 2021

Raad van Commissarissen

JAAARREKENING 2020

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Geconsolideerde balans

<i>In duizenden euro (voor winstbestemming)</i>	noot	31 december 2020	31 december 2019
Activa			
Materiële vaste activa	18	292.456	291.358
Immateriële activa en goodwill	19	96.293	139.771
Vastgoedbeleggingen	20	931	1.070
Handels- en overige vorderingen	22	6.688	10.462
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	26.474	27.206
Uitgestelde belastingvorderingen	16	5.548	2.532
Vaste activa		428.390	472.399
Voorraden	23	93.764	90.016
Biologische activa	24	6.182	5.931
Handels- en overige vorderingen	22	215.659	228.780
Actuele belastingvorderingen		3.459	3.860
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	68.658	62.761
Activa aangehouden voor verkoop	26	574	1.737
Vlottende activa		388.296	393.085
Totaal activa		816.686	865.484
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		952	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-	-86
Reserve omrekeningsverschillen		-9.438	-1.531
Reserve kasstroomafdekkingen		-621	-479
Overige reserves en ingehouden winsten		208.330	252.995
Onverdeeld resultaat		14.154	17.705
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	27	356.931	413.221
Minderheidsbelangen	34	5.555	5.132
Totaal eigen vermogen		362.486	418.353
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	44.852	41.735
Personeelsbeloningen	15	51.453	29.852
Voorzieningen	30	3.440	3.015
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	21.079	26.664
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	11.696	13.873
Langlopende verplichtingen		132.520	115.139
Bankschulden	32	30.625	47.402
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	5.398	4.734
Voorzieningen	30	1.276	2.275
Handelsschulden en overige verplichtingen	31	283.526	276.556
Actuele belastingverplichtingen		855	1.025
Kortlopende verplichtingen		321.680	331.992
Totaal verplichtingen		454.200	447.131
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		816.686	865.484

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In duizenden euro	noot	2020	2019
Omzet	8	2.351.855	2.463.061
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-1.918.679	-2.022.397
Brutowinst		433.176	440.664
Overige bedrijfsopbrengsten	10	6.470	1.623
Bedrijfsopbrengsten		439.646	442.287
Personeelskosten	15	-161.910	-166.601
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18, 19	-76.061	-71.001
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	32	-1.169	1.264
Overige bedrijfskosten	11	-176.274	-191.770
Bedrijfslasten		-415.414	-428.108
Bedrijfsresultaat		24.232	14.179
Netto financieringsresultaat	6, 12, 17	1.900	10.663
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	4.101	2.773
Winst vóór belastingen		30.233	27.615
Winstbelastingen	16	-15.567	-9.620
Winst over de periode		14.666	17.995
Winst toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		14.154	17.705
Minderheidsbelangen	34	512	290
Winst over de periode		14.666	17.995
Winst per aandeel in euro (1)			
Gewone winst per aandeel	13	0,15	0,18
Verwaterde winst per aandeel	13	0,15	0,18

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

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Winst over de periode		14.666	17.995
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15,16	-26.129	-342
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16	-8	-26
Gerelateerde belastingen		5.093	334
		-21.044	-34
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16	-8.827	5.906
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16	-191	531
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	16	-	-
Gerelateerde belastingen	16	969	-898
		-8.049	5.539
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-29.093	5.505
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-14.427	23.500
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		-14.939	23.210
Minderheidsbelangen	34	512	290
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-14.427	23.500

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

<i>In duizenden euro</i>	Aandelen- noot kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Sub- totaal [1]	Minder- heids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2020	1.063	143.554	-86	-1.531	-479	252.995	17.705	413.221	5.132	418.353
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	17.705	-17.705	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst	-	-	-	-	-	-	14.154	14.154	512	14.666
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-7.907	-142	-21.044	-	-29.093	-	-29.093
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-7.907	-142	-21.044	14.154	-14.939	512	-14.427
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-26.891	-	-26.891	-280	-27.171
Inkoop eigen aandelen	27	-	-25	-	-	-14.414	-	-14.439	-	-14.439
Intrekken eigen aandelen	27	-111	111	-	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-	-	-	-	-21	-	-21	-	-21
Belasting direct in het eigen vermogen	-	-	-	-	-	-	-	-	191	191
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-111	-	86	-	-	-41.326	-	-41.351	-89	-41.440
Stand op 31 december 2020	952	143.554	-	-9.438	-621	208.330	14.154	356.931	5.555	362.486
<i>In duizenden euro</i>										
Stand op 1 januari 2019	1.063	143.554	-61	-6.653	-896	239.990	58.590	435.587	5.166	440.753
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat	-	-	-	-	-	58.590	-58.590	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst	-	-	-	-	-	-	17.705	17.705	290	17.995
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	5.122	417	-34	-	5.505	-	5.505
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	5.122	417	-34	17.705	23.210	290	23.500
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-30.051	-	-30.051	-401	-30.452
Inkoop eigen aandelen	27	-	-25	-	-	-15.481	-	-15.506	-	-15.506
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-	-	-	-	-19	-	-19	-	-19
Belasting direct in het eigen vermogen	-	-	-	-	-	-	-	-	77	77
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap	-	-	-25	-	-	-45.551	-	-45.576	-324	-45.900
Stand op 31 december 2019	1.063	143.554	-86	-1.531	-479	252.995	17.705	413.221	5.132	418.353

(1) Het subtototaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In duizenden euro

	noot	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		14.666	17.995
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	18	32.788	31.601
Amortisatie	19	9.039	8.661
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies	18,19	34.234	30.739
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)	24	-10	-33
Netto (terugneming van) bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen	32	1.169	-1.264
Netto financieringsresultaat	12	-1.900	-10.663
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	21	-4.101	-2.773
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen	10	-716	-1.251
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	-5.333	-
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	15	292	413
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15	977	1.027
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15	822	995
Winstbelastingen	16	15.567	9.620
		97.494	85.067
Mutatie in:			
Voorraden & biologische activa		-5.503	1.922
Handels- en overige vorderingen		8.004	25.287
Handelsschulden en overige verplichtingen		21.472	7.811
Voorzieningen en personeelsbeloningen		-6.962	-4.997
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		114.505	115.090
Betaalde rente		-1.347	-2.011
Betaalde winstbelastingen		-15.015	-16.933
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		98.143	96.146
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.183	1.035
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	21	6.752	1.593
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen	10	1.999	2.024
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	26	6.579	-
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	-9.572	-2.717
Verwerving van materiële vaste activa	18	-32.490	-35.200
Verwerving van immateriële activa	19	-3.260	-1.688
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		-28.809	-34.953
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen	27,29	-14.439	-15.506
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27,29	847	1.339
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27,29	-1.166	-1.805
Leasebetalingen	29	-6.712	-6.260
Opname leningen	29	30.000	45.000
Terugbetaling leningen	29	-30.000	-77.128
Transactiekosten in verband met leningen	29	-	-1.135
Betaling van afwikkeling derivaten	29	-	-115
Betaald dividend	27,29	-26.062	-29.408
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		-47.532	-85.018
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten		21.802	-23.825
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari		15.359	38.449
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		872	735
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december (1)	25	38.033	15.359
(1) Na aftrek van kortlopende bankschulden			

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 40 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Basis voor opstelling

1. ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. (de 'Vennootschap') is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2020 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa en overige deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode.

Per 31 december 2020 is het kapitaalbelang en stemrecht in de Vennootschap als volgt verdeeld:

	31 december 2020		31 december 2019	
	Kapitaal belang	Stem- recht	Kapitaal belang	Stem- recht
Eigen bezit ForFarmers	0,03%		8,07%	
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	19,43%	19,43%	17,41%	18,94%
Participatierekening bij leden (Indirect)	28,36%	28,37%	26,63%	28,97%
Coöperatie FromFarmers U.A.	47,79%	47,80%	44,04%	47,91%
Certificaten bij leden	6,07%	6,08%	5,31%	5,78%
Certificaten in lock up	0,87%	0,87%	0,72%	0,79%
Overige certificaathouders (1)	1,60%	1,60%	1,47%	1,60%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	8,54%	8,55%	7,50%	8,16%
Aandeelhouders (derden)	43,64%	43,65%	40,39%	43,93%
Totaal gewone aandelen in omloop	100%	100%	100%	100%

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

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

2. Toegepaste accounting standaarden

Overeenstemmingsverklaring

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

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen op 10 maart 2021. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 april 2021.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Effecten Covid-19

Gedurende 2020 heeft de Covid-19-pandemie een beperkte impact gehad op ForFarmers. De uitbraak begin 2020 resulteerde in strenge overheidsmaatregelen in alle landen waarin ForFarmers actief is. Deze maatregelen hebben geen materiële impact gehad op de kernprocessen van ForFarmers.

De positie van ForFarmers in de vitale sector ondersteunt de continuïteit van de operationele kasstroom. Daarnaast heeft ForFarmers een sterke balans en een solide financiële positie met voldoende geldmiddelen en ruimte binnen de kredietfaciliteiten. De COVID-19 situatie heeft echter wel een impact gehad op het volume van ForFarmers en daarmee ook op de resultaten, met name in Polen.

ForFarmers heeft bij het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening 2020 schattingen en aannames gemaakt op basis van de recente ontwikkeling en inzichten rondom de Covid-19-pandemie, wat heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill met betrekking tot de acquisitie van Tasomix (Polen) en een gedeeltelijke vrijval van de put-optie verplichting eveneens met betrekking tot Tasomix, zie ook noot 6 en 12.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2020

In 2020 zijn de volgende nieuwe standaarden, wijzigingen of interpretaties van de International Accounting Standard Board (IASB) van kracht geworden. Deze hebben geen significante impact op het Totaal eigen vermogen per 31 december 2020, Nettoresultaat over het boekjaar 2020 en vergelijkende cijfers van ForFarmers:

- Amendments to IAS 1: "Presentation of Financial Statements";
- Amendments to IAS 8: "Definition of Material";
- Amendments to IFRS 3 Business Combinations: "Definition of a Business";
- Amendments to IFRS 7 and IFRS 9: "Interest Rate Benchmark Reform Phase I".

Voor een toelichting op de nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden wordt verwezen naar noot 40.

Vergelijkende cijfers

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

Grondslagen voor financiële verslaggeving

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

3. Functionele valuta en presentatie valuta

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

De volgende wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

Koers op 31 december	€ 1,00	€ 1,00
2018	€ 0,8945	zł 4,3014
2019	€ 0,8508	zł 4,2568
2020	€ 0,8990	zł 4,5597
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2019	€ 0,8778	zł 4,2976
2020	€ 0,8897	zł 4,4430

4. Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

A. Oordelen

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

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

B. Schattingen en veronderstellingen

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

- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 15);
- verwerking van uitgestelde belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 16);
- economische levensduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 18 en 19);
- verwachte leasetermijn en disconteringsvoet van activa met gebruiksrecht (noot 18);

- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 19);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 22);
- verwerking en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke verplichtingen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen met betrekking tot voorzieningen (noot 30); en
- waardering van put optie verplichting en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 31).

C. Bepaling van de reële waarde

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

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

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

De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

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

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

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

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

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

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

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

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

Belangrijke waarderingaangelegenheden worden gerapporteerd aan de auditcommissie van de Groep. Meer informatie over de veronderstellingen van de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende toelichtingen:

- Op aandelen gebaseerde beloningsplannen (noot 14)
- Materiële vaste activa (noot 18) en vastgoedbeleggingen (noot 20)
- Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 19)
- Voorraden (noot 23)
- Biologische activa (noot 24)
- Derivaten (noot 32)
- Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 32)

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

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

- Nederland / België
- Duitsland / Polen
- Verenigd Koninkrijk

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

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

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

B. Informatie over te rapporteren segmenten

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

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

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

C. Aansluiting van het resultaat

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

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Bedrijfsresultaat segmenten		24.232	14.179
Netto financieringsresultaat	12	1.900	10.663
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	21	4.101	2.773
Winst voor belastingen		30.233	27.615

2020

<i>In duizenden euro</i>	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Gecon- solideerd
Mengvoer omzet	968.345	486.530	453.126	-	1.908.001
Overige omzet	231.993	75.739	136.122	-	443.854
Externe omzet	1.200.338	562.269	589.248	-	2.351.855
Omzet uit transacties tussen segmenten	36.999	489	-	-37.488	-
Omzet	1.237.337	562.758	589.248	-37.488	2.351.855
Brutowinst	246.933	74.811	110.767	665	433.176
Overige bedrijfsopbrengsten	4.685	119	1.666	-	6.470
Bedrijfslasten	-189.202	-106.303	-108.118	-11.791	-415.414
Bedrijfsresultaat	62.416	-31.373	4.315	-11.126	24.232
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	13.349	43.434	15.124	4.154	76.061
EBITDA	75.765	12.061	19.439	-6.972	100.293
Materiële vaste activa	123.522	65.898	96.162	6.874	292.456
Immateriële activa en goodwill	59.863	18.205	12.832	5.393	96.293
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	25.501	973	-	26.474
Overige vaste activa	2.478	8.650	2.416	-377	13.167
Vaste activa	185.863	118.254	112.383	11.890	428.390
Vlottende activa	225.189	148.601	107.610	-93.104	388.296
Totaal activa	411.052	266.855	219.993	-81.214	816.686
Eigen vermogen	-181.757	-53.402	-10.687	-116.640	-362.486
Verplichtingen	-229.295	-213.453	-209.306	197.854	-454.200
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-411.052	-266.855	-219.993	81.214	-816.686
Werkkapitaal	-19.250	43.572	14.761	-5.671	33.412
Investerings(1)	12.902	9.142	9.403	4.462	35.909

2019

<i>In duizenden euro</i>	Nederland / België	Duitsland / Polen	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Gecon- solideerd
Mengvoer	1.002.341	503.585	498.396	-	2.004.322
Overige omzet	236.301	78.126	144.312	-	458.739
Externe omzet	1.238.642	581.711	642.708	-	2.463.061
Omzet uit transacties tussen segmenten	36.797	837	-	-37.634	-
Omzet	1.275.439	582.548	642.708	-37.634	2.463.061
Brutowinst	240.496	76.392	122.924	852	440.664
Overige bedrijfsopbrengsten	456	186	86	895	1.623
Bedrijfslasten	-192.912	-72.136	-145.938	-17.122	-428.108
Bedrijfsresultaat	48.040	4.442	-22.928	-15.375	14.179
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	16.006	9.324	40.391	5.280	71.001
EBITDA	64.046	13.766	17.463	-10.095	85.180
Materiële vaste activa	117.871	66.732	99.733	7.022	291.358
Immateriële activa en goodwill	61.920	57.317	16.686	3.848	139.771
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-	27.206	-	-	27.206
Overige vaste activa	4.114	8.251	693	1.006	14.064
Vaste activa	183.905	159.506	117.112	11.876	472.399
Vlottende activa	206.400	155.535	106.062	-74.912	393.085
Totaal activa	390.305	315.041	223.174	-63.036	865.484
Eigen vermogen	-162.312	-84.700	-30.471	-140.870	-418.353
Verplichtingen	-227.993	-230.341	-192.703	203.906	-447.131
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	-390.305	-315.041	-223.174	63.036	-865.484
Werkkapitaal	-24.833	48.876	26.316	-1.665	48.694
Investerings(1)	16.658	7.161	10.684	4.078	38.581

(1) Verworven immateriële activa en materiële vaste activa

6. Bedrijfscombinaties

Acquisities gedaan in 2020

Gedurende 2020 hebben geen acquisities plaatsgevonden. Zie noot 37 Gebeurtenissen na balansdatum voor meer informatie over de in 2020 aangekondigde, en onlangs in 2021 voltooide, acquisitie van De Hoop Mengvoeders en de overname van de producten- en klantenportefeuille van Mühldorfer Pferdefutter.

Acquisities gedaan in 2019

Op 31 mei 2019 heeft ForFarmers een kleine voeronderneming gericht op de rundveesector in het Verenigd Koninkrijk overgenomen. De overnamesom bedroeg €1,2 miljoen, inclusief een voorwaardelijke vergoeding van €0,3 miljoen. De reële waarde van de verkregen activa is gedurende 2020 definitief geworden en eveneens vastgesteld op €1,2 miljoen, wat resulteert in een goodwill van nihil. De overname is niet materieel voor de Groep in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 (bedrijfscombinaties).

Ontwikkelingen 2020

Tasomix Groep (Polen)

Op 19 februari 2018 ondertekenden ForFarmers en de eigenaren van Tasomix een overeenkomst voor de overname van 60% van de aandelen van Tasomix Sp. z o.o., Tasomix 2 Sp. z o.o., Kaboro Sp. z o.o. en Tasomix Pasze Sp. z o.o. (gezamenlijk "Tasomix").

Op 2 juli 2018 betaalde ForFarmers een bedrag van PLN 242 miljoen (toentertijd €55,1 miljoen) in contanten en kreeg daarmee 60% van de aandelen in handen. In de koopovereenkomst is opgenomen dat ForFarmers mogelijk een tweede betaling ('voorwaardelijke vergoeding') voor het 60% belang in Tasomix zal moeten doen in 2021. Per 31 december 2020 is de verwachte voorwaardelijke vergoeding op nul ingeschat (2019: idem).

In de koopovereenkomst is eveneens een call- en put optie voor de resterende 40% aandelen opgenomen. De put optie verplichting, welke op het moment van uitoefening in PLN moet worden voldaan, is op de datum van acquisitie op basis van reële waarde gewaardeerd op €29.956 duizend. Op 31 december 2020 is de put optie verplichting afgenomen tot €20.671 duizend (31 december 2019: €26.665 duizend), zie noot 32. De afname van deze verplichting is het gevolg van de verwachte vertraging in het realiseren van de operationele doelen met name als gevolg van de Covid-19 pandemie. Daardoor is de afzet door pluimveehouders aan het 'out-of-home' segment in

West-Europa substantieel afgenomen, waardoor veehouders niet onmiddellijk nieuwe kuikens opzetten in hun stallen. Dit heeft een impact op de afzet van voer door Tasomix en daardoor op de waardering van de put-optie verplichting (vrijval van €7.425 duizend), deels gecompenseerd door oprenting ter hoogte van €3.092 duizend (verantwoord in het netto financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening) en een wisselkoerseffect (€1.661 duizend opgenomen in de niet gerealiseerde resultaten). De netto vrijval ter hoogte van €4.333 duizend is als niet- operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord (zie noot 12 en 17).

ForFarmers verwacht dat de snelgroeiende Poolse agrarische markt zich, ondanks de tijdelijke terugval door de Covid-19 pandemie, zal herstellen. ForFarmers ziet de Poolse agrarische markt als een belangrijke groeipijler voor de toekomst en is daar met Tasomix goed gepositioneerd. De focus in Polen ligt op het verder benutten van de productiecapaciteit van de nieuwe voerfabriek in Pionki. De verwachting is dat de capaciteitsbenutting van de fabriek in Pionki vanaf de tweede helft van 2021 weer verder zal toenemen.

Voeders Algoet (België)

Vanaf 1 oktober 2018 consolideert ForFarmers de resultaten van Voeders Algoet. De voorwaardelijke vergoeding bedroeg per 31 december 2019 €418 duizend en is gedurende 2020 afgewikkeld. Dit heeft geleid tot een vrijval van €268 duizend en een betaling van €150 duizend.

De vrijval wordt met name veroorzaakt door het niet volledig realiseren van de vooraf bepaalde operationele criteria en is als niet-operationeel financieringsresultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord (zie noot 12 en 17).

Vleuten-Steijn (Nederland)

Vleuten-Steijn wordt vanaf 1 oktober 2016 geconsolideerd in de resultaten van ForFarmers. De voorwaardelijke vergoeding bedroeg per 31 december 2019 €8.673 duizend, welke in januari 2020 is afgewikkeld.

Acquisitie gerelateerde kasstromen

De acquisitie gerelateerde kasstromen bedroegen in 2020 €9,6 miljoen (2019: €2,7 miljoen: €0,9 miljoen voor acquisities in 2019 en €1,8 miljoen voor afwikkeling van voorwaardelijke vergoedingen) en hebben betrekking op:

- het afwickelen van de voorwaardelijke vergoeding met betrekking tot de overname van Vleuten-Steijn (€8,7 miljoen) en;
- betalingen op de voorwaardelijke vergoedingen in relatie tot Voeders Algoet (€0,1 miljoen), Wilde Agriculture Ltd. (€0,5 miljoen) en Bowerings Animal Feeds Ltd. (€0,3 miljoen).

Vaststelling reële waarden

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

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

7. Desinvesteringen

Gedurende 2019 en 2020 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

8. Omzet

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

In duizenden euro	2020	2019
Nederland	914.573	942.031
Duitsland	523.635	539.753
België	161.653	170.397
Polen	145.075	149.467
Verenigd Koninkrijk	589.122	642.543
Overige landen binnen EU	17.109	18.345
Overige landen buiten EU	688	525
Totaal	2.351.855	2.463.061

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

In duizenden euro	2020	2019
Mengvoer	1.908.001	2.004.322
Overige omzet	443.854	458.739
Totaal	2.351.855	2.463.061

De afname van de omzet van €111,2 miljoen is inclusief een negatief valuta-effect van €13,4 miljoen, waarbij het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €0,3 miljoen. Dit resulteert in een afname van de autonome omzet met €98,1 miljoen. Deze autonome afname wordt met name verklaard door een afname in het volume.

De overige omzet heeft voornamelijk betrekking op leveringen van enkelvoudige, vochtige en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. De afname van €14,9 wordt veroorzaakt door een lager volume.

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De daling van de kosten van grond- en hulpstoffen van €103,7 miljoen bevat een positief valuta-effect van €11,0 miljoen. Dit resulteert in een afname van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €92,7 miljoen. Deze afname wordt met name veroorzaakt door een lager volume.

In 2020 is op voorraden geen voorziening getroffen (2019: €30 duizend). De lasten van deze voorziening worden verwerkt in de kosten van grond- en hulpstoffen.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

2020

De overige bedrijfsopbrengsten in 2020 hebben met name betrekking op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk (€1,6 miljoen) en Nederland (€3,7 miljoen).

2019

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

11. Bedrijfslasten

De daling van de bedrijfslasten bedraagt €12,7 miljoen en bevat een daling van €2,7 miljoen als gevolg van een valuta-effect. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt €0,3 miljoen. De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €10,3 miljoen. Deze daling wordt veroorzaakt door de lagere volumes en de uitvoering van het efficiency programma.

A. Overige bedrijfskosten

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Energiekosten	27.796	29.616
Transportkosten	70.637	72.509
Onderhoudskosten	25.837	28.318
Verkoopkosten	6.424	7.278
Overige	45.580	54.049
Totaal	176.274	191.770

De overige bedrijfskosten daalden met €15,5 miljoen, inclusief een daling van €1,0 miljoen veroorzaakt door valuta-effecten en een stijging van €0,1 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome daling van de overige bedrijfskosten bedroeg derhalve €14,6 miljoen. De daling wordt met name veroorzaakt door het lagere verkoopvolume en lagere reis- en verblijfkosten als gevolg van de Covid-19 pandemie.

De overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT licenties, samen ongeveer 41% van het totaal (2019: 35% van het totaal).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2020 €6,3 miljoen (2019: €6,0 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op de kosten van nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

C. Honoraria van de accountant

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

<i>In duizenden euro</i>	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2020			
Onderzoek van de jaarrekening	643	508	1.151
Andere controleopdrachten	76	22	98
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	719	530	1.249
2019			
Onderzoek van de jaarrekening	590	470	1.060
Andere controleopdrachten	74	10	84
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	664	480	1.144

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

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

12. Netto financieringsresultaat

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Rentebaten		1.163	1.181
Rentelasten		-1.188	-1.803
Overige financiële lasten		-706	-737
Netto rente op leningen(1)		-731	-1.359
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		-619	140
Rentelasten pensioen	15	-280	-597
Rente op leaseverplichtingen		-955	-955
Verandering in fair value instrumenten		-	44
Netto overige financieringsresultaat		-1.854	-1.368
Onderliggend netto financieringsresultaat		-2.585	-2.727
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen	6, 32	152	7.494
Verandering in put optie verplichting	6, 32	4.333	5.896
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		4.485	13.390
Netto financieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening		1.900	10.663

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

Het netto financieringsresultaat bedraagt €1,9 miljoen positief (2019: €10,7 miljoen positief) en bevat onder meer een niet-operationeel financieringsresultaat van €4,5 miljoen positief (2019: €13,4 miljoen positief).

Het niet-operationele financieringsresultaat bevat een bate van €7,6 miljoen (2019: €18,1 miljoen bate) als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen van de overnames (€0,2 miljoen; 2019: €8,3 miljoen) en de put optie verplichting van Polen (€7,4 miljoen; 2019: €9,8 miljoen). Daarnaast resulteerde de reguliere jaarlijkse oprenting van deze voorwaardelijke vergoedingen (2020: nihil; 2019: €0,8 miljoen) en de put optie verplichting (€3,1 miljoen; 2019: €3,9 miljoen) in een last van €3,1 miljoen (2019: €4,7 miljoen), zie noot 6 en 17.

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

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

De overige financiële lasten bevatten een afschrijving van €0,3 miljoen (2019: €0,3 miljoen) met betrekking tot geactiveerde kosten voor de financiering, zoals nader is toegelicht onder noot 29.

Op transacties in vreemde valuta die zijn afgewikkeld in 2020 en de omrekening van monetaire posten is een last verantwoord (2019: een bate).

13. Winst per aandeel

A. Gewone winst per aandeel

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

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen winst:

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	14.154	17.705

Gewogen gemiddeld aantal aandelen:

	noot	2020	2019
Uitstaande aandelen per 1 januari	27	106.261.041	106.261.041
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-10.446.294	-6.847.384
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		95.814.747	99.413.657

Gewone winst per aandeel:

<i>In euro</i>	2020	2019
Gewone winst per aandeel	0,15	0,18

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

B. Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst per aandeel. In 2020 en 2019 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 27.

Personeelsbeloningen

14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

A. Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen

De Groep kent twee soorten participatieplannen. Een plan heeft betrekking op de Directie en senior management (toepasselijk vanaf 2014) en het andere plan heeft betrekking op de overige medewerkers (toepasselijk vanaf 2015). Beide plannen zijn verder in detail uitgewerkt voor medewerkers in Nederland ('Het Nederlandse participatieplan') en voor medewerkers in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België ('Buitenlands participatieplan'). Het totaal aantal deelnemers aan alle lopende participatieplannen bedraagt 15,4% (2019: 17,9%) van het totale aantal medewerkers van de Groep.

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

Participatieplannen 2020

Op 24 april 2020, heeft de Groep twee participatieplannen aan haar medewerkers aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. Voor beide plannen moeten de deelnemers gedurende de aankomende 36 maanden in dienst blijven om in aanmerking te komen voor de korting op de certificaten van de gekochte aandelen. De medewerkers hebben het recht de certificaten te kopen tegen een korting van 13,5% (medewerkers) of 20% (Directie en senior management) van de reële waarde op de datum van toekenning.

In 2020, namen 25 medewerkers (van wie 7 medewerkers werkzaam buiten Nederland) deel aan het participatieplan voor de Directie en senior management en 162 medewerkers (van wie 25 medewerkers werkzaam buiten Nederland) aan het participatieplan voor overige medewerkers.

De toekenningen van het aantal certificaten met betrekking tot de participatieplannen 2020 waren als volgt:

<i>In aantallen</i>	Nederland	Buiten Nederland
Directie / senior management	95.557	8.148
Overige medewerkers	76.819	11.322

In 2020 zijn hiervan geen toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Participatieplannen 2019 en 2018

In 2019 en 2018 heeft de Groep haar medewerkers twee participatieplannen aangeboden. Een plan voor de leden van de Directie en senior management en de ander voor de overige medewerkers. De voorwaarden van beide plannen zijn in overeenstemming met de voorwaarden van de plannen die van toepassing zijn voor 2020.

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

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

<i>In aantallen</i>	Nederland	Buiten Nederland
Directie / senior management	123.652	12.679
Overige medewerkers	92.218	15.394

In 2020 zijn hiervan geen (2019: 321) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

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

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

<i>In aantallen</i>	Nederland	Buiten Nederland
Directie / senior management	81.127	7.064
Overige medewerkers	68.077	14.148

In 2020 zijn hiervan in totaal 1.498 (2019: 98) toegekende certificaten geannuleerd als gevolg van uitdiensttreding.

Verschillen Nederlandse en buitenlandse plannen

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

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. De certificaten van aandelen worden bij aanvang van het plan voorlopig toegekend.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt aan een Nederlandse participant.

Participatieplannen 2017

De participatieplannen 2017 zijn in 2020 volledig afgewikkeld.

B. Bepaling van de reële waarden

Participatieplannen 2020

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 29 april 2020 tot en met 6 mei 2020. Deze waarde bedroeg €6,00 per aandeel.

Participatieplannen 2019

De waarde waartegen de medewerker (zowel leden van de Directie, senior management als overige medewerkers) de certificaten van aandelen kon verkrijgen is vastgesteld op het gemiddelde van de slotkoers die gold op Euronext in de vijf handelsdagen van 2 mei 2019 tot en met 8 mei 2019. Deze waarde bedroeg €7,20 per aandeel.

Participatieplannen 2018

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

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

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

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar), zie noot 15F. De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in de betreffende jaren. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de handels- en overige vorderingen voor €269 duizend (2019: €366 duizend), waarvan €173 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2019: €229 duizend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt €71 duizend (2019: €92 duizend).

15. Personeelsbeloningen

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

In duizenden euro	noot	31 december 2020	31 december 2019
Verplichting uit hoofde van netto toegezegd-pensioenrechten	15B	46.705	25.434
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	4.748	4.418
Totaal		51.453	29.852

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

A. Pensioenplannen en financiering

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

Nederland / België

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

Verzekeringsmaatschappijen administreren de plannen. Vanaf die datum resteren geen verplichtingen onder het oude ForFarmers pensioenplan. Onder het oude Hendrix pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit pensioenplan heeft de Groep tot een individueel toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan €57.232 (2020). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016. Vanaf 2020 is de collectief toegezegde-

bijdrageregeling aangepast naar een individueel toegezegde bijdrageregeling, welke door een verzekeringsmaatschappij geadmistreerd wordt.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2020 €17.242 duizend (31 december 2019: €16.033 duizend). De toename van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de daling van de rentevoet die als wijziging in de financiële veronderstellingen is opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

De Belgische deelnemingen hebben twee verzekerde pensioenplannen voor hun medewerkers welke kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen. De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in België bedraagt per 31 december 2020 €532 duizend (31 december 2019: €423 duizend).

Duitsland / Polen

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

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

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2020 €4.777 duizend (31 december 2019: €4.926 duizend).

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

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht. Het eerste plan heeft betrekking op de (ex) medewerkers van BOCM PAULS Ltd., welke onderneming is verworven door de Groep in 2012. Per 1 oktober 2006 is dit plan gesloten voor nieuwe toetreders, zodat geen nieuwe verplichtingen

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

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

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2020 €24.154 duizend (31 december 2019: €4.052 duizend). De stijging van deze verplichting wordt met name veroorzaakt door de daling van de rentevoet (circa €20.463 duizend) en de stijging van de inflatie assumptie (circa €16.206 duizend). De totale stijging wordt deels ongedaan gemaakt door het rendement uit fondsbeleggingen (circa €13.173 duizend).

B. Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

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

2020

	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fonds- beleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (niet- gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen
Stand op 1 januari	293.935	-273.427	20.508	4.926	25.434
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	446	-	446	7	453
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	524	524	-	524
Rentelasten (baten)	5.234	-5.006	228	52	280
	5.680	-4.482	1.198	59	1.257
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-1.440	-	-1.440	-	-1.440
financiële veronderstellingen	43.084	-	43.084	157	43.241
aanpassingen op grond van ervaringen	32	-	32	-87	-55
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-15.617	-15.617	-	-15.617
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	41.676	-15.617	26.059	70	26.129
Effect wisselkoerswijzigingen	-10.504	10.074	-430	-	-430
	31.172	-5.543	25.629	70	25.699
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5.407	-5.407	-	-5.407
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-278	-278
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-8.748	8.748	-	-	-
	-8.748	3.341	-5.407	-278	-5.685
Stand op 31 december	322.039	-280.111	41.928	4.777	46.705

2019

In duizenden euro

	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fonds- beleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen (niet- gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioen- regelingen
Stand op 1 januari	257.320	-233.454	23.866	4.817	28.683
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	371	-	371	8	379
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	648	648	-	648
Rentelasten (baten)	6.990	-6.477	513	84	597
	7.361	-5.829	1.532	92	1.624
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
demografische veronderstellingen	-905	-	-905	-	-905
financiële veronderstellingen	33.439	-	33.439	396	33.835
aanpassingen op grond van ervaringen	-3.677	-	-3.677	-94	-3.771
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-28.817	-28.817	-	-28.817
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	28.857	-28.817	40	302	342
Effect wisselkoerswijzigingen	9.029	-8.694	335	-	335
	37.886	-37.511	375	302	677
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-5.265	-5.265	-	-5.265
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-285	-285
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-8.632	8.632	-	-	-
	-8.632	3.367	-5.265	-285	-5.550
Stand op 31 december	293.935	-273.427	20.508	4.926	25.434

Het verlies in verband met herwaardering (dit zijn actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €26,1 miljoen (2019: verlies €0,3 miljoen) bedraagt na belastingen €21,0 miljoen (2019: verlies €16 duizend), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat in verband met herwaardering, ten opzichte van 2019, is voornamelijk het gevolg van de daling van de disconteringsvoet in 2020 (2019: idem) en de stijging van de inflatie assumptie in het Verenigd Koninkrijk (2019: geen impact), deels ongedaan gemaakt door het rendement op de fondsbeleggingen. Voor geen van de toegezegd-pensioenplannen is de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de bruto verplichting.

C. Activa in het plan

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

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

Reële waarde

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Aandelen	61.379	66.608
Vastgoed	3.550	1.775
Obligaties	120.903	115.247
Liquide middelen en overige activa	1.940	1.087
Overig (verzekeringscontracten)	92.339	88.710
Totaal	280.111	273.427

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

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

Actuariële aannames

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

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

	2020	2019
Disconteringsvoet	0,70% - 1,45%	1,01% - 2,10%
Toekomstige salarisgroei (1)	-	-
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 2,40%	1,50% - 1,95%
Inflatie	1,50% - 2,4%	1,50% - 2,65%
Salarisverhoging (2)	2,75%	2,75%

(1) Niet van toepassing

(2) Alleen van toepassing voor België

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

	2020	2019
Disconteringsvoet	1,01% - 2,10%	1,47% - 2,95%
Toekomstige salarisgroei (1)	-	-
Toekomstige pensioensgroei	1,50% - 1,95%	1,50% - 2,15%
Inflatie	1,50% - 1,85%	1,50% - 3,10%
Salarisverhoging (2)	2,75%	2,75%

(1) Niet van toepassing

(2) Alleen van toepassing voor België

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2020 (2019: AG 2018)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2019: idem)
- België (gefinancierde plannen): MR/FR-5 (2019: Idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2019' (2019: idem)

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

	2020	2019
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	21,6	21,2
Vrouwen	23,8	23,6
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	23,4	23,2
Vrouwen	25,6	25,5

Op 31 december 2020 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 18,3 jaar (31 december 2019: 17,3 jaar).

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de bruto verplichting ter hoogte van €326,8 miljoen (31 december 2019: €298,9 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

In duizenden euro	31 december 2020	31 december 2019
Daling rekenrente met 0,25%	15.191	13.239
Stijging rekenrente met 0,25%	-14.273	-12.519
Daling inflatie met 0,25%	-8.949	-7.276
Stijging inflatie met 0,25%	9.464	7.616
Stijging levensverwachting met 1 jaar	11.761	9.731

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,7 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2021 (verwachting voor 2020 was: €5,8 miljoen).

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben met name betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland, Duitsland en België en op het lange termijn beloningsplan voor de Directie.

F. Personeelskosten

In duizenden euro	noot	2020	2019
Lonen en salarissen		132.643	135.554
Sociale lasten		18.958	18.793
Pensioenkosten		9.195	10.846
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen		822	995
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	292	413
Totaal		161.910	166.601

De personeelskosten dalen met €4,7 miljoen, hierin is begrepen een daling van €0,9 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en een stijging van €0,1 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome daling bedraagt derhalve €3,9 miljoen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door een daling van de eenmalige kosten van €5,1 miljoen naar €1,2 miljoen (zie noot 17).

De kosten met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten hebben betrekking op de verstrekte (certificaten van) aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplannen.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

In duizenden euro	noot	2020	2019
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	453	379
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A, B	-	-
Administratieve kosten	15B	524	648
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioen-regelingen		977	1.027
Bijdragen aan toegezegde-bijdrage-regelingen		8.218	9.819
Pensioenkosten		9.195	10.846

De rentelasten met betrekking tot de toegezegd-pensioenregelingen ten bedrage van €280 duizend (2019: €597 duizend) zijn verantwoord onder het netto financieringsresultaat, zie noot 12. Zie noot 15A voor aanvullende informatie over de pensioenplannen.

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2020:
Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	376	975	1.351
Ondersteunend en management	404	490	894
Overig	146	111	257
Stand op 31 december	926	1.576	2.502

Aantal medewerkers per personeelscategorie 2019:
Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	377	1.023	1.400
Ondersteunend en management	410	499	909
Overig	142	119	261
Stand op 31 december	929	1.641	2.570

Verloop aantal medewerkers:

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2020	2019
Stand op 1 januari	2.570	2.654
Acquisities	-	8
Indiensttredingen	286	419
Uitdiensttredingen	-354	-511
Stand op 31 december	2.502	2.570

De afname van 68 medewerkers omgerekend naar volledige dienstverbanden is met name het gevolg van de uitvoering van de eerder aangekondigde efficiencyplannen (2019: afname 84; met name het gevolg van het sluiten van locaties).

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		14.583	10.915
Aanpassing voorgaande boekjaren	16C	850	-1.265
Totaal		15.433	9.650
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		-1.219	281
Wijziging belastingtarief	16C	2.010	168
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		-7	-1.592
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	16C	-650	1.113
Totaal	16D	134	-30
Totale belastinglast		15.567	9.620

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2020 en in 2019, voor zowel de actuele belastinglast alsmede de uitgestelde belasting, heeft betrekking op het definitief indienen van de vennootschapsbelasting aangiften van voorgaande jaren in diverse landen (netto-effect en last van €200 duizend in 2020 en een bate van €152 duizend in 2019 - zie noot 16C). Dit is in 2020 met name het gevolg van een verschuiving van uitgestelde belasting naar actuele belasting in Nederland en Duitsland. In 2019 is dit met name veroorzaakt door een verschuiving van actuele belasting naar uitgestelde belasting in Nederland.

Tevens heeft de wettelijk doorgevoerde verhoging van het belastingtarief in het Verenigd Koninkrijk en het wettelijk ongedaan maken van een belastingverlaging in Nederland een verhogend effect in 2020 op de uitgestelde belastinglast vanwege een per saldo uitgestelde schuldpositie.

De totale belastinglast is exclusief het aandeel van de Groep in de belastinglast van haar deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode van €951 duizend (2019: €651 duizend), welk bedrag is opgenomen in de post Aandeel in resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode (na belastingen), zie noot 16G.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

In duizenden euro	2020			2019		
	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbete (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	-26.129	5.090	-21.039	-342	326	-16
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-8	3	-5	-26	8	-18
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	-8.827	920	-7.907	5.906	-784	5.122
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	-191	49	-142	531	-114	417
Kasstroomafdekkingen - geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening / balans	-	-	-	-	-	-
Totaal	-35.155	6.062	-29.093	6.069	-564	5.505
Actuele belastingbete (-last)		874			-744	
Uitgestelde belastingbete (-last)		5.188			180	
Totaal		6.062	-	-	-564	

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

Voor de berekening van de winstbelasting zijn de valuta-omrekeningsverschillen op de leningen in het Verenigd Koninkrijk belast of aftrekbaar.

Omdat valuta-omrekeningsverschillen worden verantwoord via de niet-gerealiseerde resultaten worden de daaraan gerelateerde lopende belastingen eveneens verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten. In 2020 bedroeg dit bedrag €921 duizend positief [2019: €784 duizend negatief].

Informatie over het niet gerealiseerde resultaat van €26,1 miljoen inzake de herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting is weergegeven in noot 15.

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

In duizenden euro	noot	2020	2019
Winst vóór belastingen		30.233	27.615
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-4.101	-2.773
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		26.132	24.842
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief		25,0% 6.533	25,0% 6.211
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		-0,7% -181	5,8% 1.445
Wijziging in belastingtarief	16A	7,7% 2.010	0,7% 168
Belastingeffect van:			
Niet-afrekbare kosten/ niet-belastbare baten		28,4% 7.412	16,7% 4.173
Fiscale subsidies		-1,5% -400	-2,5% -633
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		0,0% -7	-6,4% -1.592
Aanpassingen van vorige jaren	16A	0,8% 200	-0,6% -152
Totaal		59,7% 15.567	38,7% 9.620

2020

De wijziging in het belastingtarief 2020 (€2,0 miljoen effect) heeft met name betrekking op een aanpassing van het uitgestelde belastingtarief in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De niet-afrekbare kosten en niet belastbare baten hebben met name betrekking tot het afboeken van de goodwill inzake de activiteiten in Polen van €34,2 miljoen, het overheidsbesluit om de eerder wettelijk vastgelegde belastingtarief verlaging ongedaan te maken, en de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting (zie noot 6 en 17).

Zie noot 17 voor onderliggende effectieve belastingdruk, waarbij rekening is gehouden met de incidentele posten.

2019

De wijziging in het belastingtarief 2019 (€0,2 miljoen effect) heeft met name betrekking op de in 2019 wettelijk doorgevoerde aangepaste belastingtarieven in Nederland en het Verenigd Koninkrijk).

De niet-afrekbare kosten en niet belastbare baten hebben met name betrekking op het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk van €25,6 miljoen, en de veranderingen (baten) in de voorwaardelijke vergoedingen en in de put optie verplichting (zie noot 6 en 17).

De opname van uitgestelde belastingvorderingen (€1,6 miljoen) heeft betrekking op de benutting van niet gewaardeerde fiscale verliezen in het Verenigd Koninkrijk (zie noot 16E).

D. Mutaties in uitgestelde belastingsaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

2020

In duizenden euro	Netto balans-positie op 31 december 2019	Opgenomen in winst- en verlies-rekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs-combinaties / desinvesteringen	Her-classificatie en overig(1)	Netto balans-positie op 31 december 2020	Uitgestelde belasting-vorderingen	Uitgestelde belasting-verplichtingen
Materiële vaste activa	-14.201	-551	-	-	139	-14.613	1.346	-15.959
Activa met gebruiksrecht	-5.485	-154	-	-	-923	-6.562	-	-6.562
Immateriële activa	-8.119	276	-	-	291	-7.552	16	-7.568
Voorraden en biologische activa	-38	-10	-	-	-1	-49	11	-60
Vorderingen en andere activa	-289	523	46	-	97	377	482	-105
Derivaten	-29	-1	49	-	-	19	19	-
Personeelsbeloningen	5.758	-824	5.093	-	-109	9.918	9.918	-
Leaseverplichtingen	5.521	233	-	-	926	6.680	6.680	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	49	8	-	-	2	59	59	-
Overige verplichtingen	3.920	133	-	-	-283	3.770	3.996	-226
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.572	233	-	-	-	1.805	1.805	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-18.784	18.784
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-11.341	-134	5.188	-	139	-6.148	5.548	-11.696

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

2019

In duizenden euro	Netto balans-positie op 31 december 2018	IFRS 16 aanpassing	Netto balans-positie op 1 januari	Opgenomen in winst- en verlies-rekening	Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfs-combinaties / desinvesteringen	Her-classificatie en overig(1)	Netto balans-positie op 31 december 2019	Uitgestelde belasting-vorderingen	Uitgestelde belasting-verplichtingen
Materiële vaste activa	-13.564	-	-13.564	-649	-	-	12	-14.201	1.364	-15.565
Activa met gebruiksrecht	-	-6.450	-6.450	1.147	-	-	-182	-5.485	-	-5.485
Immateriële activa	-9.281	-	-9.281	1.514	-	-231	-121	-8.119	232	-8.351
Voorraden en biologische activa	-25	-	-25	-13	-	-	-	-38	14	-52
Vorderingen en andere activa	-283	-	-283	-74	-40	-	108	-289	283	-572
Derivaten	94	-	94	-9	-114	-	-	-29	-	-29
Personeelsbeloningen	6.473	-	6.473	-1.145	334	-	96	5.758	5.760	-2
Leaseverplichtingen	30	6.450	6.480	-752	-	-	-207	5.521	5.521	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-313	-	-313	126	-	-	236	49	49	-
Overige verplichtingen	4.507	-	4.507	-400	-	-	-187	3.920	4.385	-465
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1.287	-	1.287	285	-	-	-	1.572	1.672	-100
Saldering	-	-	-	-	-	-	-	-	-16.748	16.748
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-11.075	-	-11.075	30	180	-231	-245	-11.341	2.532	-13.873

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

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

toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn om de uitgestelde belastingvordering te benutten.

E. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk zijn niet opgenomen. Deze verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke

activa, zoals onroerend goed, waardoor aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker is. Per 31 december 2020 bedragen daardoor de niet gewaardeerde fiscale verliezen €5,6 miljoen (31 december 2019: €4,2 miljoen), met een belastingeffect van €1,1 miljoen (31 december 2019: €0,7 miljoen).

F. Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is.

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

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

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

	2020	2019
Belastingtarieven		
Nederland	25,00%	25,00%
Duitsland (gemiddeld)	27,85%	27,99%
België	25,00%	29,58%
Polen	19,00%	19,00%
Verenigd Koninkrijk	19,00%	19,00%

	2020	2019
Effectieve belastingdruk		
Nederland	93,62%	18,75%
Duitsland	30,60%	33,60%
België	26,84%	26,40%
Polen	17,52%	17,39%
Verenigd Koninkrijk	25,79%	2,09%

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

Nederland

De effectieve belastingdruk in 2020 is hoger dan het wettelijke belastingtarief, met name vanwege niet aftrekbare bijzondere waardeverminderingen van goodwill met betrekking tot de activiteiten in Polen, deels gecompenseerd door niet belastbare baten en innovatie box voordelen. De niet belastbare baten zijn voornamelijk het gevolg van de herwaardering van de put optie verplichting.

Gebaseerd op aangenomen Nederlandse belastingwetgeving zullen de Nederlandse vennootschapsbelastingen tarieven ongewijzigd blijven op 25%, waar vorig jaar nog tot een daling werd besloten naar 21,5%. Alle uitgestelde belastingposities zijn opnieuw bepaald op basis van deze aangepaste belastingtarieven. Deze aanpassing heeft een negatief effect op de Nederlandse uitgestelde belastingverplichting.

Duitsland

De effectieve belastingdruk in 2020 is hoger dan het wettelijke belastingtarief met name door de aanpassing van het uitgestelde belastingtarief op de te verrekenen Duitse verliezen (2019: hoger als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren).

België

De effectieve belastingdruk in 2020 is hoger dan het wettelijke belastingtarief vanwege fiscaal niet aftrekbare lasten en afwikkeling van aangiften voorgaand jaar.

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief vanwege niet belastbare baten, als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen.

Polen

De effectieve belastingdruk in 2020 is lager dan het wettelijke belastingtarief als gevolg afwikkeling van aangiften voorgaande jaren (2019: idem).

Verenigd Koninkrijk

De effectieve belastingdruk in 2020 is hoger dan het wettelijke belastingtarief door met name de verhoging van het uitgestelde belastingtarief en een per saldo uitgestelde belastingschuldpositie.

De effectieve belastingdruk in 2019 is lager dan het wettelijke belastingtarief door de combinatie van een negatief resultaat en niet-aftrekbare kosten (waaronder het afboeken van de goodwill, zie noot 19), gedeeltelijk gecompenseerd door het effect van de benutting van niet-gewaardeerde fiscale verliezen (zie noot 16E).

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

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers GmbH, Duitsland (indirect aandeelhouder). De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2020 €951 duizend (2019: €651 duizend).

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

Alternatieve prestatemaatstaven

17. Alternatieve prestatemaatstaven

De Directie heeft 'onderliggende kengetallen' gedefinieerd als prestatemaatstaf. Bij deze kengetallen wordt de IFRS waarde gecorrigeerd voor incidentele posten. De Directie is van mening dat de onderliggende waarden een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, aangezien in deze waarden de materiële posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT en winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap.

De geëlimineerde posten vallen binnen vier categorieën:

i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen en aan desinvestering gerelateerde posten, inclusief amortisatie van geacquireerde immateriële activa, het disconterings-effect/reële waardewijzigingen op earn-out regelingen en opties, en dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticipeerde acquisities; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

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

2020

In duizenden euro

	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA (1)	100.293		5.219	-1.158	-	4.061	96.232
EBIT	24.232	-34.171	-2.072	-1.158	-	-37.401	61.633
Netto financieringsresultaat			4.485		-	4.485	
Belastingeffect		-	743	266	-205	804	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	14.154	-34.171	3.156	-892	-205	-32.112	46.266
Winst per aandeel in euro (2)	0,15	-0,36	0,03	-0,01	-	-0,34	0,49

2019

In duizenden euro

	IFRS	Bijzondere waardeverminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	Onderliggend exclusief APM items
EBITDA (1)	85.180		1.993	-5.069	-264	-3.340	88.520
EBIT	14.179	-30.714	-5.416	-5.079	-264	-41.473	55.652
Netto financieringsresultaat			13.390		-	13.390	
Belastingeffect		1.320	1.236	1.003	90	3.649	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	17.705	-29.394	9.210	-4.076	-174	-24.434	42.139
Winst per aandeel in euro (2)	0,18	-0,30	0,09	-0,04	0,00	-0,25	0,43

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

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

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2020 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €34,2 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in Polen, zie noot 19.
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €4,5 miljoen financieringsresultaat (bate) als gevolg van de herwaardering van de put optie verplichting (€4,3 miljoen) met betrekking tot de overname van Tasomix en de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen van de overnames. Daarnaast €5,2 miljoen (bate) als gevolg van de verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en Nederland en de definitieve eindafwikkeling met de voormalige eigenaren van Vleuten-Steijn en €7,3 miljoen (last) met betrekking tot de amortisatie van geacquireerde immateriële activa.
- iii. Herstructurering: €1,2 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma.
- iv. Overig: Het belastingeffect van €0,2 miljoen heeft betrekking op het afwaarderen van een uitgestelde belastingvordering.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2019 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €30,7 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk (ter hoogte van €25,6 miljoen, zie noot 20), sluiting van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en één in Nederland, en het besluit om de ontwikkeling te staken van een nieuwe fabriek in Duitsland (totaal €5,2 miljoen).
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: €0,9 miljoen incidentele bate op de verkoop van onroerend goed in Nederland en op onderdelen van de dit jaar gesloten fabrieken in het Verenigd Koninkrijk, €13,4 miljoen financieringsresultaat als gevolg van oprenting van zowel de voorwaardelijke vergoedingen (€0,8 miljoen) als de put optie verplichting (€3,9 miljoen) en €18,1 miljoen herwaardering (bate) als gevolg van de herwaardering van de voorwaardelijke vergoedingen (€8,3 miljoen) en de put optie

verplichting (€9,8 miljoen) met betrekking tot de overnames, met name die van Tasomix. Bij de overname van 60% van de aandelen van Tasomix is een voorwaardelijke vergoeding overeengekomen die is gebaseerd op onder andere de verwachte resultaten van Pionki in 2019 en 2020. De ontwikkeling van de resultaten is echter zodanig dat verwacht wordt dat de oorspronkelijke voorwaardelijke vergoeding niet voldaan hoeft te worden, waardoor de voorwaardelijke vergoeding vrijvalt. Als gevolg van een lagere groeiverwachting op de middellange termijn en een beperkt hoger kostenniveau is de huidige verwachting dat de put-optie in de toekomst tegen een lager bedrag zal kunnen worden uitgeoefend. Dit resulteert in een vrijval van €9,8 miljoen.

Als gevolg van de eindafwikkeling van de voorwaardelijke vergoeding met betrekking tot Vleuten Steijn een bate van €1,1 miljoen, doordat debiteuren saldi zijn overgenomen door de voormalige aandeelhouders en hierdoor is een herwaarderingslast van €0,9 miljoen ontstaat inzake de verhoging van de voorwaardelijke vergoedingen. Daarnaast €7,4 miljoen (last) met betrekking tot de amortisatie van geacquireerde immateriële activa.

- iii. Herstructurering: €5,1 miljoen als gevolg van de sluiting van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk, sluiting van twee fabrieken in Nederland, en de herstructureringskosten van de projecten in verschillende landen naar aanleiding van het aangekondigde kostenbesparingsprogramma.
- iv. Overig: €0,3 miljoen overige operating kosten met betrekking de beslissing om de ontwikkeling van de nieuwe fabriek in Duitsland te staken.

Rekening houdend met de APM items is de onderliggende effectieve belastingdruk voor 2020 27,7% (2019: 25,1%). De wettelijke verlaging van de Nederlandse belastingtarieven aan het eind van 2019 leidde in 2019 tot een lagere effectieve belastingdruk. Echter in 2020 heeft de Nederlandse regering besloten de belastingtarieven niet te verlagen, waardoor de effectieve belastingdruk in 2020 toegenomen is.

Activa

18. Materiële vaste activa

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

In duizenden euro

31 december 2020 31 december 2019

Activa

Materiële vaste activa, in eigendom	264.924	267.374
Activa met gebruiksrecht	27.532	23.984
Materiële vaste activa	292.456	291.358

A. Aansluiting van de boekwaarde materiële activa (in eigendom)

In duizenden euro

	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2020		213.036	239.609	87.835	7.138	547.618
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Verworven		2.436	7.635	2.518	20.060	32.649
Herclassificatie		1.644	10.117	4.016	-15.777	-
Herclassificatie naar immateriële activa	19	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	278	-	278
Afgestoten		-860	-5.083	-5.331	-	-11.274
Overige mutatie		-700	8.974	-9.742	-	-1.468
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3.864	-3.496	-2.541	-122	-10.023
Stand op 31 december 2020		211.692	257.756	77.033	11.299	557.780

Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen

Stand op 1 januari 2020		-92.998	-139.008	-48.238	-	-280.244
Desinvesteringen		-	-	-	-	-
Afschrijvingen		-5.467	-12.081	-9.324	-	-26.872
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervingsverlies materiële activa		-	9	7	-	16
Herclassificatie		-22	-242	264	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-	-	-	-	-
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-119	-	-119
Afgestoten		821	5.031	4.139	-	9.991
Overige mutatie		700	-8.974	9.742	-	1.468
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		767	800	1.337	-	2.904
Stand op 31 december 2020		-96.199	-154.465	-42.192	-	-292.856

Boekwaarden

Stand op 31 december 2019		120.038	100.601	39.597	7.138	267.374
Stand op 31 december 2020		115.493	103.291	34.841	11.299	264.924

In duizenden euro

	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 31 december 2018		206.988	216.605	79.708	16.717	520.018
Herclassificatie naar activa met gebruiksrecht (IFRS 16)	18C	-	-	-1.024	-	-1.024
Stand op 1 januari 2019		206.988	216.605	78.684	16.717	518.994
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	83	-	83
Verworven		3.033	11.024	3.586	19.294	36.937
Herclassificatie		5.610	15.210	7.107	-27.927	-
Herclassificatie naar immateriële activa	19	-	-	-	-1.148	-1.148
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	-687	-	-	-	-687
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	-3.492	-2.095	-598	-	-6.185
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	535	-	535
Afgestoten		-955	-3.484	-3.641	-	-8.080
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2.539	2.349	2.079	202	7.169
Stand op 31 december 2019		213.036	239.609	87.835	7.138	547.618

Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen

Stand op 31 december 2018		-87.973	-129.257	-41.233	-	-258.463
Herclassificatie naar activa met gebruiksrecht (IFRS 16)	18C	-	-	77	-	77
Stand op 1 januari 2019		-87.973	-129.257	-41.156	-	-258.386
Afschrijvingen		-5.679	-11.905	-8.571	-	-26.155
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingverlies materiële activa		-1.913	-2.910	-330	-	-5.153
Herclassificatie		-153	139	14	-	-
Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen	20	260	-	-	-	260
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	26	2.143	2.095	246	-	4.484
Herclassificatie van activa met gebruiksrecht	18C	-	-	-163	-	-163
Afgestoten		913	3.417	2.860	-	7.190
Overige mutatie		-	-	-	-	-
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-596	-587	-1.138	-	-2.321
Stand op 31 december 2019		-92.998	-139.008	-48.238	-	-280.244

Boekwaarden

Stand op 31 december 2018		119.015	87.348	38.475	16.717	261.555
Stand op 1 januari 2019		119.015	87.348	37.528	16.717	260.608
Stand op 31 december 2019		120.038	100.601	39.597	7.138	267.374

De investeringen in 2020 bestaan uit uitgaven om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren (€25,3 miljoen), investeringen in vrachtwagens (€2,5 miljoen), investeringen in IT (€1,5 miljoen) en overige individueel kleinere investeringen.

De herclassificatie van activa met gebruiksrecht heeft betrekking op leasecontracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

Van de in 2020 verworven materiële vaste activa ter hoogte van €32,6 miljoen (2019: €36,9 miljoen) is per jaareinde €28,9 miljoen (2019: €33,4 miljoen) betaald.

De overige mutatie in 2020 heeft geen impact op de boekwaarde en is het gevolg van een correctie met betrekking tot overnames uit het verleden.

Tevens zijn in 2019 items geherclassificeerd tussen materiële vaste activa en immateriële vaste activa.

B. Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

In 2020 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa.

Het bijzonder waardeverminderingverlies van €5,2 miljoen in 2019 heeft betrekking op het besluit tot sluiting van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (€1,7 miljoen), sluiting van een fabriek in Nederland (€3,1 miljoen) en het besluit om de ontwikkeling te staken van de geplande nieuwe fabriek in Duitsland (€0,4 miljoen).

C. Aansluiting van de boekwaarde activa met gebruiksrecht

<i>In duizenden euro</i>	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2020		16.521	142	12.595	29.258
Nieuwe leasecontracten		1.988	178	8.479	10.645
Afgelopen leasecontracten		-211	-31	-1.922	-2.164
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	-278	-278
Herwaardering		-411	-32	-33	-476
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-377	-5	-266	-648
Stand op 31 december 2020		17.510	252	18.575	36.337
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 1 januari 2020		-1.289	-42	-3.943	-5.274
Afschrijvingen		-1.420	-110	-4.386	-5.916
Afgelopen leasecontracten		211	31	1.900	2.142
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	119	119
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		28	1	95	124
Stand op 31 december 2020		-2.470	-120	-6.215	-8.805
Boekwaarden					
Stand op 31 december 2019		15.232	100	8.652	23.984
Stand op 31 december 2020		15.040	132	12.360	27.532

<i>In duizenden euro</i>	noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 31 december 2018		-	-	-	-
Transitie naar IFRS 16		16.497	123	8.367	24.987
Herclassificatie van materiële vaste activa (IFRS 16)	18A	-	-	1.024	1.024
Stand op 1 januari 2019		16.497	123	9.391	26.011
Nieuwe leasecontracten		119	18	3.739	3.876
Afgelopen leasecontracten		-1	-1	-214	-216
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	-535	-535
Herwaardering		-454	-	46	-408
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		360	2	168	530
Stand op 31 december 2019		16.521	142	12.595	29.258
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 31 december 2018		-	-	-	-
Herclassificatie van materiële vaste activa (IFRS 16)	18A	-	-	-77	-77
Stand op 1 januari 2019		-	-	-77	-77
Afschrijvingen		-1.277	-42	-4.127	-5.446
Afgelopen leasecontracten		1	1	143	145
Herclassificatie naar materiële vaste activa, in eigendom	18A	-	-	163	163
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-13	-1	-45	-59
Stand op 31 december 2019		-1.289	-42	-3.943	-5.274
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2019		16.497	123	9.314	25.934
Stand op 31 december 2019		15.232	100	8.652	23.984

De nieuwe en afgelopen leasecontracten hebben met name betrekking op leaseauto's in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Tevens is in 2020 een nieuw leasecontract voor een kantoor in België afgesloten. De herwaardering in 2020 heeft met name betrekking op wijzigingen in de (verwachte) looptijd van leasecontracten met betrekking tot gebouwen in Duitsland (2019: wijzigingen in de (verwachte) looptijden van leasecontracten inzake productielocaties in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland).

De herclassificatie naar materiële vaste activa heeft betrekking op leasecontracten waarvan de koopoptie is uitgeoefend.

D. Schattingen en veronderstellingen activa met gebruiksrecht

De looptijden van leaseovereenkomsten worden overeengekomen op individuele basis en bevatten uiteenlopende voorwaarden. Bij de bepaling van de leasetermijn overweegt management alle feiten en omstandigheden die een economische stimulans

creëren om verlengingsoptie uit te oefenen, of een beëindigingsoptie niet uit te oefenen. Verlengingsopties (of periodes na de beëindigingsoptie) worden enkel in de leasetermijn opgenomen indien het redelijkerwijs zeker is dat de lease wordt verlengd (of niet wordt beëindigd).

Een aantal vastgoedleaseovereenkomsten bevat verlengingsopties die door de Groep kunnen worden uitgeoefend voor het einde van de niet-opzegbare contractperiode. Waar mogelijk streeft de Groep ernaar uitbreidingsopties op te nemen in nieuwe huurovereenkomsten om operationele flexibiliteit te verkrijgen. De uitbreidingsopties zijn alleen uitoefenbaar door de Groep en niet door de lessors. De Groep beoordeelt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst of het redelijkerwijs zeker is om de verlengingsopties uit te oefenen. De Groep beoordeelt opnieuw of het redelijkerwijs zeker is dat de opties worden uitgeoefend in geval van een belangrijke gebeurtenis of belangrijke veranderingen in omstandigheden die zij zelf in de hand heeft.

De Groep heeft ingeschat dat de potentiële toekomstige leasebetalingen, als zij alle verlengingsopties zou uitoefenen, zouden resulteren in een toename van de activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen met €1,8 miljoen (2019: €1,8 miljoen).

Daarnaast worden de activa met gebruiksrecht initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die voornamelijk het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat. De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de contante waarde van de nog te betalen leasebedragen op de aanvangsdatum, contant gemaakt tegen de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet op eenvoudige wijze te bepalen is, de incrementele rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar incrementele rentevoet als disconteringsvoet. De Groep bepaalt haar incrementele rentevoet middels een 'build-up' methode die start met de risicovrije rentevoet, aangepast voor een bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen

specifiek voor de leaseovereenkomst (bijv. looptijd, land, valuta, zekerheid/aard van het actief).

E. Leasekosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
kortlopende leases	652	1.949
leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	56	37
variabele leasebetalingen	18.631	12.130
Totaal	19.339	14.116

De groep past IFRS 16 Leases niet toe op leases met een looptijd korter dan 1 jaar en op leases waarbij het onderliggende actief een lage waarde (kleiner dan €5 duizend) heeft. De kosten voor deze leases zijn, net als de kosten voor variabele leasebetalingen, opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

De daling in de kortlopende leases gedurende 2020 is met name het gevolg van de in 2019 gekozen transitie methode naar IFRS 16. Op de transitiedatum naar IFRS 16 hadden deze leases met name betrekking op leaseauto's met een resterende looptijd korter dan 1 jaar. Deze leasecontracten zijn gedurende 2019 vervangen door contracten met een looptijd langer dan 12 maanden, waardoor ze niet als kortlopend classificeren.

De variabele leasebetalingen hebben voornamelijk betrekking op lease betalingen voor vrachtwagens en productie bij derden. De toename ten opzichte van 2019 is met name het gevolg van het vergroten van de inzet van vrachtwagens van derden.

F. Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

In 2020 zijn geen indicatoren geweest voor bijzondere waardeverminderingen op activa met gebruiksrecht (2019: idem).

19. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

<i>In duizenden euro</i>	noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2020		111.917	73.701	2.726	14.420	1.541	204.305
Verworven via bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-	-
Verworven		-	-	-	2.488	772	3.260
Herclassificatie		-	-	-	1.581	-1.581	-
Afgestoten		-	-	-	-253	-	-253
Overige mutatie		-	-	712	4.188	-	4.900
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-3.676	-3.054	-124	-411	-3	-7.268
Stand op 31 december 2020		108.241	70.647	3.314	22.013	729	204.944

Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen

Stand op 1 januari 2020		-26.310	-25.813	-1.473	-10.938	-	-64.534
Amortisatie		-	-6.905	-386	-1.748	-	-9.039
Bijzondere waardevermindingsverlies op immateriële activa		-34.171	-	-	-79	-	-34.250
Herclassificatie		-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	253	-	253
Overige mutatie		-	-	-712	-4.188	-	-4.900
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2.182	1.197	50	390	-	3.819
Stand op 31 december 2020		-58.299	-31.521	-2.521	-16.310	-	-108.651

Boekwaarden

Stand op 31 december 2019		85.607	47.888	1.253	3.482	1.541	139.771
Stand op 31 december 2020		49.942	39.126	793	5.703	729	96.293

<i>In duizenden euro</i>	noot	Goodwill	Klanten- relaties	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2019		110.311	70.574	2.707	12.823	433	196.848
Verworven via bedrijfscombinaties		44	1.317	-	-	-	1.361
Verworven		-	-	-	453	1.191	1.644
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	1.148	-	1.148
Afgestoten		-	-	-	-437	-85	-522
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		1.562	1.810	19	433	2	3.826
Stand op 31 december 2019		111.917	73.701	2.726	14.420	1.541	204.305

Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen

Stand op 1 januari 2019		-	-17.992	-1.068	-9.765	-	-28.825
Amortisatie		-	-7.011	-399	-1.251	-	-8.661
Bijzondere waardevermindingsverlies op immateriële activa		-25.561	-	-	-25	-	-25.586
Herclassificatie van materiële activa	18A	-	-	-	-	-	-
Afgestoten		-	-	-	518	-	518
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-749	-810	-6	-415	-	-1.980
Stand op 31 december 2019		-26.310	-25.813	-1.473	-10.938	-	-64.534

Boekwaarden

Stand op 1 januari 2019		110.311	52.582	1.639	3.058	433	168.023
Stand op 31 december 2019		85.607	47.888	1.253	3.482	1.541	139.771

De in 2019 via bedrijfscombinaties verworven immateriële activa heeft betrekking op de klantrelaties van de acquisitie in het Verenigd Koninkrijk.

De overige mutatie in 2020 heeft geen impact op de boekwaarde en is het gevolg een correctie met betrekking tot overnames uit het verleden.

De herclassificatie van materiële vaste activa in 2019 heeft betrekking op software in ontwikkeling die onjuist gerubriceerd stond, zie ook noot 18.

B. Amortisatie

De amortisatie van klantenportefeuille, handelsmerken en software voor een totaalbedrag van €9.039 duizend (2019: €8.661 duizend) is verantwoord onder de kosten van afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

C. Impairment test

(i) Impairment test op kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

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

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

In duizenden euro	31 december 2020	31 december 2019
Nederland	35.880	35.880
België	5.760	5.760
Duitsland	3.738	3.738
Polen	-	35.665
Overige	4.564	4.564
Totaal	49.942	85.607

Uitkomst van de goodwill impairment test 2020

De goodwill impairment test 2020 laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, België, Duitsland en de Overige kasstroomgenererende eenheden voldoende overstijgen. Er is daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor deze kasstroomgenererende eenheden te verantwoorden.

ForFarmers heeft bij het uitvoeren van de goodwill impairment test schattingen en aannames gehanteerd op basis van de recente ontwikkeling en inzichten rondom de Covid-19-pandemie. Met name in Polen heeft de Covid-19-pandemie een impact gehad op ForFarmers.

Verder heeft het management als onderdeel van de goodwill impairment test een inschatting gemaakt van de mogelijke impact van potentiële stikstof- en PFAS-maatregelen, de 'Stoppersregeling intensieve veehouderij' en van de 'warme sanering' van de varkenshouderij op de resultaten in Nederland. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen. De realiseerbare waarde overstijgt de boekwaarde van de

kastroomgenererende eenheid Nederland echter dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Polen

Polen, het grootste Europese exportland van pluimveeproducten, wordt met name hard geraakt door de sluiting van het 'out-of-home' segment, zoals horeca in veel West-Europese landen. Daardoor is de afzet door pluimveehouders substantieel afgenomen, waardoor veehouders niet onmiddellijk nieuwe kuikens opzetten in hun stallen. Dit heeft een impact op de afzet van voer door Tasomix.

De korte-termijn groeiverwachting voor de Poolse pluimveesector is daardoor aanzienlijk minder dan de groeiverwachting ten tijde van de bepaling van de initiële waardering van Tasomix. De vooruitzichten voor de Poolse pluimveesector voor de (middel)lange termijn blijven positief.

Gezien de onzekerheid van de duur van de gevolgen van Covid-19 op de Poolse marktomstandigheden is voor de goodwill impairment test van Polen uitgegaan van drie scenario's:

- Het basisscenario, waarbij de aanname gehanteerd is dat de Covid-19-pandemie een impact heeft tot eind 2022. Vervolgens zal de markt zich geleidelijk herstellen waarbij 2025 gelijk is aan de verwachting voor 2025 per eind 2019.
- Het negatieve scenario, waarbij eveneens de aanname is dat de Covid-19-pandemie een impact heeft tot eind 2022. In dit scenario zal de markt zich echter niet herstellen naar de eind 2019 verwachting voor 2025 en blijft het negatieve absolute verschil uit 2022 ten opzichte van de oorspronkelijke verwachting ook in 2023 tot en met 2025 bestaan.
- Het positieve scenario, waarbij de aanname is dat de Covid-19-pandemie een impact heeft tot in Q2 2021 en dat de markt zich vervolgens snel herstelt om in 2022 weer op de verwachting van eind vorig jaar uit te komen.

Tevens is de eindwaarde groeivoet bijgesteld van 1,75% in 2019 tot 1,50% in 2020. De verwachte CAGR voor Total Feed volumes voor de expliciete forecast periode van vijf jaar is bijgesteld van 10,20% in 2019 tot 6,07% in het basisscenario in 2020.

Op basis van deze meest recente management-informatie en prognoses is gebleken dat voor de kasstroomgenererende eenheid Polen de realiseerbare waarde ter hoogte van €73,7 miljoen (gebaseerd op de bedrijfswaarde) de boekwaarde niet zal overstijgen.

Daarom moet een bijzondere waardevermindering van €34,2 miljoen plaatsvinden. Daarmee is de volledige boekwaarde van de goodwill afgeschreven. De overige mutatie in de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Polen ten opzichte van 2019 (€35,7 miljoen) is het gevolg van een gewijzigde wisselkoers.

Bij de bepaling van de herwaardering van de put optie is rekening gehouden met dezelfde aannames als bij de bepaling van de afronding van de goodwill impairment test voor de kasstroomgenererende eenheid Polen.

Duitsland

In 2019 kon een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen voor de kasstroomgenererende eenheid Duitsland leiden tot een realiseerbare waarde die lager lag dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid, zie ook de uitkomsten van de goodwill impairment test 2019.

Als gevolg van verwachte kostenbesparingen en verbeteringen vanuit de onlangs aangekondigde operationele excellence programma, voortkomend uit de nieuwe strategie, kan een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschatting niet langer leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde. Management blijft de ontwikkelingen in Duitsland nauwlettend volgen.

Uitkomst van de goodwill impairment test 2019

De goodwill impairment test in 2019 liet zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, België en Polen voldoende overstijgen. Er was daarom geen noodzaak om een bijzondere waardevermindering voor deze kasstroomgenererende eenheden te laten plaatsvinden.

Verenigd Koninkrijk

Op basis van de meest recente management-informatie en prognoses was gebleken dat voor de kasstroomgenererende eenheid het Verenigd Koninkrijk de realiseerbare waarde ter hoogte van €139,6 miljoen (gebaseerd op de bedrijfswaarde) de boekwaarde niet zou overstijgen. Daarom moest een bijzondere waardevermindering van €25,6 miljoen plaatsvinden. Daarmee is de volledige boekwaarde van de goodwill afgeschreven.

Duitsland

De bijstelling van de eindwaarde groeivoet naar 0,75% en de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes naar 1,9% had voor de kasstroomgenererende eenheid Duitsland tot gevolg dat het verschil tussen de

realiseerbare waarde en de boekwaarde was afgenomen tot €4,7 miljoen. De groeiratio's waren naar beneden bijgesteld door de verwachting dat de prijsdruk in de voedermarkten op termijn toeneemt, vooral in de varkenssector. De reden hiervoor was dat groeimogelijkheden in deze sector meer beperkt lijken te gaan worden door (verwachte) aangescherpte milieuregelgeving. Daarnaast was onzeker wat de mogelijke impact van de toenemende consumentenvraag naar alternatieven voor eiwitproducten (waaronder vleesvervangers) zal zijn. Het toegenomen risico van de impact van dierziekten, vooral in de pluimvee- en varkenssector, kan de lange-termijn groeimogelijkheden eveneens beperken.

Een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschattingen kon leiden tot een realiseerbare waarde die lager lag dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde belangrijkste aannames in de goodwill impairment test 2019 van de activiteiten in Duitsland en de veranderingen die kunnen leiden tot een realiseerbare waarde die gelijk is aan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid:

<i>In procenten</i>	Dis- conterings- voet voor belastingen	Eind- waarde groeivoet	Ver- wachte volume CAGR(1)
Gehanteerde aannames	9,74%	0,75%	1,90%
Aanpassing	0,70%	-1,65%	-0,30%
Realiseerbare waarde gelijk aan boekwaarde	10,44%	-0,90%	1,60%

(1) Betreft de verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses.

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

Jaarlijks wordt voor iedere kasstroomgenererende eenheid de goodwill impairment test uitgevoerd aan het einde van het derde kwartaal. Echter, voor iedere publicatie (jaarrekening en halfjaarbericht) wordt bezien of een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill is geïdentificeerd. Daarbij worden onder meer de meest recente marktonwikkelingen, financiële resultaten en management vooruitzichten meegenomen. Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door de contante waarde te bepalen van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. De bepaling

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

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2020 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid Polen zijn opgenomen in onderstaande tabel:

<i>In procenten</i>	Negatieve scenario	Basis-scenario (1)	Positieve scenario (1)
Waarschijnlijkheid	40%	50%	10%
Disconteringsvoet voor belastingen	12,40%	12,40%	12,40%
Eindwaarde groeivoet	1,50%	1,50%	1,50%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	1,27%	6,07%	6,07%

(1) Zie de omschrijving van de scenario's voor het verschil tussen het basis en positieve scenario

De waarschijnlijkheid is gebaseerd op een analyse van de marktontwikkelingen en management vooruitzichten met betrekking tot de Covid-19-pandemie. Management is van mening dat de waarschijnlijkheid voor de scenario's redelijk is rekening houdend met de grootste kans voor het basisscenario en een grotere kans voor het negatieve scenario dan voor het positieve scenario.

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2020 bedrijfswaarde voor de overige kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel:

<i>In procenten</i>	Nederland	België	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	9,00%	10,60%	10,80%
Eindwaarde groeivoet	0,63%	0,63%	0,63%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	-0,13%	2,94%	1,61%

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2019 bedrijfswaarde per kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel.

<i>In procenten</i>	Nederland	België	Duitsland	Polen	Verenigd Koninkrijk
Disconteringsvoet voor belastingen	8,69%	10,16%	9,74%	10,77%	8,99%
Eindwaarde groeivoet	0,75%	0,75%	0,75%	1,75%	0,95%
Verwachte Total Feed volume CAGR in de vijf jaar prognoses	0,80%	1,20%	1,90%	10,20%	1,60%

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2020 (2019: budget 2019) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2025 is gelijk aan de eindwaarde groeivoet.

De belangrijkste aannames in de prognoses zijn de verwachte CAGR voor Total Feed volumeontwikkeling en de gemiddelde onderliggende EBITDA/ brutowinst marge (de conversie-ratio). Deze zijn beide direct afgeleid van het budget en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, een analyse van de marktontwikkelingen en management vooruitzichten.

Vooraf vanwege de Covid-19-pandemie en onzekerheden bij veehouders over toekomstperspectief door de (verwachte) aangescherpte milieuregelgeving, de mogelijke invloed van alternatieven voor eiwitproducten (waaronder vleesvervangers) en het

toegenomen risico op dierziekten in de pluimvee- en varkenssector is de eindwaarde groeivoet en de verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor de meeste kasstroomgenererende eenheden naar beneden bijgesteld. De verwachte CAGR voor de Total Feed volumes voor België ligt hoger dan in 2019, aangezien rekening wordt gehouden met het winnen van marktaandeel.

Om tot de geprognostiseerde brutowinst te komen is een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de marge per ton en niet van de ontwikkelingen van verkoopprijzen. De ontwikkeling van de prijzen van grondstoffen is moeilijk te voorspellen. Deze worden echter in het algemeen waar mogelijk doorberekend aan klanten. Bij het bepalen van de kostenontwikkeling wordt rekening gehouden met de volumeontwikkeling, de inflatie en besparingen.

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

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

De Groep heeft zowel in 2020 als in 2019 geen materiële afwaardering verantwoord op andere immateriële activa.

20. Vastgoedbeleggingen

A. Aansluiting van de boekwaarde

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Stand op 1 januari	1.070	643
Herclassificatie naar/van materiële vaste activa	-	427
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	-139	-
Stand op 31 december	931	1.070
Kostprijs	1.142	1.358
Cumulatieve afschrijvingen	-211	-288
Boekwaarde op 31 december	931	1.070

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.

Prijs van de transactie is afhankelijk van:	De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) als:
de conditie van de vastgoedbelegging	<ul style="list-style-type: none"> De beoordeelde conditie van de vastgoedbelegging beter (slechter) zou zijn
Vergelijkbaarheid van locatie	<ul style="list-style-type: none"> De locatie als een meer (minder) gewilde locatie zou worden beschouwd
Beoordeling van de inbaarheid van vorderingen gerelateerd aan een specifieke vastgoedbelegging in Nederland	<ul style="list-style-type: none"> De inbaarheid van de gerelateerde vorderingen hoger (lager) zou worden ingeschat

De vastgoedbeleggingen bestaan uit een aantal bedrijfspanden en terreinen die niet langer dienstbaar is aan de activiteiten van de Groep en welke de groep van plan is te verkopen.

De herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop in 2020 betreft een fabriek in België.

De herclassificatie van materiële vaste activa in 2019 heeft betrekking op een fabriek in Nederland en een fabriek in België, beiden zijn niet langer in gebruik voor productie. Daarnaast heeft in 2019 een verkoop onroerend goed in Nederland plaatsgevonden, waarmee een incidentele bate van €0,9 miljoen is gerealiseerd (zie ook noot 10 en 17). De boekwaarde van deze activa was nihil.

B. Informatie over de reële waarde

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

De vastgestelde reële waarde voor de vastgoedbeleggingen bedroeg €1,0 miljoen (31 december 2019: €2,3 miljoen) en is geclassificeerd als een Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de informatie die is afgeleid van markttransacties.

21. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

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

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
HaBeMa	25.501	27.206
Overig	973	-
Totaal	26.474	27.206

Eind december 2020 heeft de Groep een 25% belang verworven in een diervoeder handelsbedrijf. Dit belang is niet materieel voor de Groep in het kader van de IFRS toelichtingsvereisten.

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

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
HaBeMa	4.101	2.773
	4.101	2.773

De overige deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode heeft in 2020 niet bijgedragen aan het resultaat.

Joint venture

HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG (HaBeMa) is de

enige joint venture waarin de Groep participeert. HaBeMa is een van de leveranciers van de Groep en is hoofdzakelijk actief in de handel, op- en overslag van grondstoffen en productie van mengvoer in Hamburg, Duitsland.

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

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

De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2020 €951 duizend (2019: €651 duizend). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbesteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

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

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	52.143	56.255
Geldmiddelen en kasequivalenten	665	71
Overige vlottende activa	27.739	32.141
Vlottende activa	28.404	32.212
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-8.372	-10.748
Overige langlopende verplichtingen	-10.469	-10.090
Langlopende verplichtingen	-18.841	-20.838
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-2.757	-8.212
Overige kortlopende verplichtingen	-7.947	-5.005
Kortlopende verplichtingen	-10.704	-13.217
Netto-activa (100%)	51.002	54.412
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	25.501	27.206
Boekwaarde belang joint venture	25.501	27.206

<i>In duizenden euro</i>	noot	31 december 2020	31 december 2019
Omzet		243.305	190.972
Afschrijvingen en amortisatie		-6.000	-6.069
Netto financieringsresultaat		-657	-965
Belastinglast		-1.918	-1.383
Gerealiseerd resultaat (100%)		10.104	6.848
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-13	-36
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		10.091	6.812
Gerealiseerd resultaat (50%)		5.052	3.424
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode	16A	-951	-651
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		4.101	2.773
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)	16B	-5	-18
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		4.096	2.755
Door Groep ontvangen dividenden		6.752	1.593

22. Handels- en overige vorderingen

<i>In duizenden euro</i>	noot	31 december 2020	31 december 2019
Vorderingen op handelsdebiteuren		185.156	184.691
Vordering op verbonden partijen	36	3.395	8.948
Leningen aan medewerkers		229	280
Overige beleggingen		28	28
Derivaten	31,32	-	114
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		4.233	11.137
Vooruitbetalingen		3.721	4.524
Overlopende activa		25.585	29.520
Totaal		222.347	239.242
Langlopend		6.688	10.462
Kortlopend		215.659	228.780
Totaal		222.347	239.242

De daling van de vorderingen op verbonden partijen wordt met name veroorzaakt door het terug betalen van leningen door de minderheidsaandeelhouder van Tasomix.

De afname in belastingvorderingen is het gevolg van een tijdigere afwikkeling van de btw-positie in combinatie met het ontvangen van bronbelasting in 2020 over voorgaande jaren.

De langlopende handels- en overige vorderingen bestaan uit:

- Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, die grotendeels rentedragend zijn en hoofdzakelijk leningen betreffen aan afnemers. Indien mogelijk, zijn zekerheden afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekningen en/of onroerend goed.
- Leningen aan Nederlandse medewerkers, waarop het niveau van de rente gelijk is aan de rente op Nederlandse staatsleningen en tenminste gelijk aan de rente als bedoeld in Artikel 59 Uitvoeringsbesluit Loonbelasting 2001. De terugbetaling van de leningen bedraagt minimaal 7,5% per jaar van het oorspronkelijke bedrag, met ingang van 2015. Als zekerheid voor nakoming van de verplichtingen is pandrecht gevestigd op de certificaten van aandelen die met deze leningen zijn verworven. De marktwaarde van deze certificaten van aandelen is per de balansdatum groter dan de waarde van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkersparticipatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan

medewerkers als onderdeel van medewerkersparticipatieplannen. Het beleid is om in principe geen leningen aan medewerkers te verstrekken.

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

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

23. Voorraden

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Grond- en hulpstoffen	74.313	70.717
Gereed product	11.736	10.525
Overige voorraden	7.715	8.774
Totaal	93.764	90.016

De toename van de voorraad wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere grondstofprijzen. Tevens is in het Verenigd Koninkrijk meer voorraad aangehouden ter voorbereiding op de Brexit.

De overige voorraden betreffen de handelsvoorraden die onderdeel uitmaken van de 'Total Feed activiteiten' van de Groep en betreffen vooral specialty handelsartikelen, meststoffen en zaden. De afname van deze voorraad wordt veroorzaakt door een daling van het volume.

In 2020 is op de voorraden geen voorziening opgenomen (2019: €30 duizend).

Voor wat betreft belangrijke inkoopverplichtingen wordt verwezen naar de toelichting over verplichtingen onder noot 35.

24. Biologische activa

A. Aansluiting van de boekwaarde

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Stand op 1 januari	5.931	4.314
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	32.406	31.129
Verkopen van pluimvee	-33.589	-30.947
Wijziging in reële waarde	1.434	1.435
Stand op 31 december	6.182	5.931

Per de balansdatum bestaat de pluimveestapel uit 1.154.994 dieren (2019: 998.290 dieren) met een waarde van €6,2 miljoen (2019: €5,9 miljoen). De pluimveestapel bevat hennen en een aantal hanen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 20 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

B. Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hennen en hanen is gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze dieren en daarom beschouwt de Directie de prijs van de meest recente markttransacties als de meest betrouwbare schatting voor de reële waarde resulterend in een Niveau 3 reële waarde hiërarchie.

Niveau 3 reële waarden

Onderstaande tabel geeft een specificatie van de totale winsten (verliezen) verantwoord in de kosten van grond- en hulpstoffen met betrekking tot Niveau 3 reële waarden (pluimveestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		
Wijziging in reële waarde (gerealiseerd)	1.424	1.402
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	10	33
Totaal	1.434	1.435
Bedragen verwerkt in de balans		
Wijziging in reële waarde (niet-gerealiseerd)	241	230

Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

De volgende tabel geeft de gebruikte waarderingsmethoden weer die zijn gebruikt bij vaststelling van de Niveau 3 reële waarden, evenals de belangrijke niet-waarneembare input die is gebruikt.

<i>Type</i>	Waarderingsmethode	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
<i>Vee</i>	Waarderingsmethode en transactieprijs	De geschatte referentieprijs is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
<i>Vee bestaat uit hanen en hennen</i>	De reële waarde van de hennen en hanen wordt vastgesteld op basis van de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop.	De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van volgroeidheid (0% - 91%), uitvalpercentage inclusief sterfte (7,0%)	<ul style="list-style-type: none"> · het aantal dieren toeneemt (afneemt) · het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt) · het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer afneemt (toeneemt)

C. Risicobeheer van biologische activa

De Groep is onderhevig aan de volgende risico's met betrekking tot haar veestapel.

Risico's op het gebied van regelgeving en milieu

De Groep is onderworpen aan wetten en regels in de verschillende landen waarin zij actief is. De Groep heeft milieubeleid en procedures ingevoerd gericht op het voldoen aan lokale milieu- en overige wetten.

Risico van vraag en aanbod

De Groep is blootgesteld aan de risico's die het gevolg zijn van variaties in de prijs en het verkoopvolume van haar veestapel. De Groep voert regelmatig trendanalyses uit met betrekking tot de ontwikkeling van de volumes en prijzen van hennen en hanen.

Risico's met betrekking tot dierziekten

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan dierziekten. De Groep volgt de ontwikkelingen in de markt op de voet en past waar nodig haar beleid aan.

25. Geldmiddelen en kasequivalenten

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

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Deposito's	524	4.647
Banksaldi	68.134	58.114
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	68.658	62.761
Bankschulden	-30.625	-47.402
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	38.033	15.359

De geldmiddelen en kasequivalenten staan ter vrije beschikking van de Groep. De bankschulden zijn gedaald door aflossingen op de korte termijn financiering binnen de faciliteit (zie noot 29).

26. Activa aangehouden voor verkoop

<i>Aansluiting van de boekwaarde</i>	2020	2019
Stand op 1 januari	1.737	-
Herclassificatie van vaste activa	-	1.701
Herclassificatie van vastgoedbeleggingen	139	-
Afgestoten	-1.246	-
Aanpassing voor koersverschillen	-56	36
Stand op 31 december	574	1.737

Gedurende 2019 zijn de activa van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk en één fabriek in Nederland geherclassificeerd van materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop. In 2020 is in aanvulling de activa van één fabriek in België van vastgoedbelegging naar activa aangehouden voor verkoop geclassificeerd.

In 2020 is de activa van één fabriek in het Verenigd Koninkrijk en de fabriek in Nederland verkocht.

Inspanningen om de overige activa te verkopen zijn inmiddels gestart, echter is het verkoopproces vertraagd als gevolg van het Covid-19 pandemie. Desondanks wordt een verkoop verwacht in 2021.

Eigen vermogen en verplichtingen

27. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

In duizenden euro	Gewone aandelen (aantal)				Bedrag
	31 december 2020	31 december 2019	31 december 2020	31 december 2019	
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	106.261.040	144.506	144.617	
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-	
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	106.261.041	144.506	144.617	

Op 15 april 2016 is besloten de statuten van de Vennootschap te wijzigen en de juridische vorm van de Vennootschap om te zetten in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016.

Op 31 december 2020, bestaat het aandelenkapitaal uit 95.218.821 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2019 en 24 april 2020 machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging van ForFarmers eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging is ForFarmers op 3 mei 2019 gestart om, gedurende een periode van maximaal 18 maanden (de duur van de machtiging), eigen aandelen in te kopen voor (a) een bedrag van €30 miljoen en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2019 en 2020. Tevens heeft de Algemene Vergadering besloten tot intrekking van alle gewone aandelen die de Vennootschap tot dan toe heeft verkregen of zal verkrijgen onder de inkoopprogramma's van de Vennootschap en is machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot implementatie van deze intrekking (waaronder begrepen de bevoegdheid om het exacte aantal gewone aandelen dat wordt ingetrokken en de timing daarvan te bepalen). Op 2 september 2020 heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap besloten -onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen- om per 11 september 2020 11.042.219 gewone aandelen in te trekken.

ForFarmers heeft in 2020, 2.694.865 aandelen (2019: 2.734.250) ingekocht voor een bedrag van €15,6 miljoen (2019: €17,3 miljoen). Hiervan zijn 197.266 aandelen (2019: 253.249) voor een bedrag van €1,0 miljoen (2019: €1,8 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €90,1 miljoen (inclusief kosten inkoop) bedroeg ten tijde van het afronden van de aandelen inkoopprogramma's. Na het afronden van de inkoopprogramma's zijn de ingekochte aandelen ingetrokken, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten €0,1 miljoen bedraagt per 31 december 2020 (2019: €75,5 miljoen).

(i) Gewone aandelen

Alle houders van gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

(ii) Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Vennootschap kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2021 voor 47.8% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen (zie noot 1). Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen (8.6%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56.4%

heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor minder dan 50% kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

B. Aard en doel van reserves

(i) Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs op de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Gedurende het boekjaar verwierf de Vennootschap 2.694.865 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan.

Per 31 december 2020, hield de Groep, als gevolg van het intrekken van de aandelen, 28.385 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2019 verwierf de Vennootschap 2.734.250 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2019, hield de Groep 8.573.005 van de (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2020	2019	2020	2019
Stand op 1 januari	8.573.005	6.092.004	86	61
Terugkoop werknemersparticipatieplan	197.266	251.852	2	3
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-197.266	-253.249	-2	-3
Inkoop eigen aandelen	2.497.599	2.482.398	25	25
Intrekking eigen aandelen	-11.042.219	-	-111	-
Stand op 31 december	28.385	8.573.005	-	86

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De afname van deze reserve per 31 december 2020 is het gevolg van de devaluatie van zowel het Britse pond als van de Poolse zloty.

(iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkinginstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en dieselhedges.

(iv) Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen. De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Ten aanzien van dividendbesluiten wordt verwezen naar de statutaire resultaatbestemmingsregeling in de overige gegevens.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 47, eigen vermogen bij de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening.

C. Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitbetaald in het jaar		2020	2019
In duizenden euro			
€0,28 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2019: €0,30)		26.891	30.051
		26.891	30.051

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 95,2 miljoen (2019: 97,7 miljoen). In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend (indien van toepassing) met uitstaande debiteuren en vorderingen op de Coöperatie FromFarmers U.A. (€1,1 miljoen in 2020), waardoor het in 2020 betaalde dividend uitkomt op €26,1 miljoen (inclusief €0,3 miljoen dividend aan de minderheidsaandeelhouder van ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Het dividend wordt uitgekeerd op 7 mei 2021. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	noot	2020	2019
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2019: totaal dividend van €0,28)	47	27.605	27.353
		27.605	27.353

Het totale dividend over 2020 is €27.605 duizend.

Het totale dividend in 2019 van €27.353 duizend bestaat uit een dividend van €18.216 duizend en een speciaal dividend van €9.137 duizend.

D. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

<i>In duizenden euro</i>	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap				Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
	noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten			
2020							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	-21.039	-21.039	-	-21.039
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	-7.907	-	-	-7.907	-	-7.907
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	-142	-	-142	-	-142
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-5	-5	-	-5
Totaal		-7.907	-142	-21.044	-29.093	-	-29.093
2019							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	-	-	-16	-16	-	-16
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	5.122	-	-	5.122	-	5.122
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	-	417	-	417	-	417
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	-	-	-18	-18	-	-18
Totaal		5.122	417	-34	5.505	-	5.505

28. Kapitaalmanagement

Financiering

De lange termijn doelstelling van ForFarmers is om de verhouding netto schuld ten opzichte van de genormaliseerde EBITDA maximaal 2,5 te laten bedragen. De genormaliseerde EBITDA wordt gedefinieerd conform de convenantbepalingen in de financieringsovereenkomst met de banken, zoals nader is toegelicht in de sectie Convenantrichtlijnen.

De lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste maximaal toegestane ratio.

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

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

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (exclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa, gecorrigeerd voor de IFRS 16 lease impact.

Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de

Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;

- exclusief buitengewone kosten, zoals herstructurering, desinvesteringen, herwaarderingen, (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen en desinvesteringen als gevolg van niet voortgezette bedrijfsactiviteiten met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van 10% van EBITDA niet overschrijdt.
- inclusief kostenbesparingen en synergiën welke de Groep voornemens is te realiseren binnen 18 maanden samenhangend met een verworven onderneming, herstructurering, reorganisatie of vergelijkbaar initiatief waarbij het totale bedrag van deze kosten niet meer dan 15% van EBITDA bedragen. Wanneer de kosten hoger zijn dan 7,5% van EBITDA dan dient de Groep een externe partij opdracht te geven tot certificeren van deze kosten.

Netto financieringslasten betekent het nettobedrag 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 2020 was de leverage ratio negatief en de interest coverage ratio positief conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels, zie de volgende pagina. Hiermee voldoet ForFarmers per 31 december 2020 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2019: idem).

De netto schuld-genormaliseerde EBITDA ratio per 31 december 2020 en 31 december 2019 wordt weergegeven in onderstaande tabel:

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	22.268	22.367
Leaseverplichtingen	29,32	27.982	24.102
Bankschulden	32	30.625	47.402
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	25	-68.658	-62.761
Netto schuld		12.217	31.110
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-27.982	-24.102
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		-15.765	7.008
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		100.293	85.180
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-6.575	-5.818
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-	185
Genormaliseerde EBITDA		93.718	79.547
Leverage ratio (verhouding netto schuld - genormaliseerde EBITDA)		-0,17	0,09
Interest coverage ratio (verhouding genormaliseerde EBITDA - netto rentelasten op leningen)		128,21	58,53

29. Leningen en overige financieringsverplichtingen

In duizenden euro	noot	31 december 2020	31 december 2019
Bankleningen zonder zekerheden		19.291	19.287
Leaseverplichtingen		22.584	19.368
Leningen van verbonden partijen		2.977	3.080
Totaal langlopend		44.852	41.735
Leaseverplichtingen		5.398	4.734
Totaal kortlopend		5.398	4.734

De financieringsovereenkomst heeft geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2020 (31 december 2019: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot 30B.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32.

A. Voorwaarden en aflossingsschema

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

In duizenden euro	Valuta	Nominale rente	Jaar van afloop	Nominale waarde 31 december 2020	Boekwaarde 31 december 2020	Nominale waarde 31 december 2019	Boekwaarde 31 december 2019
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0,55%	2024	20.000	19.291	20.000	19.287
Bankleningen met zekerheden (variabele rente)(1)	EUR			-	-	-	-
Leningen van verbonden partijen	PLN	3,8%	2021	2.977	2.977	3.080	3.080
Totaal rentedragende verplichtingen				22.977	22.268	23.080	22.367

(1) De lokale bankleningen met zekerheden zijn gedurende 2019 volledig afgelost door middel van de nieuwe financiering

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Herfinanciering

Op 25 juni 2019 heeft ForFarmers een nieuwe kredietfaciliteit ondertekend ter waarde van €300 miljoen met een internationaal bankensyndicaat. De nieuwe faciliteit heeft een looptijd tot 25 juli 2024 en heeft de mogelijkheid om twee keer met een jaar te worden verlengd. De faciliteit is verstrekt door een internationaal syndicaat van banken bestaande uit ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank. Per 31 december 2020 werd nominaal €20,0 miljoen (31 december 2019: €20,0 miljoen) van deze nieuwe faciliteit gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor of Wibor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,5% en 1,55% (2019: idem). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2020 bedraagt de Euro funding 0,55% (2019: 0,55%).

(ii) Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximum bedrag van €6 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum geen gebruik gemaakt (2019: idem).

C. Financieringsverplichtingen met zekerheden

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

D. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

<i>In duizenden euro</i>	noot	Leningen en overige financieringsverplichtingen	Leaseverplichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheidsbelangen	Totaal
Stand op 1 januari 2020		22.367	24.102	-2.096	252.995	17.705	5.132	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-25	-14.414	-	-	-14.439
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	847	-	-	847
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-1.166	-	-	-1.166
Leasebetalingen	0	-	-6.712	-	-	-	-	-6.712
Opname leningen	29	30.000	-	-	-	-	-	30.000
Terugbetaling banklening	29	-30.000	-	-	-	-	-	-30.000
Transactiekosten in verband met leningen		-	-	-	-	-	-	-
Betaling van afwikkeling derivaten	32	-	-	-	-	-	-	-
Betaald dividend	27	-	-	-	-25.782	-	-280	-26.062
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-6.712	-25	-40.515	-	-280	-47.532
Verwerving dochteronderneming		-	-	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		284	-476	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	-521	-	-	-	-	
Overige mutaties(1)		-383	11.589	-7.938	-4.150	-3.551	703	-
Stand op 31 december 2020		22.268	27.982	-10.059	208.330	14.154	5.555	
<i>In duizenden euro</i>								
Stand op 31 december 2019		54.917	586	-7.610	239.990	58.590	5.166	
Additionele IFRS 16 leaseverplichtingen			24.987					
Stand op 1 januari 2019		54.917	25.573	-7.610	239.990	58.590	5.166	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Inkoop van eigen aandelen	27	-	-	-25	-15.481	-	-	-15.506
Opbrengst uit verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	1.339	-	-	1.339
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	27	-	-	-	-1.805	-	-	-1.805
Leasebetalingen		-	-6.260	-	-	-	-	-6.260
Opname leningen	29	45.000	-	-	-	-	-	45.000
Terugbetaling banklening	29	-77.128	-	-	-	-	-	-77.128
Transactiekosten in verband met leningen		-1.135	-	-	-	-	-	-1.135
Betaling van afwikkeling derivaten	32	-	-	-115	-	-	-	-115
Betaald dividend	27	-	-	-	-29.007	-	-401	-29.408
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		-33.263	-6.260	-140	-44.954	-	-401	-85.018
Verwerving dochteronderneming		-	-	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		385	-470	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		19	474	-	-	-	-	
Overige mutaties(1)		309	4.785	5.654	57.959	-40.885	367	-
Stand op 31 december 2019		22.367	24.102	-2.096	252.995	17.705	5.132	

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

30. Voorzieningen

2020

In duizenden euro

	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2020	774	1.205	1.451	371	1.489	5.290
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	1.291	158	466	1.057	2.972
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-	-	-704	-	-680	-1.384
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-53	-614	-449	-470	-1.586
Effect van discontering	7	-	-	-	-	7
Overige mutatie	-	-	-	-	-439	-439
Translatie verschillen	-	-67	-61	-	-16	-144
Stand op 31 december 2020	781	2.376	230	388	941	4.716
Langlopend	781	2.284	-	-	375	3.440
Kortlopend	-	92	230	388	566	1.276
Stand op 31 december 2020	781	2.376	230	388	941	4.716

2019

In duizenden euro

	Bodemsanering	Sloopkosten	Herstructurering	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2019	784	205	204	661	1.542	3.396
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	969	3.679	609	724	5.981
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	-18	-	-367	-106	-233	-724
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-	-2.008	-793	-566	-3.367
Effect van discontering	7	-	-	-	8	15
Overige mutatie	-	-	-100	-	-	-100
Translatie verschillen	1	31	43	-	14	89
Stand op 31 december 2019	774	1.205	1.451	371	1.489	5.290
Langlopend	774	1.172	-	-	1.069	3.015
Kortlopend	-	33	1.451	371	420	2.275
Stand op 31 december 2019	774	1.205	1.451	371	1.489	5.290

A. Bodemsanering

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

B. Sloopkosten

De in het boekjaar getroffen voorziening heeft met name betrekking op activa die aan het eind van de economische levensduur verwijderd dienen te worden. De langlopende voorziening voor sloopkosten is getroffen voor in gebruik zijnde activa en wordt naar verwachting aan het einde van de economische levensduur aangewend.

C. Herstructurering

De mutaties in de herstructureringsvoorziening zijn met name het gevolg van het aangekondigde efficiency programma.

D. Verlieslatende contracten

De in het boekjaar getroffen voorziening en het gebruik van de voorziening voor verlieslatende contracten heeft betrekking op voorverkoopcontracten en een aantal verlieslatende vleescontracten.

E. Overig

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op juridische geschillen en claims.

Daarnaast is ForFarmers betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen financiële impact als resultaat heeft of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten [zie ook noot 35 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen].

31. Handelsschulden en overige verplichtingen

<i>In duizenden euro</i>		31 december 2020	31 december 2019
Handelsschulden aan verbonden partijen	36	2.418	2.520
Overige handelsschulden		230.176	210.759
Overlopende passiva		45.423	44.394
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		5.840	9.127
Voorwaardelijke vergoedingen	6	-	9.755
Derivaten	32	77	-
Put optie verplichting	6	20.671	26.665
Totaal		304.605	303.220
Langlopend		21.079	26.664
Kortlopend		283.526	276.556
Totaal		304.605	303.220

De afname van de voorwaardelijke vergoedingen heeft met name betrekking op de afwikkeling van de voorwaardelijke vergoeding van Vleuten-Steijn en betalingen op de voorwaardelijke vergoedingen in relatie tot Voeders Algoet, Wilde Agriculture Ltd. en Bowerings Animal Feeds Ltd.

De put optie verplichting heeft betrekking op de overname van Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. De afname van deze verplichting is het gevolg van de verwachting omtrent de realisatie van operationele doelen. Zie noot 6, 17 en 32 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

De daling in de belastingverplichting houdt hoofdzakelijk verband met het betalen in 2020 van de bronbelasting over voorgaande jaren, welke per jaareinde 2019 opgenomen was als verplichting.

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

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 32C.

Financiële instrumenten

32. Financiële instrumenten – Reële waarden en risico management

A. Verwerkingscategoriën en reële waarden

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

31 december 2020

In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL instrumenten - overig(1)	Afdekkings-tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Boekwaarde			Reële waarde	
					Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	25	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen(2)	22	-	-	222.319	222.319	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	68.658	68.658	-	-	-	-
		-	-	291.005	291.005	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	-	-	-	-	-	-	-	-
Put optie verplichting	6,32	-20.671	-	-	-20.671	-	-	-20.671	-20.671
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-77	-	-77	-	-77	-	-77
		-20.671	-77	-	-20.748	-	-77	-20.671	-20.748
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-30.625	-30.625	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	29	-	-	-19.291	-19.291	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-27.982	-27.982	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen(3)	31	-	-	-283.857	-283.857	-	-	-	-
		-	-	-361.755	-361.755	-	-	-	-

(1) Reële waarde door winst en verlies

(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(3) Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting

31 december 2019

In duizenden euro	noot	Verplicht tegen FVTPL instrumenten - overig(1)	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Boekwaarde			Reële waarde	
					Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	114	-	114	-	114	-	114
		-	114	-	114	-	114	-	114
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)	25	-	-	28	28	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen(2)	22	-	-	239.100	239.100	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	25	-	-	62.761	62.761	-	-	-	-
		-	-	301.889	301.889	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	-9.755	-	-	-9.755	-	-	-9.755	-9.755
Put optie verplichting	6,32	-26.665	-	-	-26.665	-	-	-26.665	-26.665
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	32	-	-	-	-	-	-	-	-
		-36.420	-	-	-36.420	-	-	-36.420	-36.420
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	29	-	-	-47.402	-47.402	-	-	-	-
Leningen en overige financieringsverplichtingen	25	-	-	-19.286	-19.286	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	29	-	-	-24.102	-24.102	-	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen(3)	31	-	-	-266.800	-266.800	-	-	-	-
		-	-	-357.590	-357.590	-	-	-	-

(1) Reële waarde door winst en verlies

(2) Exclusief derivaten en overige beleggingen

(3) Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting

B. Bepaling van de reële waarden

Waarderingsstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

In de volgende tabellen worden de waarderingsstechnieken uiteengezet die worden gebruikt voor het bepalen van reële waarden van Niveau 2 en Niveau 3, voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde in de balans, evenals de belangrijke niet-waarneembare inputs die daarbij zijn gebruikt. Gerelateerde waarderingsprocessen zijn beschreven in noot 4.

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingsstechniek
<i>Valutatermijncontracten</i>	De reële waarde is bepaald op basis van genoteerde termijnkoersen op de rapportagedatum en contante-waardeberekeningen gebaseerd op hoge kredietkwaliteit rendementscurves van de respectievelijke valuta's.
<i>Rente swaps en brandstof swaps</i>	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating. Derivaten worden gewaardeerd gebaseerd op waarderingsstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput. De meest gebruikte waarderingsstechnieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen.
<i>Voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting</i>	<p>Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. De verwachte betaling wordt bepaald op basis van mogelijke scenario's over de verwachte volume / EBITDA ontwikkeling, de inbaarheid van bruto handelsvorderingen en de verwachte netto schuld positie, het bedrag dat bij elk van de scenario's moet worden betaald en de waarschijnlijkheid van elk scenario.</p> <p>Belangrijk niet-waarneembare input betreft:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prognose van de jaarlijkse groeivoet van het volume/ EBITDA.• Prognose ontvangsten bruto handelsvorderingen.• Prognose netto schuldpositie.• Voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet. <p>De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naargelang:</p> <ul style="list-style-type: none">• de jaarlijkse groeivoet van het volume/ EBITDA hoger (lager) uitvalt.• de ontvangsten van de bruto handelsvorderingen van de standaard betaaltermijn positief (negatief) afwijken.• de werkelijke netto schuldpositie positief (negatief) van de verwachte netto schuldpositie afwijkt.• de voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet lager (hoger) uitvalt.

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

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

C. Financieel risicomanagement

Risk management raamwerk

Het bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. Het bestuur 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 Het bestuur, de Audit Committee en de Raad van Commissarissen over haar activiteiten. De Groep beschouwt de acceptatie van risico's en het onderkennen van mogelijkheden als een onmisbaar onderdeel om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Risicobeheer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt dat kan worden voldaan aan de vereisten van goed ondernemingsbestuur. Via een actieve bewaking van het risicobeheer richt de Groep zich op het creëren van een hoog niveau van bewustzijn in termen van risicobeheer. De opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit het team Corporate Governance & Compliance. De Groep is blootgesteld aan de volgende risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

(i) Kredietrisico

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

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 5 en 8 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

kredietprofiel worden de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:

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

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is in 2020 individueel verantwoordelijk voor meer dan 1,9% (2019: 2,5%) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 23.

Per 31 december 2020 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Bruto handels- en overige vorderingen	234.636	254.870
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-12.289	-15.628
Totaal	222.347	239.242
Langlopend (waaronder leningen)	6.688	10.462
Kortlopend	215.659	228.780
Totaal	222.347	239.242

Per 31 december 2020 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	197.066	8.196	205.262
Overschrijding < 30 dagen	12.248	2.598	14.846
Overschrijding 31 - 60 dagen	2.270	1.723	3.993
Overschrijding 61 - 90 dagen	493	918	1.411
Overschrijding > 90 dagen	1.165	7.959	9.124
Bruto bedrag	213.242	21.394	234.636
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-12.289	-12.289
Totaal	213.242	9.105	222.347
Achterstallige vorderingen	7,6%	61,7%	12,5%

Het percentage achterstallige vorderingen (totaal van 12,5%) is afgenomen, met name als gevolg van de procesoptimalisatie bij debiteurenbeheer.

Per 31 december 2019 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

In duizenden euro	Rekeningen zonder bijzondere waardeverminderingen	Rekeningen met bijzondere waardeverminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	209.500	4.223	213.723
Overschrijding < 30 dagen	15.513	1.617	17.130
Overschrijding 31 - 60 dagen	3.653	1.279	4.932
Overschrijding 61 - 90 dagen	1.052	972	2.024
Overschrijding > 90 dagen	3.114	13.947	17.061
Bruto bedrag	232.832	22.038	254.870
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	-	-15.628	-15.628
Totaal	232.832	6.410	239.242
Achterstallige vorderingen	10,0%	80,8%	16,1%

De rekeningen met bijzondere waardeverminderingen betreffen de debiteurensaldi waarop een bijzondere waardevermindering op is toegepast. Het bestuur verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast volledig inbaar zijn,

gebaseerd op historisch betalingsgedrag en intensieve analyse van kredietrisico's, inclusief onderliggende kredietwaardigheidsscore's indien beschikbaar.

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

In duizenden euro	2020	2019
Stand op 1 januari	15.628	16.909
In het boekjaar afgeschreven	-4.292	-1.030
In het boekjaar vrijgevallen	-2.901	-4.851
In het boekjaar toegevoegd	4.070	3.587
Overige mutatie[1]	-46	917
Translatie verschillen	-170	96
Stand op 31 december	12.289	15.628
Langlopend	1.650	4.172
Kortlopend	10.639	11.456
Stand op 31 december	12.289	15.628

(1) De overige mutatie betreft een wijziging in de presentatie van vorderingen op handelsdebiteuren gerelateerd aan overnames uit voorgaand jaar.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen, bankgaranties, garanties aan verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Zie noot 35 voor meer informatie over de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen.

(ii) Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. Tevens houdt de Groep financieringsfaciliteiten aan om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 29 voor meer details.

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

Hieronder worden de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen per balansdatum weergegeven. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt en zijn inclusief rentebetalingen en exclusief de effecten van salderingsovereenkomsten.

31 december 2020 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Contractuele kasstromen					
	noot		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	-	-	-	-	-	-	
Put optie verplichting	6,32	20.671	34.561	-	-	34.561	-	
Bankschulden	29	30.625	30.625	30.625	-	-	-	
Bankleningen	29	19.290	20.000	-	-	20.000	-	
Leaseverplichtingen	29	27.982	39.334	6.423	5.188	9.481	18.242	
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	31	281.439	281.295	280.260	1.035	-	-	
			380.007	405.815	317.308	6.223	64.042	18.242

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2020 ten bedrage van €68.658 duizend.

31 december 2019 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

In duizenden euro	Boekwaarde		Contractuele kasstromen					
	noot		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar	
Voorwaardelijke vergoeding	6,32	9.755	9.755	9.755	-	-	-	
Put optie verplichting	6,32	26.665	50.220	-	-	-	50.220	
Bankschulden	29	47.402	47.402	47.402	-	-	-	
Bankleningen	29	19.286	20.000	-	-	20.000	-	
Leaseverplichtingen	29	24.102	37.655	5.618	4.220	6.940	20.877	
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	31	264.280	266.592	265.964	628	-	-	
			391.490	431.624	328.739	4.848	26.940	71.097

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2019 ten bedrage van €62.761 duizend.

Zoals toegelicht in noot 29 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt op regelmatige basis bewaakt door de treasury-afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan Het bestuur teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde

van het boekjaar wordt voldaan aan het convenant, zoals nader is toegelicht in noot 28.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige marktrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de marktrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven, valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet

verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen.

(iii) Marktrisico

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

Valutarisico

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

In het algemeen worden leningen getrokken in valuta die overeenkomen met de kasstromen die worden

Blootstelling aan valutarisico

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

In duizenden

	31 december 2020			31 december 2019		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	117.738	72.735	108.073	120.290	74.645	132.882
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	55.328	-9.322	-31.580	55.460	-20.502	-68.119
Bankleningen zonder zekerheden	-19.290	-	-	-19.286	-	-
Bankleningen met zekerheden	-	-	-	-	-	-
Leningen van verbonden partijen	-	-	-13.575	-	-	-13.112
Leaseverplichtingen	-16.538	-10.145	-727	-14.973	-7.466	-1.503
Handelsschulden en overige verplichtingen	-193.601	-71.560	-143.191	-194.587	-62.105	-151.709
Netto transactie-positie	-56.363	-18.292	-81.000	-53.096	-15.428	-101.561

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty.

De belangrijke wisselkoersen die zijn toegepast gedurende het boekjaar zijn opgenomen in noot 3.

Gevoeligheidsanalyse

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

gegenereerd door de onderliggende ondernemingen van de Groep, primair de euro, maar ook het Britse pond en de Poolse zloty.

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

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

De Groep heeft per 31 december 2020 geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken (31 december 2019: 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.

Renterisico

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

Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en indien gewenst het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken.

Blotstelling aan renterisico

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

Boekwaarde

In duizenden euro	31 december 2020	31 december 2019
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	6.660	10.434
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	19.290	19.286

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

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

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

In duizenden euro	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2020				
Instrumenten met een variabele rente	-96	96	-47	47
31 december 2019				
Instrumenten met een variabele rente	-96	96	-63	63

Grondstoffen prijsrisico's

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

Een deel van de kosten van de Groep bestaat uit de kosten van energie en brandstoffen. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van de producten van de Groep. Hogere kosten voor bijvoorbeeld aanvoerkosten als gevolg van lage waterstanden en kosten als gevolg van ongunstige inkoopposities kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, hetgeen de

resultaten negatief kan beïnvloeden. In de laatste jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Ten behoeve van de inkoop van energie heeft de Groep daarom een inkoopbeleid bepaald. Onderdeel van dit beleid is het prijsrisico af te dekken via financiële instrumenten en commodity overeenkomsten. De toepassing van dit inkoopbeleid wordt bewaakt waarbij de ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen nauwgezet worden gevolgd.

Gedurende 2020 heeft de Groep derivaten aangekocht om de risico's in verband met wijzigingen in de brandstofprijzen af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cash flow hedge accounting toegepast. Reële waarde bedragen gepresenteerd in het eigen vermogen worden geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening op realisatiedata van de afgedekte posities. De contractuele looptijd van deze derivaten vervallen op verschillende momenten in 2021, waarbij ook de bijbehorende afwikkeling in contanten gedurende verschillende momenten in 2021 zal plaatsvinden.

D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

<i>In duizenden euro</i>	2020	Verwachte kasstromen			2019	Verwachte kasstromen				
	Boek-waarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boek-waarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	114	114	114	-	-
Passiva	-77	-77	-77	-	-	-	-	-	-	-
	-77	-77	-77	-	-	114	114	114	-	-

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

<i>In duizenden euro</i>	2020	Verwachte impact			2019	Verwachte impact				
	Boek-waarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boek-waarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	-	-	-	-	-	114	114	114	-	-
Passiva	-77	-77	-77	-	-	-	-	-	-	-
	-77	-77	-77	-	-	114	114	114	-	-

Groepssamenstelling

33. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

<i>Dochterondernemingen</i>	Statutaire zetel	Belang(1)
Nederland		
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Vleutensteijnvoerders B.V.	Eindhoven	100%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH	Rapshagen	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG(2)	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG(2)	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Polen		
Tasomix Sp. z o.o(4)	Biskupice Otoboczne	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o(4)	Pionki	60%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft(3)	Hamburg	50%

(1) Belangen in deelnemingen per 31 december 2020.

(2) De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.

(3) Verwerkt volgens de 'equity'-methode zie noot 21.

(4) Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat te allen tijde (na 2021) de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden.

34. Minderheidsbelangen

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

De verandering van kasstroom uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.

31 december 2020

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
<i>Percentage minderheidsbelang</i>	40%	40%	
<i>In duizenden euro</i>			
Vaste activa	172	12.529	12.701
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	3.163	3.168
Overige vlottende activa	40	14.166	14.206
Vlottende activa	45	17.329	17.374
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-5.948	-5.948
Overige langlopende verplichtingen	-	-2.018	-2.018
Langlopende verplichtingen	-	-7.966	-7.966
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-362	-362
Overige kortlopende verplichtingen	-10	-7.849	-7.859
Kortlopende verplichtingen	-10	-8.211	-8.221
Netto activa	207	13.681	13.888
Boekwaarde van minderheidsbelang	83	5.472	5.555
Omzet	-	74.117	74.117
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-1	1.281	1.280
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-1	1.281	1.280
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-	512	512
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2020

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
<i>In duizenden euro</i>			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	3.311	3.311
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-1.931	-1.931
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.305	-1.305
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	75	75

De verandering van kasstromen uit operationele activiteiten ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door mutaties in het werkkapitaal.

31 december 2019

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
<i>Percentage minderheidsbelang</i>	40%	40%	
<i>In duizenden euro</i>			
Vaste activa	174	11.331	11.505
Geldmiddelen en kasequivalenten	5	3.088	3.093
Overige vlottende activa	34	13.634	13.668
Vlottende activa	39	16.722	16.761
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-6.313	-6.313
Overige langlopende verplichtingen	-	-2.182	-2.182
Langlopende verplichtingen	-	-8.495	-8.495
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-	-348	-348
Overige kortlopende verplichtingen	-5	-6.588	-6.593
Kortlopende verplichtingen	-5	-6.936	-6.941
Netto activa	208	12.622	12.830
Boekwaarde van minderheidsbelang	83	5.049	5.132
Omzet	-	75.756	75.756
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	-3	728	725
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-3	728	725
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	291	290
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-

2019

	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Totaal
<i>In duizenden euro</i>			
Kasstroom uit operationele activiteiten	-	4.150	4.150
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-933	-933
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-1.594	-1.594
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-	1.623	1.623

Overige toelichtingen

35. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Algemeen

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

De UK Health and Safety Executive heeft ForFarmers geïnformeerd dat een juridische procedure wordt gestart met betrekking tot een ongeluk dat heeft plaatsgevonden in oktober 2017 bij de Exeter fabriek in het Verenigd Koninkrijk. Op dit moment is de uitkomst hiervan onzeker en is het niet mogelijk om te bepalen of en in welke mate ForFarmers aansprakelijk zal zijn. Tevens kan geen betrouwbare schatting gemaakt worden van een potentiële financiële aansprakelijkheid, indien van toepassing. De financiële positie en resultaten zouden materieel beïnvloed kunnen worden door de uitkomst van de juridische procedure. Daarnaast is een civiele schadeclaim ingediend door een benadeelde partij die een schadevergoeding eist voor letsel als gevolg van het ongeluk bij de Exeter fabriek. ForFarmers is volledig verzekerd voor deze claim.

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

31 december
2020

<i>In duizenden euro</i>	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	500.709	484	-	501.193
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	1.637	-	-	1.637
Koopverplichting materiële vaste activa	1.460	-	-	1.460
Koopverplichting overig	4.827	54	-	4.881
Totaal	508.633	538	-	509.171

31 december
2019

<i>In duizenden euro</i>	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	444.611	5.714	-	450.325
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	5.329	-	-	5.329
Koopverplichting materiële vaste activa	7.165	-	-	7.165
Koopverplichting overig	4.207	429	-	4.636
Totaal	461.312	6.143	-	467.455

De stijging van de grondstofprijzen heeft geresulteerd in een hogere inkooppositie voor grondstoffen op 31 december 2020 (€501,2 miljoen) ten opzichte van een jaar eerder (31 december 2019: €450,3 miljoen). De inkoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten.

De overige koopverplichtingen bestaan met name uit IT licenties.

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 29.

36. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 33) en de pensioenfondsen van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) en HST Feeds Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 15A voor de relevante transacties) kent de Groep nog additionele verbonden partijen en transacties die hierna zijn toegelicht. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2020 en 2019 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 (2019: idem).

A. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en Coöperatie FromFarmers U.A.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (tot 23 mei 2016 genaamd Stichting Administratiekantoor ForFarmers) (hierna: 'Stichting Beheer') houdt per 31 december 2020 8,5% (31 december 2019: 7,5%) van de gewone aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2020 een direct belang van 19,4% (2019: 17,4%) en een indirect belang van 28,4% (2019: 26,6%) van de gewone aandelen in ForFarmers, alsmede 1 prioriteitsaandeel. Certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers, of anderen. Leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers die certificaten houden hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zowel Stichting Beheer als de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten. Tevens verricht ForFarmers een aantal ondersteunende diensten, op onder andere administratief gebied, ten behoeve van de Coöperatie.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met ForFarmers N.V. en haar groepsmaatschappijen.

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Rentebaten	-	1
Rentelasten	-	-
Vorderingen op	49	96
Schulden aan	-	-

B. Directie

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Directie inclusief pensioenpremies die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €5,8 miljoen (2019: €4,8 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Salariskosten(1)	3.048	2.909
Prestatiebonus (korte termijn)(2)	588	374
Overige vergoedingen(3)	407	362
Pensioenkosten	374	330
Kortetermijn personeelsbeloningen	4.417	3.975
Prestatiebonus (lange termijn)(4)	1.277	609
Werknemers participatieplan(5)	77	187
Langetermijn personeelsbeloningen	1.354	796
Totaal(6)	5.771	4.771

(1) Inclusief werkgevers sociale lasten

(2) De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(3) Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.

(4) De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningsperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.

(5) Het werknemers participatieplan betreft de verantwoorde kosten gedurende de toekenningsperiode met betrekking tot de verstrekte korting op de voorwaardelijke toekenning en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de bestuursleden.

(6) Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Directie in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit van de directie per jaareinde weer.

In aantallen	2020	2019
(Certificaten van) aandelen	543.692	590.876

C. Raad van Commissarissen

In het boekjaar bedroeg de beloning voor leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen zoals bedoeld in lid 383 sub 1 van Boek 2 BW €357 duizend (2019: €354 duizend).

De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

In duizenden euro	2020	2019
Vacatiegelden	279	278
Commissie vergoedingen	63	63
Overige vergoedingen(1)	15	13
Totaal(2)	357	354

(1) Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten

(2) Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Commissarissen in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de beloning van leden van de Raad van Commissarissen.

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

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

In duizenden euro	2020	2019
Verkocht aan	743	479
Gekocht van	105	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer.

In duizenden euro	31 december 2020	31 december 2019
Vorderingen op	13	26
Schulden aan	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van certificaten- en aandelenbezit alsmede het aantal participatierekeningen die zijn uitgegeven door de coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

In aantallen	2020	2019
Certificaten/Aandelen(1)	9.640	9.640
Participatierekeningen(1, 2)	20.934	20.934
Totaal	30.574	30.574

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

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

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

D. Bestuur Coöperatie FromFarmers U.A.

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

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	2020	2019
Verkocht aan	1.780	1.924
Gekocht van	-	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A. weer.

In duizenden euro	31 december 2020	31 december 2019
Vorderingen op	97	40
Schulden aan	-	-

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

E. Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Verkocht aan	-	-
Gekocht van	49.929	52.688

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Vorderingen op	-	-
Schulden aan	2.418	2.520

F. Overig

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met partijen die verbonden zijn met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen):

<i>In duizenden euro</i>	2020	2019
Verkocht aan	15.213	16.984
Gekocht van	461	225

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi (exclusief de voorwaardelijke vergoeding en put optie verplichting, zie noot 6) met de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen) weer:

<i>In duizenden euro</i>	31 december 2020	31 december 2019
Vorderingen op	3.236	8.786
Schulden aan	2.977	3.080

37. Gebeurtenissen na balansdatum

Acquisitie De Hoop Mengvoerders

ForFarmers heeft op 2 februari 2021 alle aandelen voor de mengvoer- en de transportactiviteiten van de Hoop Mengvoerders B.V. (de Hoop) overgenomen, inclusief de fabriek met aanpalend onroerend goed.

ForFarmers en De Hoop zien voor de pluimveeketen veel meerwaarde in één krachtige, internationale organisatie, waar voerkwaliteit en advies aan pluimveehouders centraal staan. Consumenten vinden het steeds belangrijker te weten waar voeding vandaan komt en de vraag naar kwalitatieve en duurzaam geproduceerde voeding neemt toe. Dit leidt vooral in de vleespluimveeketen tot meer strategische samenwerkingen. De overname van De Hoop door ForFarmers dient in dit licht te worden gezien.

De overnamesom bedraagt €30,0 miljoen, inclusief voorwaardelijke vergoedingen ter hoogte van €7,0 miljoen. Daarbovenop kunnen de voormalige eigenaren van de Hoop €10,0 miljoen aan additionele overnamesom ontvangen, indien de komende 2 jaar bepaalde gezamenlijke groeidoelstellingen behaald worden.

De overgenomen activa en verplichtingen bestaan met name uit de fabriek, transportmiddelen en klantenbestanden, echter gezien de recente overname datum zijn de voorlopige reële waarden nog niet bepaald.

In 2020 zette De Hoop 317.000 ton pluimveevoeders af, vrijwel volledig in de vleeskuikensector. Daarmee werd €112,7 miljoen omzet gegenereerd. Circa 80% van het geproduceerde volume wordt in Nederland afgezet. De overige 20% volume wordt vanuit Nederland in België en West-Duitsland verkocht. Het bedrijf heeft 52 medewerkers en de productie vindt plaats in de moderne fabriek in Zelhem (Gelderland).

Acquisitie Mühldorfer Pferdefutter

Op 3 februari nam Pavo, dochtermaatschappij van ForFarmers en actief in het paardensegment, de producten- en klantenportefeuille van Mühldorfer Pferdefutter GmbH over. Daarmee is de positie van Pavo, dat in meer dan 30 landen actief is, sterk verbeterd in de belangrijke paardenmarkt Duitsland.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

38. Basis voor waardering

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

39. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2020. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over

de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert

dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties volgens de overnamemethode wanneer de verworven reeks van activiteiten en activa voldoet aan de definitie van een bedrijf en de zeggenschap is overgedragen aan de Groep. Om te bepalen of een bepaalde reeks van activiteiten en activa een bedrijf betreft, beoordeelt de Groep of de reeks van verworven activa en activiteiten tenminste een middel (input) en een substantieel proces bevat, en of de verworven reeks de mogelijkheid heeft om productie (output) tot stand te brengen.

De Groep heeft de keuze om een 'concentratietest' toe te passen die een vereenvoudigde beoordeling mogelijk maakt of een verworven reeks activiteiten en activa geen bedrijf betreft. Aan de optionele concentratietest is voldaan als nagenoeg de gehele reële waarde van de verworven bruto-activa geconcentreerd is in één enkel identificeerbaar actief of groep van soortgelijke identificeerbare activa.

De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen

vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belastingverplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen.

Geanticipeerde acquisitiemethode

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

Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de

eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen (met uitzondering van resultaten op transacties in vreemde valuta) uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten: investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waarde veranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat); een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een

dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Financiële instrumenten

Opname op de balans en eerste waardering

Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer de Groep een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument. Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hierna: FVOCI) - schuldinstrument; FVOCI – eigenvermogensinstrument; of reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat (hierna: VTPL).

Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun eerste verwerking, tenzij de Groep haar bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval alle betreffende financiële activa worden geherrubriceerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de eerste verwerking van een aandelenbelegging die niet voor handelsdoeleinden wordt aangehouden, kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere wijzigingen in de reële waarde van de belegging in de niet-gerealiseerde resultaten te presenteren. Deze keuze wordt gemaakt op het niveau van individuele beleggingen.

Alle financiële activa die niet zijn geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan de Groep onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI, aanwijzen als te waarderen tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

De Groep beoordeelt de doelstelling van het bedrijfsmodel waarbinnen een financieel actief wordt

aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop het bedrijf wordt aangestuurd en tevens hoe informatie aan het management wordt gerapporteerd. Gezien de aard van de activiteiten van ForFarmers is het houden van activa om contractuele kasstromen te ontvangen het belangrijkste bedrijfsmodel binnen de Groep.

Overdrachten van financiële activa aan derden bij transacties die niet in aanmerking komen voor verwijdering uit de balans, worden voor dit doel niet als verkopen beschouwd, in overeenstemming met de voortgezette verwerking van de activa door de Groep.

Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden of worden beheerd en waarvan de prestaties worden geëvalueerd op basis van de reële waarde worden gewaardeerd op basis van FVTPL.

Financiële activa - Beoordeling of contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn

Ten behoeve van deze beoordeling wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij eerste verwerking. 'Rente' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat is verbonden aan de uitstaande hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere elementaire kredietrisico's en kosten (bijvoorbeeld liquiditeitsrisico en administratieve kosten), evenals een winstmarge.

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn, neemt de Groep de contractuele bepalingen van het instrument in overweging. Dit omvat het beoordelen of het financiële actief een contractuele termijn kent die het tijdstip of bedrag van contractuele kasstromen zodanig zou kunnen wijzigen dat het niet aan deze voorwaarde zou voldoen.

Een vooruitbetalingsbepaling is consistent met het criterium 'uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente' als het vooruitbetalingsbedrag in hoofdzaak onbetaalde bedragen van hoofdsom en rente vertegenwoordigt op de uitstaande hoofdsom, die een redelijke aanvullende vergoeding voor vroegtijdige beëindiging van het contract kan omvatten.

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendbaten, worden verwerkt in winst of verlies.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, worden opgenomen in winst of verlies.

Schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten berekend op basis van de effectieve-rentemethode, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in winst of verlies. Andere netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Bij het niet langer verwerken van schuldinstrumenten worden de baten en lasten die zijn geaccumuleerd in niet-gerealiseerde resultaten, geherclassificeerd naar winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de blootstelling aan valuta-, rente- en grondstoffenrisico's af te dekken. Als de Groep betrokken is bij hybride contracten, past de Groep het volgende toe met betrekking tot de besloten derivaten in het hybride contract. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en afzonderlijk verantwoord indien het basiscontract geen financieel actief is en aan de volgende criteria is voldaan:

- de economische kenmerken en het risico van het in een contract besloten derivaat staan niet in nauw

verband met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;

- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in een contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het hybride contract wordt niet gewaardeerd tegen reële waarde met wijzigingen in de reële waarde verwerkt in winst of verlies (FVTPL).

Als een in een contract besloten derivaat wordt gescheiden van het hybride contract, wordt het basiscontract verwerkt volgens de vastgestelde grondslagen voor een dergelijk contract. Het in een contract besloten derivaat wordt verwerkt in overeenstemming met de principes van de Groep voor de van toepassing zijnde derivaten.

Derivaten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden derivaten gewaardeerd tegen reële waarde, en wijzigingen daarin worden over het algemeen opgenomen in winst of verlies.

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge instrumenten om de variabiliteit in kasstromen die gepaard gaan met zeer waarschijnlijke verwachte transacties die voortvloeien uit veranderingen in wisselkoersen, grondstofprijzen en rentetarieven en bepaalde derivaten.

Bij het aangaan van aangewezen hedge relaties documenteert de Groep de risicobeheerdoelstelling en -strategie voor het uitvoeren van de hedge. De Groep documenteert ook de economische relatie tussen de afgedekte positie en het hedge instrument, waaronder of de veranderingen in kasstromen van de afgedekte positie en het hedge instrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangemerkt als een kasstroom-hedge instrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in een hedge reserve. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve verandering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan. Ieder niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk verwerkt in winst of verlies.

De Groep wijst de verandering in de reële waarde van valutatermijncontracten aan als het hedge instrument in kasstroom-hedge relaties. De verandering in de reële waarde van het termijnelement van valutatermijncontracten ('termijnpunten') wordt niet afzonderlijk verantwoord als kosten van hedging.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie vervolgens resulteert in de verwerking van een niet-financieel item zoals voorraden, wordt het bedrag dat is opgebouwd in de hedge reserve direct opgenomen in de initiële kosten van het niet-financiële item wanneer het wordt opgenomen.

Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de hedge reserve geherclassificeerd naar winst of verlies in dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen winst of verlies beïnvloeden.

Als de afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting of als het hedge instrument wordt verkocht, vervalt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Wanneer hedge accounting voor kasstroomafdekkingen wordt beëindigd, blijft het bedrag dat in de hedge reserve is geaccumuleerd in het eigen vermogen totdat, voor een hedge van een transactie die resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief, het wordt verwerkt in de kostprijs van het niet-financiële actief bij eerste verwerking of, voor andere kasstroomhedges, het wordt geherclassificeerd naar winst of verlies over dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen van invloed zijn op winst of verlies.

Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de hedge reserve onmiddellijk geherclassificeerd naar winst of verlies.

Aandelenkapitaal

Gewone aandelen

De marginale kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen, na aftrek van eventuele belastingeffecten, worden in mindering gebracht op het eigen vermogen. Winstbelastingen over transactiekosten van eigen-vermogenstransacties worden verwerkt in overeenstemming met IAS 12.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder speciale rechten met betrekking tot onder andere de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen zoals bepaald in

de statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel in de Groep kan alleen worden gehouden door de Vennootschap zelf of een Coöperatie, onder de voorwaarde dat zij twintig procent of meer van het aantal stemmen kan uitoefenen op aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Daarnaast kan het prioriteitsaandeel worden gehouden door een schriftelijk door het bestuur aan te wijzen partij. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de Stichting Continuïteit ForFarmers, met een onafhankelijk bestuur, de mogelijkheid tot verkrijging en uitoefening van het stemrecht op de meerderheid van de aandelen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een tijdelijke basis (tot maximaal twee jaar). Dit zal worden vormgegeven middels de uitgegeven preferente aandelen. Deze beschermende rechten zijn echter gerelateerd aan fundamentele verandering in de activiteiten van een deelneming of zijn rechten die alleen in uitzonderlijke omstandigheden van toepassing zijn. Op zichzelf kunnen deze aandelen de houder er van niet permanent de zeggenschap geven noch de mogelijkheid geven anderen permanent zeggenschap te ontnemen en daarmee feitelijk controle over de Vennootschap uit te oefenen. Op dit moment zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

Terugkoop en heruitgifte van eigen aandelen ('treasury shares')

Bij terugkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De nominale waarde van teruggekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen ('treasury shares') en gepresenteerd in de reserve voor eigen aandelen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële instrumenten

De Groep verwerkt voorzieningen voor verwachte kredietverliezen op:

- financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs; en
- schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI.

De Groep waardeert voorzieningen voor kredietverliezen op een bedrag gelijk aan de gedurende de gehele looptijd van de activa verwachte kredietverliezen, met uitzondering van de volgende, die worden gewaardeerd op de verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden:

- schuldbewijzen waarvan wordt vastgesteld dat zij op de verslagdatum een laag kredietrisico hebben; en
- andere schuldbewijzen en banksaldi waarvoor het kredietrisico (dat wil zeggen het risico van wanbetaling dat optreedt over de verwachte levensduur van het financiële instrument) sinds de eerste verwerking niet significant is toegenomen.

Voorzieningen voor kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd op een bedrag gelijk aan de verwachte kredietverliezen gedurende de gehele looptijd van de activa.

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste verwerking en bij het schatten van verwachte kredietverliezen, gebruikt de Groep redelijke en ondersteunende informatie die relevant en beschikbaar is zonder onevenredige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op historische ervaring van en uitgevoerde kredietbeoordeling door de Groep en inclusief toekomstgerichte informatie.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn kredietverplichtingen jegens de Groep volledig zal voldoen, zonder verhaal van de Groep via acties zoals het realiseren van garanties (indien aanwezig).

De Groep beschouwt het merendeel van de financiële activa als een schuldinstrument met een laag kredietrisico. Gehele looptijd verwachte kredietverliezen

zijn de verwachte kredietverliezen die resulteren uit alle mogelijke gebeurtenissen van verzuim gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument.

12-maands verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit gebeurtenissen van verzuim die mogelijk zijn binnen 12 maanden na de rapportagedatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden is).

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van de verwachte kredietverliezen is de maximale contractuele periode waarover de Groep is blootgesteld aan kredietrisico.

Waardering van verwachte kredietverliezen

Verwachte kredietverliezen zijn een kansgewogen schatting van kredietverliezen. Kredietverliezen worden gemeten als de contante waarde van alle kastekorten (i.c. het verschil tussen de kasstromen die aan de entiteit verschuldigd zijn in overeenstemming met het contract en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen).

Verwachte kredietverliezen worden contant gemaakt tegen de effectieve rente van het financieel actief.

Financiële activa met verminderde kredietwaardigheid

Op iedere rapportagedatum beoordeelt de Groep of financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI een verminderde kredietwaardigheid hebben. Een financieel actief heeft 'een verminderde kredietwaardigheid' wanneer zich een of meerdere gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen inzake het financieel actief.

Bewijs dat een financieel actief verminderd kredietwaardig is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële problemen van de debiteur;
- een contractbreuk, zoals een wezenlijke achterstalligheid; of
- het is waarschijnlijk dat de debiteur failliet zal gaan of dat een andere financiële reorganisatie zal plaatsvinden.

Presentatie van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de balans

Voorzieningen voor kredietverliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijzen worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de activa.

Afboekingen

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeboekt wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft om een financieel actief in zijn geheel of een deel daarvan te innen. Voor individuele klanten heeft de Groep de grondslag om de bruto boekwaarde af te schrijven wanneer geen redelijke verwachting van een eventuele inning is. Voor afgeboekte financiële activa kunnen echter nog steeds activiteiten worden uitgevoerd om te voldoen aan de procedures van de Groep met betrekking tot de inning van achterstallige bedragen.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere waardeverminderingverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggedenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen.

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
Klantenrelaties:	10 - 20 jaar

De amortisatie van de klantenrelaties is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenrelaties. De amortisatie van handels- en merknamen hangt af van de periode gedurende welke de handels- en merknamen nog zullen worden gebruikt.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Materiële vaste activa

Verwerking en waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vast actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

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

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Winst of verlies op de afstoting van een vastgoedbelegging (berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst van de afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt verwerkt in het resultaat.

Na de eerste waardering worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs, zoals toegepast voor materiële vaste activa, inclusief de afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduren.

Biologische activa

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

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 waardeverminderversverlies 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 waardeverminderversverlies 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 waardeverminderversverliezen die voortvloeiën 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 waardeverminderversverlies op de activa die gerelateerd zijn aan het contract.

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten dat wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn

verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

In geldmiddelen afgewikkelde transacties

De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Toegezegde-bijdragepensioenregeling

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

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegd-pensioenregeling

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen
De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen wordt verwerkt op het moment dat de klant controle over de goederen verkrijgt. Klanten verkrijgen controle over de goederen als deze geleverd en geaccepteerd zijn door de klant. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van agricultuur. De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten over de tijd. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden, over het algemeen zal dit op basis van de bestede uren zijn.

Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de op zichzelf staande verkoopprijzen van deze diensten.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisie 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 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

Bij aanvang van een contract beoordeelt de Groep of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief. Om te beoordelen of een contract het recht verleent om de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen, gebruikt de Groep de definitie van een leaseovereenkomst in IFRS 16.

Als een lessee

Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, heeft de Groep gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent te verwerken.

De Groep neemt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst een gebruiksrecht en een leaseverplichting op. Het gebruiksrecht wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat gecorrigeerd voor leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn verricht, plus gemaakte initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor demontage en verwijdering van het onderliggende actief of voor herstel van het onderliggende actief of de locatie waarop het zich bevindt, verminderd met ontvangen lease-incentives.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de ingangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de leaseovereenkomst het eigendom van de onderliggende activa overdraagt aan de Groep aan het einde van de leaseperiode, of de kostprijs van het gebruiksrecht weerspiegelt dat de Groep een koopoptie zal uitoefenen. In dat geval wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die op dezelfde basis wordt bepaald als die van materiële vaste activa. Aanvullend wordt het gebruiksrecht periodiek verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting (zie hieronder voor herwaardering van leaseverplichtingen).

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet worden betaald op de ingangsdatum, verdisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet praktisch te bepalen is, de marginale rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar marginale rentevoet als disconteringsvoet.

De Groep bepaalt haar marginale rentevoet door rentetarieven te verkrijgen uit verschillende externe financieringsbronnen en voert hierop bepaalde aanpassingen uit om de voorwaarden van de leaseovereenkomst en het soort geleasede actief weer te geven.

Leasebetalingen die zijn begrepen in de waardering van de leaseverplichting omvatten de volgende:

- vaste betalingen, inclusief in wezen vaste betalingen;
- variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of een koers, initieel gewaardeerd op basis van de index of koers op de ingangsdatum;
- bedragen die naar verwachting zullen worden betaald onder een restwaardegarantie; en
- de uitoefenprijs onder een aankoopoptie waarvan redelijkerwijs zeker is dat de Groep deze zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode als redelijkerwijs zeker is dat de Groep een verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor vroegtijdige beëindiging van een lease tenzij redelijkerwijs zeker is dat de Groep niet vroegtijdig zal beëindigen.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Deze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of koers, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt of zij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen, of bij een herziening van een in wezen vaste leasebetaling.

Wanneer de leaseverplichting op deze manier wordt geherwaardeerd, wordt een overeenkomstige wijziging aangebracht in de boekwaarde van het gebruiksrecht, of wordt deze opgenomen in winst of verlies als de boekwaarde van het gebruiksrecht is verlaagd tot nul.

De Groep presenteert gebruiksrechten die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbeleggingen en leaseverplichtingen als afzonderlijke regels in de balans.

Kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde

De Groep heeft ervoor gekozen om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor leases van activa met een lage waarde (een waarde van het onderliggend actief beneden €5 duizend) en kortlopende leaseovereenkomsten (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie). De Groep neemt de leasebetalingen in verband met deze leaseovereenkomsten op als een last op lineaire basis over de leaseperiode.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is het resultaat uit de voortgezette primaire opbrengstgenererende activiteiten van de groep, alsmede overige opbrengsten en lasten gerelateerd aan de operationele activiteiten. Het bedrijfsresultaat is exclusief netto financieringslasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en winstbelastingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividend inkomsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, dividend aan minderheidsbelang, oprenting van voorzieningen en voorwaardelijke vergoedingen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

Valuta-omrekeningsverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als rentebate hetzij als rentelast, naar gelang de valutakoersbeweging per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

Winstbelastingen

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Uitgestelde winstbelastingen

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

tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt; tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en

belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op de bedrijfsplannen van de individuele dochterondernemingen binnen de Groep. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet

langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

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

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Directie van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan over de allocatie van beschikbare middelen aan een operationeel segment, teneinde de prestaties van het segment vast te stellen. Hoewel elk land als een afzonderlijk operationeel segment wordt beschouwd, is er maar één overkoepelend bedrijfsmodel in alle landen, de productie en levering van de Total Feed oplossingen. De operationele segmenten kunnen worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De Groep heeft de operationele segmenten respectievelijk clusters verdeeld in de volgende te rapporteren segmenten:

Nederland/België

Duitsland/Polen

Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstroom

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

40. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2020. De groep heeft bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. De Groep is niet voornemens deze standaarden vroegtijdig te implementeren.

Standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven:

- Hervorming van belangrijke rentebenchmarks in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16, allen gerelateerd aan financiële instrumenten;
- Wijzigingen in IAS 37: Verlieslatende contracten - kosten voor het nakomen van een contract;
- Wijzigingen in IFRS 16: Covid-19: — Covid-19 gerelateerde huurconcessies ;
- Wijzigingen in IAS 16: Materiële vaste activa: opbrengsten vóór beoogd gebruik;
- Wijzigingen in IFRS 3: Verwijzing naar conceptueel raamwerk;
- Wijzigingen in IAS 1: Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend.

De Groep verwacht geen significante impact van deze standaarden en interpretaties op de jaarrekening. De Groep heeft het voornemen deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra ze effectief worden.

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden en interpretaties. De Groep verwacht thans geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling met betrekking tot deze aanpassingen en zal de gewijzigde standaarden toepassen zodra deze zijn aanvaard door de EU.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

<i>In duizenden euro (voor winstbestemming)</i>	noot	31 december 2020	31 december 2019
Activa			
Overige vorderingen		96	136
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	43	364.913	385.932
Uitgestelde belastingvorderingen		19	-
Vaste activa		365.028	386.068
Overige vorderingen		1.314	2.590
Vorderingen op groepsmaatschappijen	44	32.994	51.514
Actuele belastingvorderingen		993	2.483
Geldmiddelen en kasequivalenten		703	999
Vlottende activa		36.004	57.586
Totaal activa		401.032	443.654
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		952	1.063
Agio		143.554	143.554
Reserve eigen aandelen		-	-86
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		-9.438	-1.531
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-621	-479
Overige wettelijke reserves		17.702	20.368
Ingehouden winsten		190.628	232.627
Onverdeeld resultaat		14.154	17.705
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	47	356.931	413.221
Verplichtingen			
Voorzieningen	48	-	500
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	11
Langlopende verplichtingen		-	511
Bankschulden		168	4
Handelsschulden en overige verplichtingen		172	118
Schulden aan groepsmaatschappijen	44	43.761	29.800
Actuele belastingverplichtingen		-	-
Kortlopende verplichtingen		44.101	29.922
Totaal verplichtingen		44.101	30.433
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		401.032	443.654

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 52 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

<i>In duizenden euro</i>	noot	2020	2019
Omzet		-	-
Bedrijfsopbrengsten		-	-
Lonen en salarissen		-	-
Overige bedrijfskosten		-594	-592
Bedrijfslasten		-594	-592
Bedrijfsresultaat		-594	-592
Netto financieringsresultaat	49	224	774
Winst (verlies) vóór belastingen		-370	182
Winstbelastingen		92	-27
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	43	14.432	17.550
Winst over het boekjaar		14.154	17.705

De toelichtingen onder noot 41 tot en met 52 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

41. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2020 van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap').

Voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling alsmede de toelichting bij de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar de grondslagen en toelichting bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

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

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Vennootschap maakt voor de bepaling van de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van haar

enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor waardering van de activa en verplichtingen en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Verwezen wordt naar noot 38 en 39 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

43. Investerings in deelnemingen

In duizenden euro

noot

2020

2019

	2020	2019
Boekwaarde op 1 januari	385.932	363.447
Ontvangen dividend	-6.500	-
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	14.432	17.550
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen	-7.907	5.122
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen	-21.044	-34
Overige mutaties	-	-153
Boekwaarde 31 december	364.913	385.932

44. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

45. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten:

- kredietrisico
- liquiditeitsrisico
- marktrisico

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

46. Winstbelastingen

De Groep en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Bij het hoofd van de fiscale eenheid wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

47. Eigen vermogen

2020

<i>In duizenden euro</i>	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2020		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	20.368	232.627	17.705	413.221
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	17.705	-17.705	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	14.154	14.154
Totaal niet- gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	-7.907	-142	-	-21.044	-	-29.093
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-7.907	-142	-	-21.044	14.154	-14.939
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-26.891	-	-26.891
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-25	-	-	-	-14.414	-	-14.439
Intrekken eigen aandelen	27	-111	-	111	-	-	-	-	-	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	-21	-	-21
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-2.666	2.666	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-111	-	86	-	-	-2.666	-38.660	-	-41.351
Stand op 31 december 2020		952	143.554	-	-9.438	-621	17.702	190.628	14.154	356.931

2019

<i>In duizenden euro</i>	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2019		1.063	143.554	-61	-6.653	-896	19.188	220.802	58.590	435.587
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	58.590	-58.590	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	17.705	17.705
Totaal niet- gerealiseerde resultaten	16, 27	-	-	-	5.122	417	-	-34	-	5.505
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	5.122	417	-	-34	17.705	23.210
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	27	-	-	-	-	-	-	-30.051	-	-30.051
Inkoop eigen aandelen	27	-	-	-25	-	-	-	-15.481	-	-15.506
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	-19	-	-19
Herclassificaties		-	-	-	-	-	1.180	-1.180	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-25	-	-	1.180	-46.731	-	-45.576
Stand op 31 december 2019		1.063	143.554	-86	-1.531	-479	20.368	232.627	17.705	413.221

Aandelenkapitaal en agio

<i>In duizenden euro</i>	Gewone aandelen (aantal)			Bedrag
	31 december 2020	31 december 2019	31 december 2020	31 december 2019
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	95.218.821	106.261.040	144.506	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	95.218.822	106.261.041	144.506	144.617

Op 15 april 2016 werd besloten de statuten van de Vennootschap te wijzigen waarbij de juridische vorm van de Vennootschap werd omgezet in een naamloze vennootschap en de nominale waarde van de aandelen werd verlaagd van €1,00 tot €0,01 per aandeel, met een ingangsdatum van 23 mei 2016.

Op 31 december 2020, bestaat het aandelenkapitaal uit 95.218.821 (31 december 2019: 106.261.040) gewone aandelen en 1 (31 december 2019: 1) prioriteitsaandeel. Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op 26 april 2019 en 24 april 2020 machtiging verleend aan

de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot verkrijging van ForFarmers eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers (bepaald ten tijde van de Algemene Vergadering). Op basis van die machtiging is ForFarmers op 3 mei 2019 gestart om, gedurende een periode van maximaal 18 maanden (de duur van de machtiging), eigen aandelen in te kopen voor (a) een bedrag van €30 miljoen en (b) voor de uitvoering van medewerkersparticipatieplannen in 2019 en 2020. Tevens heeft de Algemene Vergadering besloten tot intrekking van alle gewone aandelen die de Vennootschap tot dan toe heeft verkregen of zal verkrijgen onder de inkoopprogramma's van de Vennootschap en is machtiging verleend aan de Raad van Bestuur - onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen - tot implementatie van deze

intrekking (waaronder begrepen de bevoegdheid om het exacte aantal gewone aandelen dat wordt ingetrokken en de timing daarvan te bepalen). Op 2 september 2020 heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap besloten -onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen- om per 11 september 2020 11.042.219 gewone aandelen in te trekken.

ForFarmers heeft in 2020, 2.694.865 aandelen (2019: 2.734.250) ingekocht voor een bedrag van €15,6 miljoen (2019: €17,3 miljoen). Hiervan zijn 197.266 aandelen (2019: 253.249) voor een bedrag van €1,0 miljoen (2019: €1,8 miljoen) gecertificeerd ten behoeve van de medewerkersparticipatieplannen, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen €90,1 miljoen (inclusief kosten inkoop) bedroeg ten tijde van het afronden van de aandelen inkoopprogramma's. Na het afronden van de inkoopprogramma's zijn de ingekochte aandelen ingetrokken, waarmee het saldo inkoop eigen aandelen welke is verwerkt in de overige reserves en ingehouden winsten €0,1 miljoen bedraagt per 31 december 2020 (2019: €75,5 miljoen).

Gewone aandelen

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder ervan het recht om vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen zoals is bepaald in de statuten van de Vennootschap. Indien de houder van dit aandeel een belang houdt van vijftig procent of minder, heeft de houder het recht om drie van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen. Zolang de houder van het prioriteitsaandeel meer dan vijftig procent van het stemrecht heeft, heeft zij tevens het recht, na overleg met de Raad van Commissarissen, de invulling van de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V. te bepalen. Uitgifte van nieuwe aandelen moet worden goedgekeurd door vijfenzeventig procent van de leden van de Raad van Commissarissen. Besluiten van het Bestuur voor het doen van belangrijke acquisities ter waarde van tenminste 33% van het eigen vermogen volgens de balans met toelichting, of, indien ForFarmers een geconsolideerde balans opstelt, volgens de

geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van ForFarmers N.V., vereist de goedkeuring van de houder van het prioriteitsaandeel.

Het prioriteitsaandeel van de Groep kan slechts worden gehouden door de Vennootschap zelf of door een Coöperatie, onder voorwaarde dat de Coöperatie het recht heeft op uitoefening van minimaal twintig procent van de uit te brengen stemmen op aandelen of certificaten van aandelen.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs op de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Gedurende het boekjaar verwierf de Vennootschap 2.694.865 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan.

Per 31 december 2020, hield de Groep, als gevolg van het intrekken van de aandelen, 28.385 (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom.

In 2019 verwierf de Vennootschap 2.734.250 van haar eigen aandelen als onderdeel van het inkoopprogramma eigen aandelen en in het kader van het medewerkersparticipatieplan. Per 31 december 2019, hield de Groep 8.573.005 van de aandelen in de Vennootschap in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

<i>De mutatie in de reserve eigen aandelen</i>	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2020	2019	2020	2019
Stand op 1 januari	8.573.005	6.092.004	86	61
Terugkoop werknemersparticipatieplan	197.266	251.852	2	3
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-197.266	-253.249	-2	-3
Inkoop eigen aandelen	2.497.599	2.482.398	25	25
Intrekking eigen aandelen	-11.042.219	-	-111	-
Stand op 31 december	28.385	8.573.005	-	86

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De daling van deze reserve per 31 december 2020 is het gevolg van de devaluatie van zowel het Britse pond als van de Poolse zloty.

Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen

De wettelijke reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft met name het resultaat op derivaten voor de aankoop van Tasomix en de afgesloten dieselhedges.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa en het deel dat betrekking heeft op voorheen uitgegeven leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de periode 2007 – 2009. Forfarmers heeft geen nieuwe leningen meer verstrekt. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers N.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstellingen.

Ingehouden winsten

De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Op basis van de statuten van de Vennootschap zal een besluit tot uitkering van dividend uitsluitend worden

genomen indien en voor zover het eigen vermogen het bedrag van het aandelenkapitaal plus de wettelijke reserves overschrijdt.

Verwezen wordt naar de Overige gegevens waarin de statutaire resultaatbestemmingsregeling is weergegeven.

Onverdeeld resultaat

Het resultaat na belastingen is opgenomen in de post onverdeeld resultaat van het eigen vermogen.

Voorstel tot resultaatbestemming

ForFarmers streeft naar het verstrekken van dividend, rekening houdend met waarde creatie op de lange termijn, een gezonde financiële positie en het behoud van voldoende opbrengsten voor het uitvoeren van de strategie. Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers N.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 60% van de winst na belastingen (winst na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap) exclusief incidentele posten.

In duizenden euro	2020	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	46.266	
Pay-out ratio van ongeveer 60% van de onderliggende nettowinst	27.605	0,29
Dividend	27.605	0,29

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,29 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 95,2 miljoen in omloop zijnde aandelen). Aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2021 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 7 mei 2021. Op deze wijze wordt rekening gehouden met de strategie en een gezonde balansstructuur. Via deze principes streeft ForFarmers naar een stabiele ontwikkeling van het contante dividend dat wordt betaald aan haar aandeelhouders. De Vennootschap zal uitsluitend uitkeringen doen aan haar aandeelhouders voor zover:

- de Vennootschap in staat blijft haar opeisbare schulden te kunnen betalen na de uitkering (de zogeheten uitkeringstest), en
- het eigen vermogen groter is dan het bedrag van de wettelijke reserves en statutaire reserves die krachtens de statuten moeten worden aangehouden (de zogeheten balanstest).

Indien de uitslag van de uitkeringstest of de balanstest negatief is, zal de Directie de uitkering van dividend niet goedkeuren (na overleg met de Raad van Commissarissen). Voorlopige tests gaven geen aanleiding te veronderstellen dat de voorgestelde dividenuitkering niet mogelijk zou zijn, maar deze tests zullen nog definitief moeten worden afgerond (en de Directie zal de uitkering moeten goedkeuren, na overleg met de Raad van Commissarissen) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

Dividend

De Vennootschap heeft de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitbetaald in het jaar

In duizenden euro	2020	2019
€0,28 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2019: €0,30)	26.891	30.051
	26.891	30.051

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 95,2 miljoen (2019: 97,7 miljoen). De ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Directie de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

In duizenden euro	2020	2019
€0,29 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2019: totaal dividend van €0,28)	27.605	27.353
	27.605	27.353

48. Voorzieningen

<i>In duizenden euro</i>	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2020	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Herclassificatie	-500	-500
Boekwaarde op 31 december 2020	-	-

<i>In duizenden euro</i>	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2019	500	500
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-
Vrijval	-	-
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-	-
Boekwaarde op 31 december 2019	500	500

Gedurende 2020 is de voorziening overgeboekt naar een andere entiteit binnen de groep.

49. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €0.2 miljoen positief (2019: €0,8 miljoen positief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

50. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 29 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

51. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

52. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de Raad van Commissarissen en statutaire Bestuurders zoals genoemd in noot 36 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar, bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar volledige dienstverbanden 6 (2019: 6 werknemers), allen deels werkzaam in Nederland.

Lochem, 10 maart 2021

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

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.
Cees de Jong, Voorzitter
Sandra Addink-Berendsen, Vicevoorzitter
Roger Gerritzen
Vincent Hulshof
Annemieke den Otter
Erwin Wunnekink

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikelen 36, 37 en 38 van de statuten luiden als volgt:

Uitkeringen - Algemeen

Artikel 36

36.1 Een uitkering kan slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van haar kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

36.2 Het Bestuur kan besluiten om een tussentijdse uitkering te doen, indien aan het vereiste van Artikel 36.1 is voldaan blijkt een tussentijdse vermogensopstelling die is opgesteld overeenkomstig artikel 2:105 lid 4 BW en, indien het een tussentijdse winstuitkering betreft, met inachtneming van de volgorde zoals omschreven in Artikel 38.1.

36.3 Er is geen recht op uitkeringen verbonden aan preferente aandelen of het prioriteitsaandeel, anders dan zoals omschreven in de Artikelen 12.2, 38.1 en 39.3.

36.4 Uitkeringen worden gedaan naar evenredigheid van het totale nominale bedrag van de aandelen van de betreffende soort. In afwijking van de vorige volzin worden uitkeringen op preferente aandelen (of aan de voormalige houders van preferente aandelen) gedaan naar evenredigheid van de op die preferente aandelen gestorte (of voorheen gestorte) bedragen.

36.5 De gerechtigden tot een uitkering zijn de betreffende aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders, afhankelijk van de omstandigheden van het geval, op een daartoe door het Bestuur te bepalen datum. Deze datum zal niet eerder zijn dan de datum waarop de uitkering wordt aangekondigd.

36.6 De Algemene Vergadering kan besluiten, met inachtneming van Artikel 32, dat een uitkering geheel of deels in de vorm van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap of in natura, in plaats van in geld, wordt gedaan.

36.7 Een uitkering wordt betaalbaar gesteld op een door het Bestuur te bepalen datum en, indien het een

uitkering in geld betreft, in een door het Bestuur te bepalen valuta.

36.8 Een vordering tot betaling van een uitkering vervalt na verloop van vijf jaren nadat de uitkering betaalbaar werd gesteld.

36.9 Bij de berekening van het bedrag of de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Aan de Vennootschap wordt geen uitkering gedaan op door haar gehouden aandelen in haar kapitaal.

Uitkeringen - Reserves

Artikel 37

37.1 Alle door de Vennootschap aangehouden reserves zijn uitsluitend verbonden aan de gewone aandelen, tenzij uitdrukkelijk anders wordt bepaald in dit Artikel 37.

37.2 De Algemene Vergadering is bevoegd om te besluiten tot het doen van een uitkering ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van Artikel 32.

37.3 Onverminderd het bepaalde in de Artikelen 37.4 en 38.2, worden uitkeringen ten laste van een reserve uitsluitend gedaan op de soort aandelen waaraan die reserve verbonden is.

37.4 Het Bestuur kan besluiten om op aandelen te storten bedragen ten laste te brengen van de reserves van de Vennootschap, ongeacht of die aandelen worden uitgegeven aan bestaande aandeelhouders.

Uitkeringen - Winst

Artikel 38

38.1 Met inachtneming van Artikel 36.1, wordt de winst die uit de jaarrekening van de Vennootschap over een boekjaar blijkt als volgt en in de onderstaande volgorde aangewend:

- a. voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering omschreven in Artikel 12.2 onderdeel b. volledig is betaald en zonder dat een dergelijk tekort vervolgens volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd aan degene(n) die preferente aandelen hield(en) op het moment waarop die intrekking van kracht werd;
- b. voor zover enige Preferente Uitkering (of enig deel daarvan) over voorgaande boekjaren nog niet volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd op de preferente aandelen;
- c. de Preferente Uitkering over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heft wordt uitgekeerd op de preferente aandelen;
- d. het Bestuur bepaalt welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van de Vennootschap;
- e. van de daarna resterende winst wordt een bedrag ter grootte van het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uitgekeerd op het prioriteitsaandeel; en
- f. met inachtneming van Artikel 32, staat de daarna resterende winst ter beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering op de gewone aandelen.

38.2 Voor zover de uitkeringen omschreven in Artikel 38.1 onderdelen a. tot en met c. (of enig deel daarvan) niet kunnen worden betaald uit de uit de jaarrekening blijkende winst, wordt een dergelijk tekort uitgekeerd ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van de Artikelen 36.1 en 36.2.

38.3 Uitkering van winst geschiedt, met inachtneming van Artikel 36.1, na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

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

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

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2021 voor 47,8% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen. Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, waarmee de Coöperatie

FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,4% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

Voor de voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel en de bijzondere zeggenschapsrechten die daaraan verbonden zijn in het geval dat stemrecht en/of steminstructie voor 50% of minder kan worden uitgeoefend of gegeven, wordt verwezen naar de Verklaring inzake Corporate Governance.

Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie overeenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met

Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

Verder geschiedt de benoeming van bestuurders uitsluitend op bindende voordracht van de Raad en kunnen materiële besluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (zoals uitgifte van aandelen, uitkeringen, statutenwijzigingen, fusies,

splitsingen en ontbinding) uitsluitend worden genomen op voorstel van het Bestuur met goedkeuring van de Raad.

Nevenvestigingen

De Vennootschap beschikt zelf niet over nevenvestigingen buiten Nederland. Voor de lijst met belangrijkste deelnemingen (inclusief buitenlandse deelnemingen) van de Vennootschap wordt verwezen naar noot 33 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2020 van ForFarmers N.V. (hierna: ForFarmers of de vennootschap) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2020: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht 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 2020;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Controleaanpak

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 3,0 miljoen
- 5,3% van genormaliseerde winst voor belastingen

Groepscontrole

- 89% afdekking van totale activa door de controle van volledige consolidatiestaten en specifieke controlewerkzaamheden
- 86% afdekking van totale omzet door de controle van volledige consolidatiestaten en specifieke controlewerkzaamheden

Kernpunten

- Waardering van goodwill
- Herwaardering van Tasomix put-optie verplichting
- Waardering van handelsdebiteuren

Oordeel

Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 3,0 miljoen (2019: EUR 3,0 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de genormaliseerde winst voor belasting, exclusief de bijzondere waardevermindering van de goodwill in Polen, de gedeeltelijke vrijval van de Tasomix put-optie verplichting, resultaten op verkopen van bepaalde materiële vaste activa en reorganisatie kosten in 2020. Onze materialiteit van EUR 3,0 miljoen (2019: EUR 3,0 miljoen) bedraagt 5,3% (2019 6,2%) van de genormaliseerde winst voor belasting. Wij beschouwen de genormaliseerde winst voor belasting als de meest geschikte benchmark, omdat wij dit als een belangrijke graadmeter voor gebruikers van de jaarrekening zien bij de beoordeling van de financiële prestaties van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met Raad van commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,15 miljoen (2019: EUR 0,15 miljoen) rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen die (i) individueel financieel significant zijn voor de groep, of die (ii) door specifieke kenmerken, significante risico's bevatten van een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten van de groep. Wij hebben hierbij de omvang van de groepsonderdelen en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen en/of activiteiten beoordeeld.

Wij hebben 13 groepsonderdelen geselecteerd waarvoor wij procedures uitgevoerd hebben. Voor deze significante groepsonderdelen hebben wij:

- op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd in relatie tot onder meer de jaarlijkse goodwill impairment test, de waardering van de Tasomix put-optie verplichting, IFRS 16, de Nederlands belastingpositie waaronder de waardering van uitgestelde belastingvorderingen en daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht voor 2 groepsonderdelen;
- gebruik gemaakt van lokale KPMG accountants en een lokale niet-KPMG accountant voor 10 groepsonderdelen waarvoor een controle van de volledige consolidatiestaten is uitgevoerd en voor 1 groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze groepsonderdelen zijn gevestigd in Nederland, België, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies uitgestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de controle van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd waaronder de relevante risico's op een materiële onjuistheid en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam.

Gegeven de geldende restricties ten aanzien van het grensverkeer van personen en ook de beperking van reisbewegingen binnen landen die sterk getroffen zijn door Covid-19, hebben wij onze aanpak heroverwogen om werkzaamheden van de accountants van de groepsonderdelen te evalueren, waaronder de communicatie met accountants van groepsonderdelen alsmede het evalueren van de toereikendheid van de door hun uitgevoerde werkzaamheden. Wij waren voornemens om de groepsonderdelen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Polen te bezoeken om de werkzaamheden van de accountants van die groepsonderdelen te beoordelen. Als gevolg van de genoemde beperkingen, hebben wij deze geplande werkzaamheden niet als zodanig kunnen uitvoeren en hebben wij de accountants van die groepsonderdelen gevraagd ons digitaal toegang te geven tot hun controledossiers om beoordelingswerkzaamheden op afstand uit te kunnen voeren. In aanvulling daarop, gezien de beperkingen omtrent het houden van fysieke besprekingen met accountants van groepsonderdelen, hebben wij het gebruik van alternatieve communicatiemiddelen geïntensiveerd, inclusief het verstrekken van schriftelijke instructies, uitwisseling van e-mails en het houden van digitale besprekingen. Als onderdeel van die besprekingen en email uitwisselingen zijn de controleaanpak, -bevindingen en -observaties gerapporteerd aan ons als groepsaccountant meer in detail besproken.

Voor de onderdelen die niet geselecteerd waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze selectie gedurende de controle passend bleef.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De controle afdekking zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Totale activa

82%

Controle volledige
consolidatiestaten

7%

Specifieke
controle-
werkzaamheden

Omzet

84%

Controle volledige
consolidatiestaten

2%

Specifieke
controle-
werkzaamheden

Onze focus op het risico van fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving

Onze doelstellingen

De doelstellingen van onze controle op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving zijn:

Met betrekking tot fraude:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten die het gevolg is van fraude;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden ter verkrijging van voldoende en geschikte controle-informatie;
- het verkrijgen van een hoge maar geen absolute mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel, geen afwijkingen van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude; en
- het op passende wijze inspelen op fraude of vermoede fraude die tijdens de controle wordt geïdentificeerd.

Met betrekking tot het niet-naleven van wet- en regelgeving:

- het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten als gevolg van het niet-naleven van wet- en regelgeving; en
- het verkrijgen van een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel, geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, rekening houdend met het toepasselijke wet- en regelgevingskader.

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving berust bij de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

Onze risicobeoordeling

Als onderdeel van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij frauderisicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaglegging, het oneigenlijk toe-eigenen van activa en het risico op omkoping en corruptie in acht genomen. Wij, samen met onze forensische specialisten, hebben de frauderisicofactoren geëvalueerd om na te gaan of deze factoren duiden op een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

Daarnaast hebben we werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de wet- en regelgeving die op ForFarmers van toepassing is en hebben we de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen verzocht om inlichtingen te verstrekken omtrent de naleving van dergelijke wet- en regelgeving en hebben we correspondentie, indien van toepassing, met regelgevende autoriteiten geïnspecteerd.

De potentiële impact van de geïdentificeerde wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk.

Ten eerste is ForFarmers onderworpen aan wet- en regelgeving die direct van invloed is op de jaarrekening, inclusief belastingen en financiële verslaglegging. Wij hebben de mate waarin aan deze wet- en regelgeving wordt voldaan vastgesteld als onderdeel van onze controlewerkzaamheden voor de relevante elementen in de jaarrekening en derhalve zijn er geen aanvullende controlewerkzaamheden nodig.

Ten tweede is ForFarmers onderhevig aan diverse wet- en regelgeving waarbij niet-voldoen aan deze wet- en regelgeving indirect van invloed kan zijn op de jaarrekening ten aanzien van elementen verantwoord of toegelicht in de jaarrekening, of beide, bijvoorbeeld als gevolg van het ontvangen van boetes of claims. Wij hebben de categorieën wet- en regelgeving met betrekking tot productkwaliteit, arbeidswetgeving, milieuwetgeving, data privacy, voorschriften op het gebied van veiligheid en gezondheid, anti-omkoping en wet- en regelgeving ten aanzien van corruptie geïdentificeerd als wetgeving die indirect, redelijkerwijs een materiële impact op de jaarrekening zou kunnen hebben.

In overeenstemming met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's:

- opbrengstverantwoording, met betrekking tot het risico op (mogelijke) frauduleuze opbrengstverantwoording, specifiek in relatie tot niet routinematige journaalposten verantwoord in de omzet, zowel gedurende het jaar als per jaareinde.
- het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management.

Geïdentificeerde risico's op het gebied van fraude en het niet voldoen aan wet- en regelgeving is besproken binnen het controleteam en wij bleven alert op aanwijzingen voor fraude en/of het niet-voldoen aan wet- en of regelgeving gedurende de controle. Dit omvatte de communicatie van het controleteam van de groep aan de controleteams van de groepsonderdelen over relevante frauderisico's en/of niet-naleving van wet- en regelgeving geïdentificeerd op groepsniveau.

Bij al onze controlewerkzaamheden hebben we aandacht besteed aan het risico dat het management de interne beheersingsmaatregelen doorbreekt, inclusief een evaluatie naar aanwijzingen van mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management, wat een risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude kan betekenen.

We hebben onze risico-inschatting en controleaanpak gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Onze controlewerkzaamheden verschillen van een specifiek forensisch fraudeonderzoek, dat vaak een meer diepgaand karakter heeft.

Onze controlewerkzaamheden

We hebben de volgende controlewerkzaamheden (niet uitputtend) uitgevoerd om in te spelen op de ingeschatte risico's:

- We hebben de opzet en het bestaan getoetst van de interne beheersingsmaatregelen die de frauderisico's dienen te mitigeren;
- We hebben data-analyses uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en hebben de belangrijkste schattingen, zoals de waardering van goodwill, vorderingen, de put-optie verplichting en de bepaling van voorzieningen, beoordeeld op mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management inclusief het uitvoeren van retrospectieve beoordelingen van schattingen van het voorgaande boekjaar. Waar we onverwachte journaalboekingen of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om in te spelen op elke geconstateerde onverwachte journaalboeking. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- We hebben zaken die zijn gerapporteerd via het incidentenregister/de klokkenluidersregeling en/of overige klachtenprocedures van de vennootschap en de resultaten van het onderzoek door het management naar deze zaken beoordeeld.
- Ten aanzien van het frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording hebben we data analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoog risico.
- Met betrekking tot het risico op omkoping en corruptie in de verschillende landen, hebben we inlichtingen gevraagd bij het management en de juridische afdeling van de onderneming met betrekking tot geïmplementeerde procedures om te voldoen aan anti-omkoping en anti-corruptie wetgeving.
- We hebben een zekere mate van elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.
- We hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden in overweging genomen en geëvalueerd of bevindingen, dan wel afwijkingen indicatief waren voor fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving. Indien dit het geval was, hebben wij onze beoordeling van de relevante risico's en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.
- We hebben controle-informatie verkregen met betrekking tot de naleving van die bepalingen van de wet- en regelgeving waarvan algemeen wordt aangenomen dat ze een direct effect hebben op de bepaling van materiële bedragen en toelichtingen in de jaarrekening.

Onze procedures om in te spelen op geïdentificeerde risico's op het gebied van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving, hebben niet geleid tot een 'kernpunt van onze controle'

We merken op dat onze controle niet primair is gericht om fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving te detecteren en dat het management verantwoordelijk is voor de opzet van een zodanige interne beheersing als het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, waaronder het voldoen aan wet- en regelgeving.

Indien de gevolgen voor de financiële overzichten van het niet-voldoen aan indirecte wet- en regelgeving (onregelmatigheden) minder direct van invloed zijn op gebeurtenissen en

transacties die in de jaarrekening tot uitdrukking komen, hoe minder waarschijnlijk het ook is dat de inherent beperkte controlewerkzaamheden, zoals vereist door de controlestandaarden, dit zouden identificeren. Bovendien bestaat er, zoals bij elke controle, een hoger risico op het niet-detecteren van onregelmatigheden indien deze het gevolg zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke onjuistheden, verkeerde representaties of de doorbreking van interne beheersmaatregelen.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In vergelijking met voorgaand jaar zijn de kernpunten van onze controle ongewijzigd gebleven, met uitzondering van het kernpunt inzake de herwaardering van de Taxomis put-optie verplichting, waarin wij voorgaand jaar ook de verplichting inzake de Tasomix voorwaardelijke vergoeding hadden opgenomen.

Waardering van goodwill

Omschrijving

De boekwaarde van de goodwill per 31 december 2020 bedraagt EUR 49,9 miljoen.

Onder EU-IFRS dient ForFarmers een goodwill impairment test uit te voeren. Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten.

Wij hebben ons voornamelijk gericht op de waardering van de goodwill zoals toegelicht in noot 19, van kasstroom genererende eenheid (KGE) Polen en KGE Duitsland, gegeven de bijzondere waardevermindering voor KGE Polen en de beperkte beschikbare ruimte voor KGE Duitsland in 2019.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in relatie tot de jaarlijkse goodwill impairment test geëvalueerd.

Wij hebben de kasstroomprognoses die zijn opgenomen in de jaarlijkse goodwill impairment test geverifieerd en de juistheid van deze en andere gebruikte aannames beoordeeld door ze te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe marktgroei- en verwachtingen, en door de gevoeligheden in het waarderingsmodel van ForFarmers te analyseren.

Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij de controle van de gehanteerde aannames, in het bijzonder de

eindwaarde groeivoet en de disconteringspercentages vóór belastingen, en de waarderingsmethodiek en het waarderingsmodel die door ForFarmers worden gebruikt. Wij hebben gevoeligheidsanalyses uitgevoerd en management assumpties, de algehele uitkomst en consistentie en de historische nauwkeurigheid van de schattingen van het management door middel van retrospectieve controlewerkzaamheden getoetst. Hierbij hebben wij ons specifiek gericht op (1) KGE Polen, waar de jaarlijkse goodwill impairment test, uitgewerkt in 3 scenario's gegeven de uitdagingen in de Poolse pluimvee markt en de prestaties van Tasomix, aanleiding gaf tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill en op (2) KGE Duitsland, waar de beschikbare ruimte in 2019 beperkt was en een redelijkerwijs mogelijke verandering in de veronderstellingen ertoe kon leiden dat de boekwaarde hoger zou zijn dan de realiseerbare waarde.

Wij hebben geëvalueerd of de toelichting in noot 19 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 19 van de jaarrekening adequaat is.

Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Omschrijving

Als onderdeel van de boekhoudkundige verwerking van de overname van Tasomix in 2018 heeft ForFarmers een put-optie verplichting opgenomen voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix van EUR 30,0 miljoen op acquisitiedatum.

Onder EU-IFRS is ForFarmers verplicht om deze verplichting te herwaarderen tegen de reële waarde op elke balansdatum. De herwaardering van deze verplichting was belangrijk voor onze controle vanwege de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen en aannames die worden beïnvloed door de verwachte toekomstige markt- en economische ontwikkelingen.

De herwaardering van de put-optie verplichting per jaareinde 2020 heeft geleid tot een aanpassing van de put-optie verplichting van per saldo EUR 4,3 miljoen (vrijval). De put-optie verplichting bedraagt per jaareinde 2020 EUR 20,7 miljoen.

De reële-waarde aanpassingen zijn opgenomen in het netto financieringsresultaat in de winst- en verliesrekening en zijn toegelicht in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in relatie tot de herwaardering van de put-optie verplichting geëvalueerd. Wij hebben het consistente gebruik van het model en de belangrijkste parameters die zijn gehanteerd in de herwaardering van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting en de put-optieverplichting gevalideerd, onder andere door een retrospectieve beoordeling en een verificatie van de consistentie met de parameters die zijn gehanteerd in de jaarlijkse goodwill impairment test. De belangrijkste

geïdentificeerde parameters zijn de verwachte EBITDA- en nettoschuldontwikkeling, de toegepaste disconteringsvoet en de verwachte uitoefendatum.

Wij hebben geëvalueerd of de toelichting in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van het management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting in noot 6, 12 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Waardering van handelsdebiteuren

Omschrijving

Vorderingen op handelsdebiteuren van EUR 185,2 miljoen zijn significant voor onze controle, aangezien de waardering van de handelsvorderingen schattingen van het management bevat op basis van bedrijfskenmerken, specifieke risico's met betrekking tot de handelsdebiteuren en lokale feiten en omstandigheden en handelsdebiteuren ongeveer 22,7% van het balanstotaal vertegenwoordigt.

Onze aanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en debiteurenproces geëvalueerd en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen geëvalueerd, onder meer door de ouderdom te analyseren en door specifieke risico's van handelsdebiteuren te evalueren en mitigerende maatregelen zoals verzekeringen in aanmerking te nemen, en door rekening te houden met lokale feiten en omstandigheden.

Wij hebben de veronderstellingen van management geëvalueerd bij het bepalen van de voorziening in overeenstemming met IFRS 9, onder andere door het analyseren van de ouderdom en door het evalueren van het verwachte krediet risico model en de specifieke handelsvorderingen risico's.

In onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 22 en 32 van de jaarrekening ten aanzien van de handelsvorderingen, de mutatie gedurende het jaar en het kredietrisico adequaat is.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de aannames van management zich binnen de redelijke bandbreedte bevinden en dat de toelichting van de onderneming in noot 22 en 32 van de jaarrekening adequaat is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van ForFarmers sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 april 2020 herbenoemd als externe accountant van ForFarmers voor de controle van het boekjaar 2020.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de Raad van Bestuur in staat is om zijn werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op

basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen 10 maart 2021

KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur van de onderneming en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur 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 vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de

financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Raad van Commissarissen op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Duurzaamheid assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Het duurzaamheid assurance rapport is opgenomen op de volgende pagina's



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsindicatoren in scope in het Jaarverslag 2020 (hierna 'het rapport') van For Farmers N.V. te Lochem over 2020, beoordeeld.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsindicatoren niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties 'Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming' en 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' van het rapport.

De duurzaamheidsindicatoren in scope ('de duurzaamheidsindicatoren') zijn:

- Fosfaat-efficiëntie (alleen voor Nederland)
- Uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2) in kg CO₂-equivalenten per ton geproduceerd voer en totaal tonnen CO₂
- % inkoop duurzaam geproduceerde sojameel en palmolie
- Aantal LTI's (arbeidsongevallen met verzuim) en LTI-frequentie ratio per land
- Aantal voerveiligheidsincidenten

De duurzaamheidsindicatoren worden toegelicht in het rapport.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Verantwoordelijkheden van de accountant voor de beoordeling van de duurzaamheidsindicatoren in scope'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers N.V. zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsindicatoren in scope dienen gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. ForFarmers N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van



deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren zijn de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties 'Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming' en 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' van het rapport.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsindicatoren. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad van Commissarissen tijdens onze beoordeling geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van het groepsonderzoek

ForFarmers N.V. staat aan het hoofd van een groep entiteiten. De duurzaamheidsindicatoren omvatten de geconsolideerde informatie van de gehele groep.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) als ook op groepsonderdelen. De beslissing om vestigingen op te nemen in onze beoordelingswerkzaamheden steunt vooral op de individuele bijdrage van een groepsonderdeel aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de groepsonderdelen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische verspreiding.

We combineren beoordelingswerkzaamheden op groepsonderdelen met bijkomende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met de gerapporteerde informatie van de groep om een conclusie te kunnen trekken over de duurzaamheidsindicatoren.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de duurzaamheidsindicatoren

De Raad van Bestuur van ForFarmers N.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de secties 'Onze innovatie- en duurzaamheidsagenda: Going Circular For the Future of Farming' en 'Ontwikkelen van talent For the Future of Farming' van het rapport.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsindicatoren mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van ForFarmers N.V.



Verantwoordelijkheden van de accountant voor de beoordeling van duurzaamheidsindicatoren

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsindicatoren nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving. Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3000A, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de onderneming;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsindicatoren staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur;
- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsindicatoren, inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsindicatoren met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsindicatoren. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groeps- en lokaal niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;



- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsindicatoren;
 - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een beoordeling via video conferencing. Deze beoordelingen via video conference voor de groepsonderdelen in Delden (Nederland) en Biskupice (Polen) hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures. Wegens reisrestricties door Covid-19 zijn deze werkzaamheden via video conference uitgevoerd;
 - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsindicatoren aansluiten op de onderliggende administraties van de entiteit;
 - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsindicatoren met de informatie in het rapport valt buiten de reikwijdte van onze beoordeling;
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsindicatoren.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amstelveen, 10 maart 2021

KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

<i>In miljoenen euro</i>	2020	2019	2018	2017	2016
Materiële vaste activa	292,5	291,4	261,6	205,9	194,7
Immateriële activa en goodwill	96,3	139,8	168,0	96,2	102,2
Overige vaste activa	39,6	41,3	41,8	37,1	36,7
Vaste activa	428,4	472,4	471,4	339,3	333,6
Vlottende activa	388,3	393,1	402,3	448,0	442,7
Totaal activa	816,7	865,5	873,7	787,3	776,3
Eigen vermogen	356,9	413,2	435,6	405,3	424,1
Minderheidsbelangen	5,6	5,1	5,2	4,6	4,9
Totaal eigen vermogen	362,5	418,4	440,8	409,9	429,0
Langlopende verplichtingen	132,5	115,1	142,5	111,9	131,8
Kortlopende verplichtingen	321,7	332,0	290,5	265,5	215,5
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	816,7	865,5	873,7	787,3	776,3
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	496,4	547,0	434,5	417,0	415,4
Netto schuld	-15,8	7,0	17,1	-67,1	-61,5
Solvabiliteit(1)	44,4%	48,3%	50,4%	52,1%	55,3%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	79,8%	93,6%	101,8%	108,6%	123,5%
ROACE onderliggende EBITDA(2)	19,4%	16,2%	23,0%	24,3%	22,5%
ROACE onderliggend EBIT(3)	12,4%	10,2%	17,6%	19,1%	17,1%

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

(2) ROACE betekent onderliggende EBITDA gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 28 van de toelichting op de jaarrekening.

(3) ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro

	2020	2019	2018	2017	2016
Omzet	2.351,9	2.463,1	2.404,7	2.218,7	2.109,0
Brutowinst	433,2	440,7	443,4	419,8	407,4
Bedrijfsresultaat	24,2	14,2	75,9	74,0	67,8
Netto financieringsresultaat	1,9	10,7	-4,4	-2,4	-3,5
Winst vóór belastingen	30,2	27,6	74,5	75,5	68,1
Winst over het boekjaar	14,7	18,0	59,2	59,3	53,8
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	14,2	17,7	58,6	58,6	53,3
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,80	7,08	6,95	6,67	6,33
DML (in miljoenen tonnen)	2,62	2,71	2,78	2,57	2,61
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,15	0,14	0,14	0,17	0,18
Overige (in miljoenen tonnen)	0,17	0,15	0,15	0,14	0,14
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	9,74	10,10	10,02	9,55	9,26
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.502	2.570	2.654	2.325	2.273
Onderliggende EBITDA(1)	96,2	88,5	100,1	101,4	93,6
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	4,1%	3,6%	4,2%	4,6%	4,4%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	22,2%	20,1%	22,6%	24,2%	23,0%
Onderliggend EBIT(1)	61,6	55,7	76,8	79,7	70,9
Onderliggend EBIT als % van de omzet	2,6%	2,3%	3,0%	3,4%	3,2%
Onderliggende winst(1, 2)	46,3	42,1	61,8	63,4	
Onderliggende winst per aandeel(1, 2)	0,49	0,43	0,62	0,61	
Dividend (€ miljoen)	27,6	27,4	30,1	30,2	25,7
Dividend per aandeel (€)(3)	0,29	0,28	0,30	0,30	0,24
Acquisitie- en desinvesterings­effect op omzet	0,0%	4,7%	3,6%	2,9%	1,5%
Acquisitie- en desinvesterings­effect op brutowinst	0,1%	3,9%	2,3%	0,9%	0,7%
Acquisitie- en desinvesterings­effect op bedrijfsresultaat (EBIT)	0,0%	1,2%	-3,2%	4,3%	3,0%
Acquisitie- en desinvesterings­effect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	0,1%	5,1%	0,6%	3,7%	2,6%

(1) Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatie­maatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers. Voor een afstemming tussen IFRS-­maatstaven en onderliggende maatstaven wordt verwezen naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening.

(2) Onderliggende winst is een APM sinds 2017

(3) 2019: €0,19 per gewoon aandeel en €0,09 speciaal dividend (2018: €0,283 per gewoon aandeel en €0,017 speciaal dividend)

Niet financiële maatstaven

	Doel in 2025	2020	2019	2018	2017	2016
Sociaal						
Aantal medewerkers (FTE)		2.502	2.570	2.654	2.325	2.273
Diversiteit (totaal) [% vrouwen]		21%	20%	19%	18%	18%
Diversiteit (nieuwe medewerkers) [% vrouwen]		29%	26%	23%	25%	26%
Retentiegraad [% van FTE per 1 januari]		86%	81%	84%	87%	86%
Ongevallen met verzuim (LTI) (#) (1)	<18	24	36	59	47	55
Ongevallen frequency ratio (per 200,000 werkuren) (1)	<0,5	0,87				
Investering in training & ontwikkeling (kosten in €k)		1.283	1.867	2.238		
Interne promoties naar senior management (#)		2	2	1		
Cumulatieve deelname in lopende aandelen participatie programma's		15%	18%	19%	24%	22%
Ziekteverzuim [% of total FTE]		3,0%	2,5%	3,2%	3,3%	3,3%
Milieu						
Broeikasgas-uitstoot Productie scope 1+2 (kg CO2/T) (1)		19,7	18,3	20,7	21,1	
Broeikasgas-uitstoot Logistiek scope 1 (kg CO2/T) (1)		8,7	8,5	8,3	8,3	
Broeikasgas-uitstoot per ton scope 1+2 verandering (j-o-j, %)		6%	-8%	-1%		
Broeikasgas-uitstoot Grondstoffen scope 3 incl verandering gebruik land (kg CO2/T)		958				
Energie verbruik Productie (kWh per ton)	<52,97	58,9				
Energie verbruik Logistiek (kWh per ton)	<2,95	3,3				
Hernieuwbare energie [% van totale energie verbruik]	50%	8,9%				
Leveranciers Sedex code ondertekend [% van totale leveranciers]	85%	79%	83%	80%	70%	0%
Duurzaam geproduceerde palmolie aankopen [%] (1)	100%	70%	70%	70%	75%	52%
Duurzaam geproduceerde sojameel aankopen [%] (1)	100%	75%	75%	75%	75%	73%
Fosfaat efficiëntie melkvee NL [%] (1)			39,6%	38,4%	38,4%	37,2%
Fosfaat efficiëntie vleesvarkens NL [%] (1)			54,1%	54,6%	54,0%	51,9%
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens regulier NL [%] (1)			62,9%	64,5%	63,7%	
Fosfaat efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL [%] (1)			52,2%	49,3%	48,9%	
Stikstof efficiëntie melkvee NL [%]			29,6%	29,4%		
Stikstof efficiëntie vleesvarkens NL [%]			43,3%	41,9%		
Stikstof efficiëntie vleeskuikens regulier NL [%] (1)			61,5%	61,3%		
Stikstof efficiëntie vleeskuikens diergezondheid en dierwelzijn concepten NL [%] (1)			50,7%	52,0%		
Aandeel grondstoffen niet geschikt voor menselijke consumptie [% van totaal] (2)		64%				
Duurzame innovatie [% van totale aantal innovatie projecten]		39%				
Voer veiligheidsincidenten (#) (1)	13	8	9	16	26	19

(1) Gereviewed door onafhankelijke accountant

(2) Nederland, België en Duitsland

OVERIG

BEGRIPPENLIJST

(Enkelvoudige) grondstoffen	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, vormen de basis voor het mengvoer dat ForFarmers produceert. De veehouder kan deze mengen op zijn bedrijf met andere voerproducten.
(Statutaire) Bestuur van de Vennootschap	Raad van Bestuur, bestaande uit drie leden.
Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Adviesraad Duurzaamheid	Bestaat uit drie Directieleden van ForFarmers, één lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers en zes externe leden. Geeft advies over de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers en over belangrijke trends en vraagstukken waar rekening mee moet worden gehouden.
AFM	Autoriteit Financiële Markten.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers voor inkoop van meststoffen, zaaizaden en gewasbeschermingsmiddelen in NL.
Agroscoop	Agroscoop is een interactief managementprogramma dat ontwikkeld is om melkveehouders een betrouwbaar inzicht te geven in de technische en economische kengetallen van het bedrijf.
Algemene Vergadering van Aandeelhouders	De algemene vergadering van een vennootschap bestaat uit alle aandeelhouders en is de hoogste instantie van de vennootschap. Op grond van de statuten is de directie van de onderneming ten minste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).
AMR	Antimicrobiële resistentie.
AMX	AMX Index (afgeleid van Amsterdam Mid Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen 26 - 50, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Apollo	Voerconcept voor vleeskuikens.
AScX Index	De AScX Index (afgeleid van Amsterdam Small Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen de 51 - 75, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Autonom	Is exclusief vertaalslag valuta-effect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
AvA	Zie Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
Bedrijf	ForFarmers Groep.
Bestuur	De Raad van Bestuur van de Vennootschap (ForFarmers N.V.) bestaande uit CEO, CFO en COO.
Beter Leven concept	Keurmerk - ontwikkeld door de Dierenbescherming in Nederland - voor producten die met extra aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Het aantal sterren (1, 2 of 3) geeft de zwaarte van de kwaliteitseisen aan.

Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen, mineralen en pre-mix.
Build to Grow 2025	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, via autonome groei en groei door acquisities in bestaande markten en twee nieuwe groeiemarkten, eventueel buiten Europa.
CEO	Chief Executive Officer, algemeen directeur.
CFO	Chief Financial Officer, financieel directeur.
CIEL	Centre for Innovation Excellence in Livestock : center voor uitstekende innovatie in de veehouderij.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de rantsoenen op het boerenbedrijf.
Code of Conduct (gedragscode)	Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere integriteit en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld.
Compliance Officer	Een functionaris die is aangesteld om binnen de organisatie toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
COO	Chief Operating Officer, directeur verantwoordelijk voor een ForFarmers cluster (operationeel segment).
Coöperatie FromFarmers U.A.	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V. De coöperatie telt ongeveer 4.500 leden, voornamelijk actief in de rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Directie	De Directie ForFarmers bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur tezamen met de overige vijf directeuren.
Disclosure Commissie	Een groep personen die alle voorgestelde publicaties van een organisatie beoordeelt voorafgaand aan het publicatiemoment. Beursgenoteerde ondernemingen dienen een dergelijke commissie te hebben.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook co-producten.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel (WPA).
ESG	Environmental & Social Governance
Europese Ondernemingsraad	ForFarmers European Employees Council (FFEEC)
Executive Committee	Zie Directie ForFarmers N.V.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).
Feed Chain Alliance	De Feed Chain Alliance Standaard (voorheen GMPRegeling) is een kwaliteitssysteem. dat wordt beheerd door OVOCOM, het Belgisch overlegplatform voor de diervoedersector.
Feed2Milk	Feed2Milk is de ForFarmers voeraanpak voor melkvee. Het leidt tot een betere inschatting van de voederwaarde van ruwvoer en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation

Fermentatie	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
FFEEC	ForFarmers European Employees Council. De werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hier worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen.
ForFarmers Group	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW. Wordt ook aangeduid als 'de Onderneming', 'het Bedrijf'.
ForFarmers N.V.	Wordt ook aangeduid als 'de Vennootschap'.
ForFarmers-dealers	ForFarmers werkt in de rundveesector in Nederland met regionale dealers. Dit zijn zelfstandige ondernemers die producten van ForFarmers verkopen en veehouders adviseren bij diverse vraagstukken, waaronder voeradvies en bedrijfsontwikkeling.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
Fosfaatrechten	Met fosfaatrechten wordt de fosfaatproductie van de Nederlandse veehouderij begrensd. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft hiertoe in 2016 besloten omdat de fosfaatproductie door de Nederlandse veehouderij in 2015 hoger was dan met de sector was overeengekomen.
Fytase	Fytase is een enzym dat onder meer de fosforverteerbaarheid bij varkens en pluimvee verbetert.
Geïntegreerde voeroplossingen	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
Geplaatste gewone aandelen	Het geplaatste aandelenkapitaal is het (recht op) kapitaal dat door de onderneming is uitgegeven en dat door aandeelhouders aan de onderneming is verschafte en is inclusief eventuele door de onderneming ingekochte aandelen die op de plank worden gehouden.
Gewone aandelen in omloop	Het aantal uitstaande aandelen (geplaatste aandelen minus de aandelen ingekocht door de onderneming)
GGO	Een genetisch gemodificeerd organisme (ggo) is een organisme waarvan het genetisch materiaal is gewijzigd door gebruik te maken van genetische technologie.
GMP+	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoerbaarheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
Going Circular For the Future of Farming	De duurzaamheidsagenda van ForFarmers, gericht op het omzetten van laagwaardige ingrediënten tot hoogwaardig voedsel zonder verspilling en zonder vervuiling.
GRI	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Groep	De Vennootschap tezamen met de rechtspersonen of vennootschappen waarmee de Vennootschap organisatorisch is verbonden in een economische eenheid als bedoeld in artikel 2:24b BW.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Door de gezondheidsrisico's in bereidings- en

	behandelingsprocessen op te sporen en deze vervolgens beheersbaar te maken, wordt de veiligheid van het product verhoogd.
Halffabricaten	Grondstoffen die reeds zijn bewerkt, maar nog verder moeten worden bewerkt tot een eindproduct.
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voormagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
Home mixing	Veehouderijen die hun eigen veevoer samenstellen uit een mix van grondstoffen en co-producten en mineralen
Hulpmiddelen	Verzamelnaam voor apps, checklists, programma's, analyses e.d. die ForFarmers haar klanten biedt om resultaten te monitoren of het management bij te sturen en te verbeteren.
IFRS	De International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.
Jongdiervoeders	Speciaalvoer voor jonge dieren
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf.
KringloopWijzer	KringloopWijzer is een managementtool voor melkveehouders en brengt de mineralenkringloop op een specifiek bedrijf in beeld.
Klokkenluidersregeling	In de Klokkenluidersregeling is aangegeven welke vermoedens van misstanden bij wie kunnen worden gemeld en wat voor procedure daarvoor geldt. De Klokkenluidersregeling maakt deel uit van de Code of Conduct.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
LTI	Lost Time Incident. Ongevallen op het werk die leiden tot minimaal een dag verzuim.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de belanghebbenden van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de onderwerpen voor de belanghebbenden en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
Materieel onderwerp	Een hoofdonderwerp in de duurzaamheidsstrategie van ForFarmers. Een aanduiding volgens de GRI richtlijnen.
Medewerkersparticipatieplan	ForFarmers introduceerde in 2015 een medewerkersparticipatieplan voor medewerkers met een vast dienstverband, waarbij medewerkers per persoon voor een maximum van €5.000 certificaten van ForFarmers konden kopen met een korting. Voor deze certificaten geldt een periode waarin deze niet mogen worden verhandeld.
Melasse	Melasse is een stroopachtig co-product van de productie van suiker uit suikerriet of suikerbieten.
MelkEfficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt - in verschillende scenario's - hoe hij zijn rendement kan verbeteren.

Mengvoeders / mengvoer	De verzamelnaam voor droge diervoeders die uit diverse ingrediënten zijn samengesteld en daarmee bepaalde eigenschappen hebben.
Micro-ingrediënten	Vitamines, mineralen, medicijnen en andere stoffen die in heel kleine hoeveelheden worden gebruikt en worden afgewogen in milligrammen, microgrammen of delen per miljoen (ppm).
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segementen van de Nederlandse markt.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Nederlandse Corporate Governance Code (de Code)	De Corporate Governance Code is van toepassing op alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland en waarvan aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt of multilaterale handelsfaciliteit binnen de EU, of een daarmee vergelijkbare markt of handelsfaciliteit buiten de EU.
NIC	Het Nutrition Innovation Centre van ForFarmers werkt onder meer aan verbetering van de technische prestaties van voer – zoals voerefficiëntie en optimale groei van het dier – en aan de ontwikkeling van innovatieve nutritionele oplossingen die bijdragen aan een goede diergezondheid. Daarnaast richt het NIC zich op een verdere verduurzaming van eigen producten en van de veehouderij in het algemeen.
NOVA	Een voerconcept voor zeugen. De NOVA-producten zorgen voor een hoge melkproductie per zeug, meer biggen per worp, een hoger speengewicht per big en een langere levensduur van de zeug.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers op het gebied van inkoop van micro-ingrediënten en premixen.
Nutriëntbehoeftes	Behoeftes aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitamines, mineralen en sporenelementen.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehalten ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie. (zie NIC)
Nutritionele matrix	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
Onderneming	De onderneming die wordt gedreven door ForFarmers N.V. en/of ForFarmers Group. Met 'de Onderneming' wordt ook bedoeld ForFarmers Groep.
Ovocom	OVOCOM is een Belgisch kwaliteitsplatform voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Palmolie	Plantaardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
Participatierekening	Het per lid op naam gezette deel van het vermogen van Coöperatie FromFarmers (de vermogensrechten per lid) dat door een lid is om te zetten (converteren) in certificaten.
Pavo	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.

Plant	De benaming van een bedrijfs onderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Premixen	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.
Prestatievoerders	Voer gericht op hoge dierprestaties (zoals mengvoer, specialiteiten e.d.)
Prioriteitsaandeel	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de Statuten van ForFarmers.
Prioriteitsaandeelhouder	Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A.
Raad	De Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.
Raad van Bestuur	Statutaire bestuur van de Vennootschap bestaande uit drie leden.
Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen (de Raad) bestaat uit zes leden en heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
RAB	Zie Risk Advisory Board.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
Risk Advisory Board	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toehoorder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. (www.responsiblesoy.org)
Ruwvoer	Houdbare producten die speciaal voor veevoerdoeleinden zijn geteeld, zoals bijvoorbeeld gras en snijmais.
Ruwvoer+	Aanpak op het boeren erf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SDG's	United Nations Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen zijn 17 doelstellingen opgesteld door de Verenigde Naties, om 'Onze wereld te transformeren'.
SecureFeed	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveeouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange
Snijmais	Ruwwoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuuld (wijze van opslaan). Dient als veevoer.
Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke behoeften.
Steekvaste co-producten	Co-producten met veel vocht die niet vloeibaar zijn maar steekvast, zoals bijvoorbeeld aardappelzetmeel.

Stichting Beheer	Zie Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	Stichting Administratiekantoor ForFarmers houdt aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft onder andere ten doel het tegen toekenning van certificaten ten titel van beheer verkrijgen en administreren van aandelen en het uitoefenen van het daaraan verbonden stemrecht en andere zeggenschapsrechten.
Stichting Continuïteit ForFarmers	Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur.
Stikstof en stikstofdepositie	Ongeveer 78% van alle lucht bestaat uit stikstof. Sommige verbindingen van stikstof in de lucht kunnen schadelijk zijn voor mens en milieu. Dit zijn stikstofoxiden (NOx) en ammoniak (NH3). De hoeveelheid stikstofoxiden en ammoniak in de lucht heet de concentratie. De stikstofoxiden en ammoniak in de lucht komen uiteindelijk weer op de grond terecht. Dit heet stikstofdepositie. De stoffen kunnen met neerslag mee komen op de bodem, dit heet natte depositie. Maar ook kunnen planten of de bodem direct stikstof uit de lucht opnemen, dit heet droge depositie.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Strooisels	Producten zoals gehakseld stro, vlas, krullen, zaagsel die dienen als bodembedekking in stallen.
Terra+	Een totaalaanpak dat ForFarmers in 2017 heeft geïntroduceerd waarmee melkveebedrijven de ruwvoeropbrengst en -kwaliteit kunnen verhogen.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voedermiddelen via de voermengwagen worden gemengd en verstrekt.
Toll manufacturing	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.
Total Feed	Strategie van ForFarmers om agrarische ondernemers een compleet pakket aan te bieden bestaande uit voeroplossingen, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen en diens resultaten te monitoren.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Translac	Voerconcept voor koeien tijdens droogstandperiode en rond afkalveren.
ULTRA	Voerconcept voor vleesvarkens.
UFAS	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regelingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.
Vennootschap	ForFarmers N.V.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij circa 82,5% het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet. De laatste tranche vond plaats in 2017.
VIDA	Merknaam voor het ForFarmers biggenvoedersconcept.
Virtuele ketenintegratie	Bedrijven die in een virtuele keten samenwerken en informatie delen om additionele waarde te onttrekken en creëren, zoals informatie over herkomst.

Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vleeskuikenouderdieren	Produceren broedeieren die worden geleverd aan de broederij waar de vleeskuikens worden geboren.
Vleuten-Steijn	Veevoederbedrijf dat actief is in de varkenssector in Nederland en Duitsland en zich met name richt op het zeugen- en biggensegment. Het bedrijf is oktober 2016 overgenomen door ForFarmers.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt als diervoeders.
Voer-evaluatiesysteem	Programma met een overzicht van alle voedingsstoffen (nutriënten) per grondstof, de mate waarin deze voedingsstoffen beschikbaar zijn voor de verschillende dieren op verschillende leeftijden en de specifieke nutriëntbehoefte van dieren in verschillende levensfasen. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voersysteem	De (technische) wijze waarop de veehouder het voer verstrekt aan zijn dieren.
Welzijnsconcept	Veehouderijconcepten met extra aandacht voor dierenwelzijn.
Werknemersparticipatieplan	Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal € 5.000 per persoon met korting certificaten van ForFarmers kopen.
Zaaizaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.