

JAARVERSLAG

2015



JAARVERSLAG

2015

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG 2015

ForFarmers in beeld	5
Kerncijfers	6
Bedrijfsprofiel	9
Visie en kernwaarden	10
Total Feed Business	11
Strategie	13
Bericht van de CEO	14
Samenstelling Directie	16
Strategie Horizon 2020	19
Operationeel verslag 2015	23
Human Resources	28
Duurzaamheid en Innovatie	33
Duurzaamheid, integraal onderdeel van de business	34
Duurzaamheid 2015	37
Innovaties dragen bij aan verduurzaming	43
Innovaties 2015	45
Marktontwikkelingen en Resultaat	49
Marktontwikkelingen	50
Resultaten en ontwikkelingen 2015 per cluster	55
Het aandeel ForFarmers	61
Het aandeel ForFarmers	62
Investor Relations	66
Historie en eigendomsstructuur	68
Governance en Compliance	71
Samenstelling Raad van Commissarissen	72
Bericht voorzitter Raad van Commissarissen	75
Verslag van de Raad van Commissarissen	77
Commissies van de Raad van Commissarissen	81
Risicomanagement	84
Corporate Governance	90
Remuneratierapport	93

JAARREKENING 2015

Geconsolideerde jaarrekening	98
Geconsolideerde balans	98
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	99
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	100
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	101
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	103
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening	104
Enkelvoudige jaarrekening	202
Enkelvoudige balans	202
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	203
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	204
Overige gegevens	213
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	213
Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen	213
Gebeurtenissen na balansdatum	214
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	215
Meerjarenoverzichten	222

OVERIG

Begrippenlijst	227
----------------	-----

FORFARMERS IN BEELD

INDEX

Kerncijfers

Bedrijfsprofiel

Visie en kernwaarden

Total Feed Business

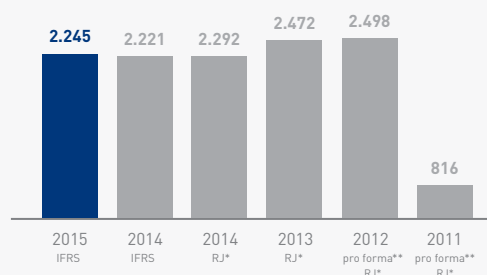


KERNCIJFERS

RESULTATEN

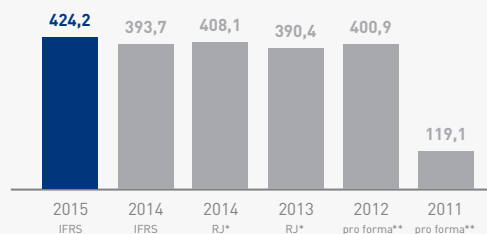
Omzet
€ x miljoen

2.245



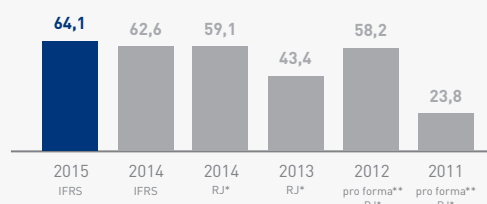
Brutowinst
€ x miljoen

424,2



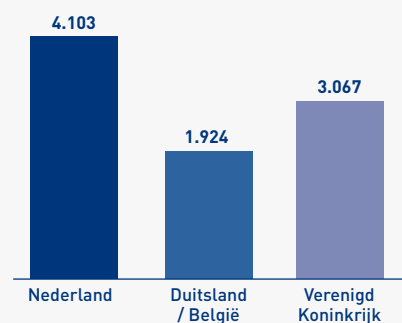
Bedrijfsresultaat
€ x miljoen

64,1

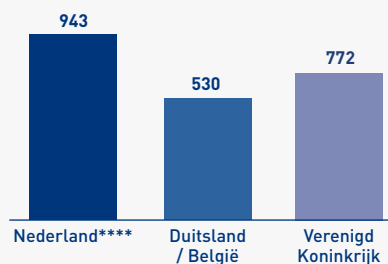


PER CLUSTER***

Volume Total Feed 2015
tonnen x duizend



Omzet 2015
€ x miljoen



* RJ = Nederlandse richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

** Pro forma is alsof BOCM PAULS en Hendrix UTD waren geacquireerd per 1 januari 2012 en Cefetra en Probroed waren gedesinvesteerd per 1 januari 2011.

*** Cluster Nederland is inclusief Pavo België en Pavo Duitsland

**** Exclusief intercompany omzet

RESULTATEN	2015	2014
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.244,5	2.221,3
Brutowinst	424,2	393,7
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten (EBIT)	64,4	59,6
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)	64,1	62,6
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen exclusief incidentele posten (EBITDA)	90,4	83,4
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	90,1	86,4
Winst over het boekjaar	51,3	49,0
Geconsolideerde balans (€ miljoen)		
Eigen vermogen	407,2	368,2
Balanstotaal	737,2	698,6
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	441,0	454,8
Netto schuld	-33,7	-25,7
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	61,9	79,2
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-13,0	-14,5
Investeringen in Immateriële en Materiële vaste activa	-25,3	-22,1
Ratio's		
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen exclusief incidentele posten (EBITDA) als % van omzet	4,0%	3,8%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen *)	20,5%	20,0%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	55,2%	52,7%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,479	0,455
Dividend per aandeel	0,23299	0,17629
Slotkoers	5,30	3,73
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (x 1 miljoen)	105,86	105,79
Totale marktwaarde (€ miljoen)	561,1	394,6
Totaal aantal medewerkers (in Fte's)	2.370	2.286

*) Dit betreft de ROACE. Hierbij wordt de EBITDA gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (exclusief intercompany).

Cijfers op basis van IFRS.

FEITEN EN CIJFERS

ForFarmers

#1

in Europa

>25.000

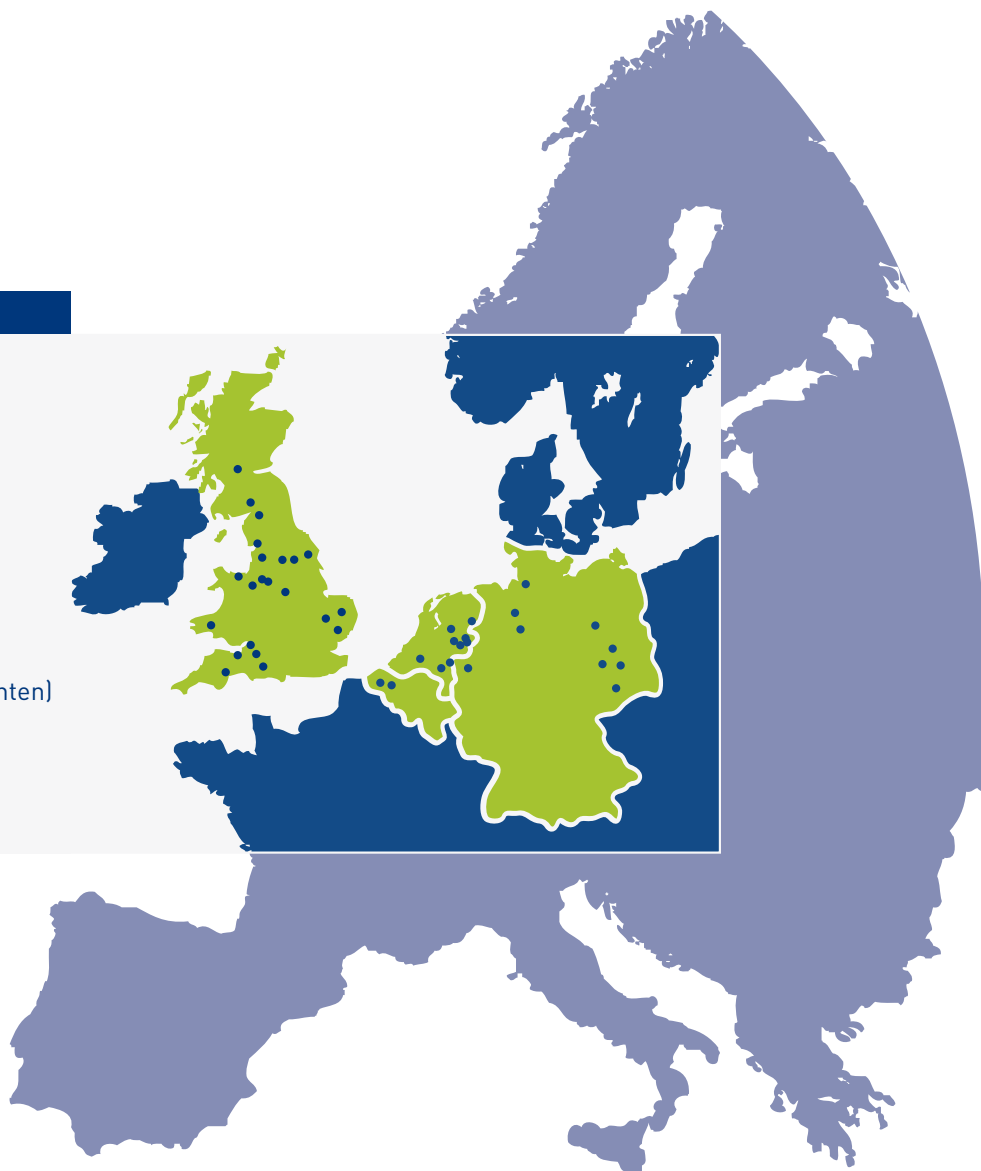
klanten

2.370

fte (fulltime-equivalenten)

42

productiefaciliteiten



BEDRIJFSPROFIEL

ForFarmers is een toonaangevende, internationale onderneming in diervoeding voor de agrarische sector. De onderneming ontwikkelt en produceert innovatieve en duurzame voeroplossingen voor de veehouderij en is marktleider in Europa. Dankzij meer dan honderd jaar ervaring in de agrarische sector kent ForFarmers deze wereld als geen ander. Door uitbreiding van de activiteiten naar Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk in de afgelopen jaren is een unieke combinatie van kennis en ervaring ontstaan die wordt ingezet om agrarische ondernemers te ondersteunen bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen.

Met haar Total Feed-aanpak biedt ForFarmers geïntegreerde voeroplossingen aan agrarische ondernemers. Deze voeroplossingen bestaan uit voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klanten vast te stellen en hun resultaten te monitoren.

Het Nutrition Innovation Centre (NIC) 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. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met gerenommeerde onderzoeksinstituten en universiteiten.

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

Duurzaam ondernemen

Door bevolkingsgroei en stijgende welvaart zal de vraag naar dierlijke eiwitten zoals vlees, eieren en zuivelproducten de komende decennia wereldwijd toenemen. De uitdaging is om deze toenemende hoeveelheid voedsel duurzaam te produceren en het gebruik van grondstoffen en natuurlijke bronnen als energie, land en water te minimaliseren. Voor ForFarmers is duurzaamheid dan ook een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. Dit geldt zowel voor de eigen operatie als voor de ontwikkeling van producten voor haar klanten.

De voerindustrie heeft, gezien haar positie in de waardeketen, een belangrijke rol in het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken bij de productie van vlees, eieren en zuivel. Het is de ambitie van ForFarmers om voorop te lopen in duurzaamheid in met name grondstoffengebruik, productie, logistiek en in het ontwikkelen en leveren van efficiënte voeroplossingen. De onderneming wil daarmee bijdragen aan een economisch rendabele en duurzame voedselproductie.



VISIE EN KERNWAARDEN

ForFarmers wil hét toonaangevende veevoerbedrijf zijn in Europa en de aangrenzende regio's (Europa+). Dat doet zij door het aanbieden van nutritionele totaaloplossingen op de boerderij, zodat agrarische ondernemers vlees, zuivel en eieren van hoge kwaliteit kunnen produceren. Onze economische en duurzame voeroplossingen ondersteunen boeren bij het optimaliseren van hun bedrijf voor wat betreft winstgevendheid, voedselveiligheid en werkgemak. Daarmee is ForFarmers een essentiële schakel in de voedselketen.

Kernwaarden

De kernwaarden fungeren als kompas en zijn de kern van de bedrijfscultuur. De kernwaarden van ForFarmers zijn:

Ambitie

ForFarmers wil voortdurend verbeteren en streeft naar resultaat op een steeds hoger niveau. Zowel op het boerenerf als binnen de eigen organisatie. Uitgangspunten hiervoor zijn leiderschap, een team van wereldklasse en uitstekende prestaties. Het werven, ontwikkelen en behouden van de beste mensen en hen motiveren tot nog betere prestaties als team is hierbij van cruciaal belang. Het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid is hiervoor de basis. Leidinggevendenden fungeren als rolmodel. Zij communiceren de visie, krijgen hun team mee en zorgen voor een optimale uitvoering van de werkzaamheden.

Duurzaamheid

ForFarmers ziet duurzaamheid niet als een separaat doel, maar als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. Dit betreft aspecten als de benutting van schaarse grondstoffen, het verminderen van de belasting van het milieu en het bijdragen aan dierenwelzijn. De voerindustrie levert haar bijdrage aan de oplossing van duurzaamheidsvraagstukken die samenhangen met het produceren van meer voedsel voor een groeiende wereldbevolking. In haar handelen kiest ForFarmers voor een langetermijnoriëntatie, gebaseerd op vertrouwen en transparantie. Daarbij volgt de onderneming locale regels en procedures en houdt zij rekening met het welzijn en de veiligheid van de leefomgeving.

Partnerschap

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



AMBITIE

We drive for next level results



DUURZAAMHEID

We are here to stay



PARTNERSCHAP

We believe in win-win

TOTAL FEED BUSINESS

Voeders	Specialiteiten	Co-producten	Zaaizaad en pootgoed	Overig
<ul style="list-style-type: none"> - Mengvoeders - Enkelvoudige grondstoffen - Concentraten - Blends - Halffabricaten 	<ul style="list-style-type: none"> - Mineralen - Additieven - Transitieproducten - Jongdiervoeders - Speciaalvoer 	<ul style="list-style-type: none"> - Steekvaste co-producten - Vloeibare producten - Droge co-producten 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaaizaden - Inkuilmiddelen - Gewasbeschermingsmiddelen - Meststoffen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ruwvoer - Strooisels

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

Voer, advies en hulpmiddelen

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

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

Met deze Total Feed-aanpak kan ForFarmers haar producten en advisering gedurende de hele productiecycclus op het boerenbedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een geïntegreerde totaaloplossing, passend bij zijn doelstellingen,

voersysteem en bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een beter rendement op het boeren erf en arbeidsgemak voor de klant.



Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiest de onderneming voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd. Zo heeft ForFarmers een strategisch partnership met Nutreco voor onder andere specialiteiten, zoals jongdiervoeders, en met Agrifirm in Nederland voor de inkoop van kunstmest, gewasbeschermingsmiddelen en zaaizaden. Mede vanwege haar rol als adviseur op het boeren erf, heeft ForFarmers een goede, en vaak ook langdurige relatie met agrarische ondernemers, wat een voordeel is voor strategische partners.

STRATEGIE

INDEX

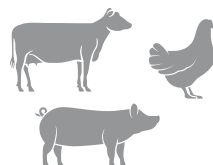
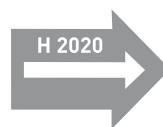
Bericht van de CEO

Samenstelling Directie

Strategie Horizon 2020

Operationeel verslag 2015

Human Resources



BERICHT VAN DE CEO



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

Belangrijke onderdelen van Horizon 2020 zijn de invulling van de One ForFarmers-aanpak en het verder vorm geven aan de strategische partnerships waardoor we klanten optimaal kunnen ondersteunen met de Total Feed-aanpak: een breed productenportfolio, met focus op de specifieke behoeften van de klant. Ook duurzaamheid had in 2015 de volle aandacht en er zijn verdere stappen gezet om dit belangrijke thema nog meer te verankeren in de organisatie. ForFarmers is volop bezig met de transformatie van een lokale mengvoederleverancier naar een internationale leidende voeronderneming die haar klanten met een eenduidige, herkenbare aanpak en een compleet productenpakket ondersteunt bij het behalen van hun bedrijfsdoelen.

Resultaten

De behaalde financiële resultaten in 2015 laten een solide verbetering zien ten opzichte van vorig jaar. De verdere implementatie van Horizon 2020 heeft ook geleid tot een bovengemiddeld resultaat voor onze klanten. Niet alleen onze diervoerproducten van hoge kwaliteit maar ook de ondersteuning op het erf door onze specialisten draagt bij aan het optimaliseren van hun resultaten. Het gaat hierbij om specifieke, technische kennis, nieuwe producten en andere initiatieven die daar verder inhoud aan kunnen

geven. Wij constateren dat een steeds groter deel van onze producten en diensten maatwerk bevat, hetgeen aansluit bij onze ambitie klanten te helpen met het behalen van hun doelstellingen. Daar waar we onze klantresultaten kunnen vergelijken met anderen scoren we duidelijk beter. Zo zijn in 2015 de voeders van ForFarmers door veehouders in Nederland gekozen tot 'Beste Koop'.

Total Feed

De Total Feed-aanpak is erop gericht om elke klant de optimale totale voeroplossing te kunnen bieden die het rendement op het boerenbedrijf verhoogt. Juist omdat de inkomsten van boeren als gevolg van de huidige marktomstandigheden onder druk staan, is het voor ForFarmers belangrijker dan ooit om klantwaarde te creëren en inzichtelijk te maken wat bepaalde voercombinaties kunnen opleveren.

Voor een verdere succesvolle uitrol van de Total Feed-aanpak zijn strategische partnerships van essentieel belang en deze hebben in 2015 concreet vorm gekregen door het combineren van kennis en productportfolio. Een voorbeeld is een eerste gezamenlijk productconcept voor biggenvoer dat samen met Nutreco is geïntroduceerd onder de naam VIDA en dat aanmerkelijk betere

resultaten levert dan wat er tot nu toe op de markt beschikbaar was. VIDA is tevens de eerste gelijktijdige productlancering van ForFarmers in de vier landen waarin we actief zijn.

Duurzaamheid

Duurzaamheid, niet alleen op het gebied van de productie van diervoeding maar ook ten aanzien van de benutting van grondstoffen, dierenwelzijn en milieu is voor ForFarmers een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering.

In 2015 hebben we onze duurzaamheidsstrategie verder aangescherpt en is door interne en externe toetsing een stap gezet richting GRI (Global Reporting Initiative) reporting.

One ForFarmers

Zeer belangrijk voor de organisatie is de verdere uitrol van One ForFarmers. Eén merk, één eenduidige manier van werken, eenzelfde mentaliteit en het optimaal benutten van aanwezige kennis, kunde en schaal, in combinatie met een verdere professionalisering van de organisatie. Dit betekent lokale verantwoordelijkheid en beslissingen dicht bij de klant, maar met uniforme processen en optimale gebruikmaking van de kennis en vaardigheden uit de hele groep. Door One ForFarmers creëren we een internationale cultuur, zijn we herkenbaar in de Europese markt en worden we gezien als een aantrekkelijke partner voor boeren, leveranciers, kennisinstellingen en huidige en toekomstige medewerkers. Verder zijn er schaalvoordelen behaald door de gezamenlijke inkoop van grondstoffen met onze strategische partners.

De One ForFarmers-aanpak betekent onder andere de omschakeling van het werken in lokale teams naar het werken als internationaal team. Een dergelijke grote verandering is niet mogelijk zonder een constructieve en enthousiaste houding van medewerkers. De vooruitgang die we hebben gemaakt is vooral te danken aan de veerkracht en grote inzet van het ForFarmers-team en daar ben ik trots op.

Team

Als een lerende organisatie willen we onze mensen ook stimuleren de lat steeds hoger te leggen en kritisch te zijn op de eigen prestaties. Daarom investeren we in

persoonlijke ontwikkeling via Development Programs, maar ook in vakgerichte training en opleiding. Zo willen we de medewerkers actief ondersteunen in hun ontwikkeling, waarbij de groei van ForFarmers nieuwe kansen creëert om hun loopbaan verder vorm te geven. Daarnaast worden we ook door externen steeds meer gezien als een aantrekkelijke werkgever, waardoor we in staat zijn geweest in 2015 veel nieuw talent te werven. Dit zorgt voor een verdere professionalisering van de organisatie en brengt nieuwe inzichten die de bestaande bedrijfscultuur verrijken.

De relatie met onze grootste aandeelhouder, Coöperatie FromFarmers, blijft van groot belang. De leden van de Coöperatie zijn belangrijke afnemers van ForFarmers. De ondersteuning van onze strategie en de positieve en constructieve houding ten aanzien van de veranderingen die Horizon 2020 met zich meebrengt, vormen een belangrijke en robuuste basis voor het succes en de ontwikkeling van ForFarmers.

Ik kijk dan ook met grote tevredenheid terug op het afgelopen jaar en op alles wat we gezamenlijk hebben bereikt. De implementatie van Horizon 2020 ligt op schema en vervolgstappen worden genomen. De mogelijke openbare beursnotering kan voor iedereen een extra impuls tot verbetering betekenen en de positionering van ForFarmers als internationaal leidende voeronderneming verder versterken.

Ongetwijfeld wordt ook 2016 een jaar met vele uitdagingen, maar ik heb er alle vertrouwen in dat we deze met ons hele team kunnen omzetten in positieve resultaten, voor zowel onze klanten als de andere stakeholders.

Zonder de inzet en toewijding van al onze medewerkers hadden we 2015 niet tot dit succesvolle jaar kunnen maken en ik wil eenieder dan ook, mede namens mijn collega-directieleden, hartelijk danken voor zijn of haar bijdrage.

Lochem, 21 maart 2016

Yoram Knoop
CEO ForFarmers

SAMENSTELLING DIRECTIE

De Directie van ForFarmers bestaat uit de Statutaire Directie (Bestuur) en de overige directeuren. Het Bestuur bestaat uit Yoram Knoop (CEO), Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO).

Bestuur



Yoram Knoop Algemeen directeur (CEO)

Yoram Knoop (1969, Nederlandse nationaliteit), sinds november 2013 in dienst bij ForFarmers en met ingang van 1 januari 2014 CEO van ForFarmers B.V. Hij is voorzitter van de Directie. Hij is eindverantwoordelijk voor alle strategische en operationele zaken. Zijn dienstverband loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018, met de mogelijkheid tot contractverlenging. Uit hoofde van zijn functie is hij lid van de Steering Group van FEAC.

Jan Potijk Directeur (COO)

Jan Potijk (1958, Nederlandse nationaliteit), sinds augustus 1983 in dienst bij ForFarmers en sinds juli 2000 lid van de Directie. Zijn huidige functie is directeur (COO) en in die rol is hij verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers en ForFarmers DML in Nederland, Pavo en Reudink. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 wordt voorgesteld zijn dienstverband aan te passen voor bepaalde tijd tot 2019 met mogelijkheid tot verlenging.



Arnout Traas Financieel directeur (CFO)

Arnout Traas (1959, Nederlandse nationaliteit), sinds augustus 2011 in dienst bij ForFarmers als financieel directeur. Hij is verantwoordelijk voor Controlling/Financiën, Informatie Technologie, Juridische Zaken, Risicomanagement, Mergers & Acquisitions en Investor Relations. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 wordt voorgesteld zijn dienstverband aan te passen voor bepaalde tijd tot 2020 met mogelijkheid tot verlenging.



Directieleden

Iain Gardner Directeur (COO)

Iain Gardner (1962, Schotse nationaliteit), sinds maart 1988 in dienst bij de rechtsvoorganger van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk en sinds juli 2012 in dienst bij en lid van de Directie van ForFarmers. Hij is verantwoordelijk voor de activiteiten van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.



Stijn Steendijk Directeur Strategy & Organisation

Stijn Steendijk (1969, Nederlandse nationaliteit), sinds juli 2014 in dienst bij ForFarmers als directeur Strategy & Organisation. Onder zijn verantwoordelijkheid vallen Marketing, Commercial Excellence, Communicatie, Corporate Affairs, Duurzaamheid, Nutrition Innovation Centre (NIC) en HR. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

Steven Read Directeur Purchasing, Pricing & Formulation

Steven Read (1963, Britse nationaliteit), sinds september 1986 in dienst bij de rechtsvoorganger van ForFarmers in het Verenigd Koninkrijk, per juli 2012 in dienst bij ForFarmers en sinds juli 2014 lid van de Directie. Als directeur Purchasing, Pricing & Formulation is hij verantwoordelijk voor Inkoop en Formulatie en coördineert hij het prijsproces. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.





Adrie van der Ven
Directeur (COO)

Adrie van der Ven (1963, Nederlandse nationaliteit), sinds 1 februari 2016 in dienst bij ForFarmers als directeur verantwoordelijk voor de ForFarmers-activiteiten in België en Duitsland en de verdere internationale expansie van ForFarmers buiten de huidige kernlanden. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd.

Nico de Vos
Directeur Operations & Supply Chain

Nico de Vos (1956, Nederlandse nationaliteit), sinds maart 1988 in dienst bij ForFarmers en sinds juni 1995 lid van de Directie. Zijn functie is directeur Operations & Supply Chain. Zijn focus ligt op de realisatie van operational excellence programma's en hij is verantwoordelijk voor Engineering & Projecten, Continuous Improvement, Health, Safety & Quality en Logistiek. Zijn dienstverband is voor onbepaalde tijd. Uit hoofde van zijn functie is hij bestuurslid bij de Industriële Kring Lochem, de Stichting GMP+ International, de Stichting Bevordering Studie Diervoeding, en lid van het dagelijks bestuur van Stichting De Schothorst.



STRATEGIE HORIZON 2020

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

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

Duurzaamheid integraal onderdeel

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

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

Sterke uitgangspunt

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

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

Om deze sterke uitgangspunt te behouden en verder uit te bouwen, is One ForFarmers een belangrijke pijler onder de uitvoering van de Horizon 2020-strategie. One ForFarmers is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. Hierbij worden systemen en processen in de verschillende werkmaatschappijen van ForFarmers waar mogelijk gestandaardiseerd. Ook opleiding en ontwikkeling van medewerkers is een belangrijk onderdeel van Horizon 2020. Via opleiding en training stelt ForFarmers medewerkers in staat zich verder te ontwikkelen om aan de veranderende eisen qua kennis en competenties te kunnen blijven voldoen en de besten te zijn in hun vak.

Total Feed Business

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

ForFarmers, de toonaangevende Total Feed-partner in Europa



productiecyclus op het agrarische bedrijf op elkaar afstemmen. De klant krijgt zo een totaaloplossing, passend bij zijn voersysteem en de bedrijfssituatie. Dat zorgt voor een aantoonbaar beter rendement en technisch resultaat. Voor een aantal specifieke producten – zoals premixen, specialiteiten, additieven en zaaizaden – kiest de onderneming voor strategische samenwerking met bedrijven die juist in die producten zijn gespecialiseerd.

Vier speerpunten

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

Focus op aantrekkelijke segmenten

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

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

Partnerschap en Total Feed-portfolio

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

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

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

Acquisities

De focus op aantrekkelijke segmenten, strategische partnerschappen en de Total Feed Business zijn de pijlers onder de autonome groei van ForFarmers. Daarnaast streeft ForFarmers naar een nummer 1- of 2-positie in alle regio's waar zij actief is. Hierdoor kan meer operationele efficiency worden gerealiseerd. In markten waar deze positie nog niet is bereikt of de onderneming nog niet actief is, kan acquisitie een middel zijn om te groeien. Ook naar kleinere acquisities in bestaande regio's die de portfolio op specifieke punten versterken, wordt gekeken.

ForFarmers richt zich op acquisitiemogelijkheden in zowel de vier kernlanden als in nieuwe regio's binnen of grenzend aan Europa (Europa+). De recente acquisities van HST Feeds Ltd. (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers (2015) zijn inmiddels volledig geïntegreerd in ForFarmers UK.

One ForFarmers

De uitrol van One ForFarmers is in 2015 gecontinueerd. Deze aanpak is gericht op de uitwisseling en benutting van interne kennis, een verdere professionalisering van de

organisatie, een eenduidige manier van werken en het optimaal benutten van schaalvoordelen. In alle lagen van de organisatie is de uitwerking hiervan merkbaar.

De belangrijkste resultaten:

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

Resultaatgebieden Horizon 2020

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

Ontwikkeling van medewerkers

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

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

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

Totaaloplossingen voor diervoeding

Door nauwe samenwerking met strategische partners krijgt de transformatie naar een Total Feed-aanpak concreet vorm. Dit betekent dat klanten de beschikking hebben over een breed assortiment aan innovatieve oplossingen die ze kunnen inzetten al naar gelang hun bedrijfsdoelstelling. ForFarmers biedt hiervoor producten en concepten variërend van een 'basisproduct' tot zeer geavanceerde en geïntegreerde voeroplossingen. In de dit jaar opgestelde marketingstrategieën van de diersectoren staat het optimaliseren van het rendement van de klant centraal, ongeacht het voersysteem op het betreffende bedrijf. Enkele voorbeelden zijn:

- Via strategische samenwerkingen is het productenpakket uitgebreid en gestandaardiseerd. Zo is VIDA een volledig nieuw biggenvoerconcept in samenwerking met Nutreco ontwikkeld en geïntroduceerd in de vier landen waarin ForFarmers actief is. Daarnaast is het fermentatieconcept voor varkens verder ontwikkeld en samen met de betrokken projectpartners onder de naam Ferment+ in de markt gezet. Beide projecten bieden klanten de mogelijkheid gebruik te maken van de gecombineerde kennis die ForFarmers en haar partners te bieden hebben.



- Het aandeel specialiteiten is aanzienlijk gegroeid, met name door de toegenomen verkoop van kalvermelk en de lancering van VIDA.
- Feed2Milk is de naam voor de melkvee-aanpak van ForFarmers, die gebaseerd is op het samenbrengen van kennis uit de verschillende landen, met als doel optimale klantwaarde te creëren.

Winstgevendheid behorend tot de beste in de sector

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

OPERATIONEEL VERSLAG 2015

Het bedrijfsresultaat over 2015 (exclusief incidentele posten) is met 8,1% gestegen van € 59,6 miljoen in 2014 naar € 64,4 miljoen in 2015.

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

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

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

Door de invoering van IFRS wordt de pensioenregeling voor de voormalige Hendrix-medewerkers voor 2015 en 2014 als een toegezegd-pensioenregeling verantwoord. Daarnaast is er door de daling van het pensioenopbouwpercentage van 2,0% naar 1,875% in 2014 een incidentele bate van € 3,0 miljoen ontstaan. Voor 2015 is een incidentele last van € 0,4 miljoen genomen voor de nieuwe pensioenregeling die voor alle Nederlandse medewerkers is ingegaan per 1 januari 2016 en die kwalificeert als een toegezegde- bijdrageregeling.

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

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

De *omzet* steeg in 2015 met 1,0% tot € 2.244,5 miljoen. Deze stijging was vooral het gevolg van valuta-effecten (€ 72,5 miljoen, +3,3%) en acquisitie-effecten (€ 43,7 miljoen, +2,0%). Autonoom en exclusief valuta-effecten is de omzet gedaald met € 93,0 miljoen (-4,2%) als gevolg van de lagere grondstofprijzen die zijn doorgegeven aan de klanten. Dit werd deels gecompenseerd door de

autonome volumestijging van 1,3%.

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

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

De stijging van de *bedrijfslasten* in 2015 bedroeg € 25,8 miljoen (+7,7%) en is vooral het gevolg van valuta- effecten (€ 14,2 miljoen, +4,2%), acquisitie-effecten (€ 7,5 miljoen, +2,2%) en incidentele posten (€ 2,6 miljoen, +0,8%). De autonome stijging bedroeg € 1,5 miljoen (+0,4%).

Door de zeer moeilijke financiële positie bij een groot aantal klanten, vooral in de varkenssector op het continent, is in 2015 netto € 1,9 miljoen meer aan de voorziening debiteuren toegevoegd dan in 2014.

Operationele efficiencies werden bijna geheel teniet gedaan door kosten voor verdere professionalisering van de organisatie en de implementatie van One ForFarmers. De energiekosten waren lager door dalende prijzen in de markt en door verbeterde efficiencies. De bedrijfslasten omvatten verder eenmalige lasten voor de voorbereiding op de mogelijke openbare beursgang, alsmede kosten als gevolg van de vogelgriep begin 2015 van € 0,3 miljoen ten opzichte van € 1,0 miljoen in 2014. Het aantal werknemers, omgerekend naar volledige

dienstverbanden, bedroeg 2.370 per 31 december 2015 ten opzichte van 2.286 per 31 december 2014. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door acquisities (+47 fte). Daarnaast is het aantal medewerkers gestegen als gevolg van de versterking van de organisatie en het in vaste dienst nemen van ingehuurd krachten.

Het *bedrijfsresultaat (exclusief incidentele posten)* is met 8,1% gestegen naar € 64,4 miljoen ten opzichte van € 59,6 miljoen in 2014. Rekening houdend met valuta- en acquisitie-effecten bedroeg de stijging € 3,0 miljoen (+5,0%). Deze stijging werd met name gerealiseerd door het cluster Nederland. Het bedrijfsresultaat in het cluster Duitsland/België bleef gelijk. Voor het cluster Verenigd Koninkrijk was er sprake van een daling, gedreven door het lagere bedrijfsresultaat (€ 0,5 miljoen) in het DML-segment en additionele kosten voor de versterking van de organisatie.

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

De effectieve belastingdruk is licht gestegen naar 24,2% ten opzichte van 23,4% in 2014 door de hogere belastingbate in het cluster Verenigd Koninkrijk in 2014 als gevolg van een grotere tariefdaling in 2014 dan in 2015, waardoor de latente belastingverplichting daalde.

Effect transitie naar IFRS op resultatenrekening 2014

Als voorbereiding op de mogelijke notering aan Euronext heeft ForFarmers de jaarrekening 2015 (inclusief de vergelijkende cijfers over 2014) omgezet van Nederlandse verslaggevingsregels (RJ) naar IFRS.

De winst over het boekjaar (IFRS) stijgt naar € 50,7 miljoen van € 48,1 miljoen (RJ € 39,0 miljoen in 2014).

€ 1.000

2014	noot	Nederlandse verslaggevingsregels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS
Winst-en-verliesrekening					
Omzet		2.292.014	-65.055	-5.678	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen		-1.883.928	50.486	5.891	-1.827.551
Brutowinst		408.086	-14.569	213	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		6.619	-	-97	6.522
Personeelskosten	b	-138.537	3.322	6.214	-129.001
Afschrijvingen en amortisatie	c	-28.958	2.320	2.850	-23.788
Overige bedrijfskosten		-188.109	2.644	566	-184.899
Bedrijfsresultaat		59.101	-6.283	9.746	62.564
Financieringsbaten	d	2.435	-2	641	3.074
Financieringslasten	d	-8.110	258	168	-7.684
Nettofinancieringslasten		-5.675	256	809	-4.610
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen		-	4.664	-	4.664
Winst vóór belastingen		53.426	-1.363	10.555	62.618
Winstbelastingen		-13.584	2.014	-2.020	-13.590
Winst over het boekjaar		39.842	651	8.535	49.028
Winst toe te rekenen aan:					
Eigenaren van de vennootschap	a	38.954	651	8.535	48.140
Minderheidsbelangen		888	-	-	888
Winst over het boekjaar		39.842	651	8.535	49.028

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

De belangrijkste verschillen op de winst over het boekjaar zijn:

- a. *Joint venture HaBeMa*: als gevolg van de invoering van IFRS wordt de HaBeMa joint venture (50%) niet meer partieel geconsolideerd maar verantwoord als joint venture onder "deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode". Het bedrijfsresultaat in zowel 2014 als 2015 onder IFRS is hierdoor niet meer vergelijkbaar met het 2013 bedrijfsresultaat onder de

Nederlandse verslaggevingsregels. Het resultaat op deze deelneming wordt volgens IFRS verantwoord onder "Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt 'volgens de 'equity'-methode, na belastingen". Voorts heeft de invoering van IFRS binnen HaBeMa zelf een positief effect op het netto resultaat van € 0,7 miljoen.

- b. *Pensioenregelingen*: met name door de renteontwikkeling en de aanpassing van het

pensioenopbouwpercentage van 2,0% naar 1,875% in Nederland laten de pensioenlasten over beide jaren grote schommelingen zien voor de toegezegd-pensioenregelingen (Defined Benefit) die tot 31 december 2015 van kracht waren. Per 1 januari 2016 heeft ForFarmers voor haar Nederlandse werknemers een nieuwe pensioenregeling afgesloten die kwalificeert als toegezegde-bijdrageregeling (Defined Contribution). Deze nieuwe regeling maakt deel uit van de integratie en harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van ForFarmers en Hendrix en was de laatste stap in dit proces. De totale invloed op de resultatenrekening was +€ 5,7 miljoen, waarvan € 3,0 miljoen als gevolg van de aanpassing van het pensioenopbouwpercentage en € 2,7 miljoen door de toepassing van de 'projected unit of credit' - methode waardoor nu de lasten worden verantwoord in plaats van de betaalde pensioenpremies. Hoewel deze aanpassingen onder IFRS ook een gevolg zijn van wijzigingen in de regeling, was deze impact niet zichtbaar onder de Nederlandse verslaggevingsregels, aangezien de pensioenlasten werden verantwoord op basis van betaalde premies.

- c. *Afschrijvingen goodwill en acquisitiekosten*: goodwill wordt onder Nederlandse verslaggevingsregels afgeschreven ten laste van het resultaat, terwijl onder IFRS goodwill niet wordt afgeschreven, maar jaarlijks wordt getoetst op mogelijke waardeverminderingen (impairment test). Voor 2014 heeft ForFarmers de goodwill-afschrijving (€ 3,1 miljoen) gecorrigeerd en is deze niet meer ten laste van het resultaat geboekt. De transactiekosten van acquisities (€ 0,6 miljoen) worden onder IFRS niet meer geactiveerd als onderdeel van de koopsom, maar deze kosten worden direct ten laste van het resultaat geboekt. Voor 2014 betekent dit dat de transactiekosten voor de overnames van HST Feeds en Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk ten laste van het resultaat zijn geboekt. Het positieve effect van deze twee componenten op het resultaat van 2014 bedraagt € 2,5 miljoen.
- d. *Financieringsbaten en -lasten*: onder de Nederlandse verslaggevingsregels heeft ForFarmers renteswaps door middel van kostprijshedge-accounting buiten de balans gelaten. Onder IFRS komen deze renteswaps echter niet in aanmerking voor kostprijshedge-accounting en moeten worden gewaardeerd tegen de

reële waarde. Op de transitiedatum (1 januari 2014) zijn deze renteswaps tegen de reële waarde in de balans verantwoord onder 'Overige langlopende financiële verplichtingen'. Onder de Nederlandse verslaggevingsrichtlijnen waren deze renteswaps, door de herfinanciering in 2014, ten laste van het resultaat geboekt. Dit resulteert in een positief effect van € 1,4 miljoen op het IFRS-resultaat van 2014.

Kapitaalstructuur en solvabiliteit

Het *Eigen Vermogen* per 31 december 2015 bedroeg € 407,2 miljoen, een toename van € 39,0 miljoen ten opzichte van 31 december 2014. Dit is per saldo het effect van de toevoeging van het resultaat over 2015 en het uitgekeerde dividend van € 18,7 miljoen.

Daarnaast is het bedrag van het omrekeningsverschil van de deelneming in het Verenigd Koninkrijk als rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen verwerkt. Ten gunste van het eigen vermogen is ook een netto toevoeging aan de pensioenvoorziening in het Verenigd Koninkrijk geboekt van € 4,9 miljoen als gevolg van hogere rentes eind 2015. De *solvabiliteit* is gestegen van 52,7% ultimo 2014 naar 55,2% per 31 december 2015.

Het saldo van de aanwezige banksaldi minus de bankschulden is uitgekomen op € 33,7 miljoen positief ten opzichte van een positief saldo van € 25,7 miljoen eind 2014 waardoor er sprake is van een *netto banksaldo*. Het werkkapitaal is licht gestegen met € 0,1 miljoen tot € 129,0 miljoen.

De *investeringen* in vaste activa bedroegen in totaal € 24,9 miljoen. De afschrijvingen op activa bedroegen in totaal € 22,5 miljoen. In het afgelopen jaar is onder andere geïnvesteerd in transportmiddelen in het Verenigd Koninkrijk.

Bijzondere ontwikkelingen

ForFarmers gaat een nieuwe fabriek in Exeter (Verenigd Koninkrijk) bouwen met een capaciteit van 300.000 ton die de huidige productiefaciliteit (150.000 ton) zal vervangen. Hierdoor zal de strategische positie worden versterkt in één van de belangrijkste regio's in het Verenigd Koninkrijk. De investering zal ruim € 10 miljoen bedragen en de bouw zal naar verwachting nog 12 maanden vergen. ForFarmers zal haar klanten in deze regio in de toekomst

nog beter de optimale Total Feed-oplossingen kunnen bieden, wat leidt tot een betere service, meer duurzaamheid en uiteindelijk tot minder kosten.

Vooruitzichten 2016

De markttrends geven geen duidelijke indicatie wanneer het rendement op het boerenerf zal verbeteren. Ook de geopolitieke situatie blijft gespannen en de volatiliteit op de grondstoffen- en valutamarkten zal naar alle waarschijnlijkheid aanhouden. De wisselende stroom aan informatie over de oogstverwachtingen is van grote invloed op de prijsvorming van belangrijke grondstoffen. De onzekerheid over de uitkomst van het referendum in het Verenigd Koninkrijk kan de koers van het Britse pond beïnvloeden. De ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe wetgeving in Nederland om de fosfaatuitstoot te beperken zouden op langere termijn van invloed kunnen zijn op de Total Feed-afzet. Deze nieuwe fosfaatregeling voor de rundveehouderij zal naar verwachting beperkte invloed hebben op het resultaat van ForFarmers in 2016. De langetermijnverwachtingen voor de agrarische sector als geheel in Noordwest-Europa zijn niet wezenlijk gewijzigd.

Toegenomen regelgeving, met name gericht op dierenwelzijn en milieu, betekent voor veel boeren stijgende kosten. Zij zijn daardoor nog sterker dan

voorheen op zoek naar oplossingen om de efficiëntie op het boerenerf te verbeteren en hun rendement te verhogen, mede door schaalvergroting. Met de Total Feed-benadering kan ForFarmers haar klanten hierin optimaal ondersteunen. Gezien de onzekere financiële situatie in de agrarische sector zal ForFarmers een stringent debiteurenbeleid blijven voeren. Daarnaast blijft ForFarmers gericht op het doorvoeren van operationele verbeteringen en de verdere implementatie van Horizon 2020. Investerings, exclusief eventuele acquisities, zullen in 2016 naar verwachting circa € 35 miljoen bedragen.

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

De ambitie blijft om op lange termijn de winst verder te laten stijgen en tot de best presterende bedrijven in de Total Feed-industrie te behoren.

Gezien de onzekere vooruitzichten doet ForFarmers geen concrete uitspraken over de resultaatverwachtingen voor 2016.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

HUMAN RESOURCES

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

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

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

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

ForFarmers vindt het belangrijk dat alle medewerkers bekend zijn met de Code of Conduct en zich bewust zijn van de implicaties ervan. Leidinggevenden hebben dit met hun teams besproken. Daarnaast ontvingen medewerkers op hun huisadres informatie over de Code of Conduct. Via

de bijbehorende online trainingsmodule, die zowel vanuit huis als via het intranet op het werk te benaderen was, kregen medewerkers uitleg over de Code of Conduct en werden enkele dilemma's ter illustratie voorgelegd. Aan het eind van de module werd de medewerker gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven. Nieuwe medewerkers ontvangen de hiervoor genoemde informatie standaard bij indiensttreding, met het verzoek de online trainingsmodule te volgen en te onderschrijven.

Talentontwikkeling

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

Via deze aanpak geeft ForFarmers invulling aan professioneel werkgeverschap en talentontwikkeling.



Daarnaast levert het waardevolle informatie op voor de strategische personeelsplanning, zoals het opvolgingsbeleid.

In 2015 zijn diverse – vaak internationale – ontwikkelprogramma's en opleidingstrajecten gestart. Deze opleidingstrajecten beogen de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en hen te ondersteunen bij de vertaling van de ForFarmers-strategie naar de eigen werkomgeving.

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

medewerkers. De eerste pilotgroep is in Duitsland van start gegaan in 2015.

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

- De *Logistics Academy* is bedoeld voor chauffeurs en planners en gaat in op wet- en regelgeving, veilig en efficiënt werken, minder brandstofgebruik en omgaan met klanten.
- De *Ruminants, Swine & Poultry Academy* zijn trainingen met een modulaire opzet op diverse niveaus voor melkvee-, varkens- en pluimveespecialisten, gericht op het vergroten van vakkennis en commerciële vaardigheden.
- De *Operators Academy* is de interne opleiding voor operators werkzaam in de productie. Deze opleiding vervangt in Nederland het huidige werk-leer-traject. In het verlengde hiervan heeft ForFarmers, samen met een groot aantal andere bedrijven en enkele onderwijsinstellingen, een samenwerkingsovereenkomst getekend voor de realisatie van een Praktijkcentrum Procestechiek (PCPT) voor Oost-Nederland. Dit initiatief moet leiden tot een duurzame instroom van goed opgeleide operators binnen de proces-, food- en feedsector; een bloeiende bedrijfstak en een drager van de regionale economie in Oost-Nederland.

Betrokkenheid

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

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

Voor medewerkers met een vast dienstverband introduceerde ForFarmers in 2015 een werknemersparticipatieplan. Medewerkers konden tot een bedrag van maximaal € 5.000 per persoon met korting (13,5%) certificaten van ForFarmers kopen. Op deze certificaten is een lock-up periode van drie jaar van toepassing. Medewerkers hebben zowel schriftelijk als in plenaire bijeenkomsten uitleg gekregen over het plan en ruim 20% heeft deze eerste keer deelgenomen. Het

participatieplan heeft tot doel de binding met het bedrijf, de motivatie en betrokkenheid te stimuleren. Het streven is om deze mogelijkheid jaarlijks aan te bieden.

One ForFarmers organisatieontwikkelingen

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

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

In Duitsland zijn in het kader van One ForFarmers de activiteiten op het gebied van Order Entry en Klantenservice samengevoegd en teruggebracht tot twee teams; één voor Business Unit Noord en West en één voor Business Unit Oost. Hiermee beoogt ForFarmers een

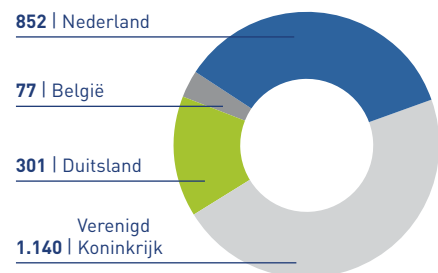
Man/Vrouw



Leeftijdverdeling



FTE per land



volgende stap in de professionalisering van de verkoopondersteunende organisatie, een uniforme manier van werken en een betere bereikbaarheid en back-up. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het waarborgen en verder verbeteren van de klanttevredenheid.

Alle boven-cao-functies in Nederland zijn opnieuw beschreven, geclassificeerd en gekoppeld aan het nieuwe beloningsbeleid. Functietitels zijn geharmoniseerd en de bijbehorende functieprofielen zijn vastgelegd. In 2016 wordt dit binnen de Duitse en Belgische organisatie uitgevoerd en naar verwachting volgt het Verenigd Koninkrijk in 2017.

Integratie arbeidsvoorwaarden

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

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

Gezondheid en veiligheid

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

Personeelsvertegenwoordiging

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

Sinds oktober 2015 beschikt ForFarmers over een werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau. Deze ForFarmers European Employees Council (FFEEC) bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In de FFEEC worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen. Tijdens de eerste bijeenkomst in oktober werden de leden door de Directie bijgepraat over de langetermijnstrategie van ForFarmers. De FFEEC komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Omdat de ForFarmers-organisatie een Nederlands moederbedrijf heeft, zal de FFEEC opereren volgens de Nederlandse Wet op de Europese Ondernemingsraden (WEOR).

Prioriteiten voor de komende jaren

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

DUURZAAMHEID EN INNOVATIE

INDEX

Duurzaamheid, integraal
onderdeel van de business

Duurzaamheid 2015

Innovaties dragen bij
aan verduurzaming

Innovaties 2015



DUURZAAMHEID, INTEGRAAL ONDERDEEL VAN DE BUSINESS

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

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

Aangescherpte aanpak

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

ForFarmers heeft de scope van haar activiteiten in het kader van duurzaamheid verbreed en haar ambitie vergroot: de onderneming wil de beste in de sector zijn op die onderdelen waarop ze direct invloed heeft, zoals haar eigen bedrijfsactiviteiten. Verder zal ForFarmers partners in de keten proactief benaderen wanneer een bredere samenwerking nodig is om invloed uit te kunnen oefenen. Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van richtlijnen voor een duurzame inkoop van grondstoffen in samenwerking met grondstoffenleveranciers of de introductie van duurzame voedingsconcepten – waarvan

de meerkosten bij de consument in rekening moeten worden gebracht – in samenwerking met retailers.

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

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

Scope en belangrijkste thema's

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

Onze aanpak in de waardeketen



Milieu

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

Mens & maatschappij

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

Diergezondheid & dierenwelzijn

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

Rapportage en bestuur

ForFarmers zal transparante rapportagemethodes toepassen om de voortgang en prestaties te benchmarken. De onlangs aangestelde Adviesraad Duurzaamheid ondersteunt bij en geeft advies over de duurzaamheidsprestaties van ForFarmers. Deze Adviesraad wordt voorgezeten door de CEO van ForFarmers en bestaat uit externe vertegenwoordigers vanuit de retail, ngo's, de academische wereld, de agrarische sector en de onderzoeksweld.

Intern is een hernieuwde Task Force Sustainability opgericht. De Corporate Affairs Director is voorzitter van de Task Force, waarin leden van de Directie en vertegenwoordigers van de diverse functiegebieden zitting hebben.

Adviesraad Duurzaamheid

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

ForFarmers beschouwt rapportage over duurzaamheidsprestaties als vanzelfsprekend. Het nieuwe duurzaamheidsbeleid is opgesteld met externe rapportage in gedachten. ForFarmers evalueert nu de beste

methodes uit de praktijk met als doel haar externe rapportage vorm te geven volgens de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI).

DUURZAAMHEID 2015

Gedurende 2015 is er ten aanzien van de duurzaamheidsdoelstellingen voor 2020 goede vooruitgang geboekt.

Focus op operationele efficiëntie in productie en logistiek heeft energiebesparingen opgeleverd en het grootste deel van de gebruikte soja was gecertificeerd als verantwoord geproduceerd. Hoewel de prestaties ten aanzien van gezondheid en veiligheid zijn verbeterd, blijft dit voor 2016 en daarna een belangrijk aandachtspunt.

De duurzaamheidsprestaties van ForFarmers in 2015 worden beoordeeld ten opzichte van de doelstellingen voor 2020, zoals gepubliceerd in het jaarverslag 2014. Daarnaast zijn er richtlijnen die een goede bedrijfsvoering op het gebied van duurzaamheid moeten waarborgen.

Inkoop van grondstoffen

ForFarmers is lid van de *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) en de *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). In België en Nederland zijn sectorbrede overeenkomsten afgesloten om vanaf 1 januari 2015 100% verantwoord geproduceerde soja in te kopen. ForFarmers houdt zich aan deze sectorafspraken. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland bestaan dergelijke afspraken nog niet.

ForFarmers heeft in 2015 echter een actieve rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Richtlijnen Inkoop Soja van de Europese mengvoederfederatie FEFAC, die een oplossing voor de bulkmarkt moeten bieden voor de inkoop van verantwoord geproduceerde soja. De richtlijnen zijn een reeks praktijkgerichte aanbevelingen die minimumcriteria vastleggen voor de volgende aspecten:

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

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

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

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

Milieu

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

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

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

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

volledig elektrische auto's gestimuleerd. Voor die werknemers die niet voor een elektrische auto kiezen, zijn maximum CO₂-limieten toegevoegd aan de selectiecriteria voor zowel benzine- als dieselauto's. Ook worden werknemers aangemoedigd om te carpoolen en het aantal gereden kilometers zo veel mogelijk te verlagen. Vergeleken met 2014 werd in 2015 2,65% minder energie per ton geproduceerd voer verbruikt en is in logistiek de brandstofefficiëntie met 2,17% verbeterd.

ForFarmers is lid van het Technische Secretariaat van het pilot-onderzoek *Product Environmental Footprinting* (PEF; ecologische voetafdruk van een product), een onderzoek naar voer voor voedselproducerende dieren. Dit is één van een aantal pilot-onderzoeken, uitgevoerd door de Europese Commissie, om beoordelingen van milieueffecten te harmoniseren. Het onderzoek omvat 16 effectcategorieën. Als onderdeel van dit project voert ForFarmers in 2016 een ondersteunend onderzoek uit waarin de ecologische voetafdruk van ForFarmers' producten wordt berekend – vanaf de inkoop van de grondstoffen, via de productie tot en met de aflevering op het boeren erf. Daarnaast is ForFarmers betrokken bij het LEAP Partnership (Livestock Environmental Assessment and Performance) – een initiatief van de FAO (Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties) en een groep vertegenwoordigers uit de agrarische en voedingsindustrie – en bij het Global Feed LCA Institute (GFLI).



Deze projecten, waar veel belanghebbenden bij betrokken zijn, hebben tot doel de milieueffecten van de veehouderij inzichtelijk te maken en mogelijkheden te creëren om de impact te verminderen. Dit wil men bereiken door hoogwaardige, wereldwijd erkende en geharmoniseerde methodes en databases te ontwikkelen en te implementeren.

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

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

ForFarmers kan op veel bedrijven van haar klanten de voerefficiëntie monitoren, met name in Nederland via Agroscoop-monitoring. Zo verbeterde in 2015 de voerefficiëntie bij vleeskuikenhouders in Nederland met 2,28% in vergelijking tot 2014. Gezien de bezorgdheid over het milieueffect van bepaalde mineralen die land en oppervlaktewater vervuilen, verlaagde ForFarmers de zink- en koperniveaus in varkensvoer nog verder ten opzichte van de wettelijke normen.

Diergezondheid & dierenwelzijn

Als deskundige op het gebied van diervoeder heeft ForFarmers de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan de basisbehoeften van het dier. ForFarmers realiseert dit met behulp van haar nutritionele kennis en het advies aan agrarische

ondernemers. Met ingang van 2015 is duurzaamheid een van de criteria waarop projectvoorstellen voor productinnovatie worden beoordeeld.

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

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

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

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

Voor de pluimveehouderij zijn er proefprojecten uitgevoerd waarbij levende insectenlarven werden gevoerd aan pluimvee. In aanvulling op de potentiële voordelen die dit heeft voor wat de betreft de afhankelijkheid van geïmporteerde eiwitbronnen, stimuleert dit het natuurlijk gedrag van kippen.

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

Mens & maatschappij

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

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

Er worden in iedere fabriek en op afleverlocaties bij agrarische bedrijven risicobeoordelingen uitgevoerd. Er zijn protocollen aanwezig voor de registratie en rapportage van bijna-ongelukken en ongevallen met verzuim. Deze KPI's worden maandelijks op alle niveaus binnen de organisatie, inclusief de Directie, geëvalueerd. Er wordt een interne communicatiecampagne uitgerold om gezondheid en veiligheid extra onder de aandacht te brengen en medewerkers bewust te maken van het belang ervan. In 2015 waren er 47 ongevallen met verzuim tegenover 54 in 2014, een reductie van 13%.

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

Een van de pijlers van de Horizon 2020-strategie is het

opbouwen van een team van wereldklasse.

Om dit te ondersteunen zijn in 2015 managementontwikkelingsprogramma's geïntroduceerd voor het senior management en voor die medewerkers van wie is vastgesteld dat zij het potentieel hebben om verder te groeien binnen het bedrijf.

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

Een ander belangrijk voorbeeld is de jaarlijkse deelname aan het Alp d'HuZes evenement, een Nederlands initiatief om geld in te zamelen voor onderzoek naar kanker. ForFarmers nam het initiatief om vanuit de agrarische sector een team op te zetten (BIG Challenge). Dit is uitgegroeid tot het grootste deelnemende team van de afgelopen vier jaar.



Al een aantal jaren ondersteunt ForFarmers het Lignine Project van Wageningen University. In dit onderzoek wordt gekeken hoe moeilijk verteerbaar voeder materiaal zoals stro, beter verteerbaar kan worden gemaakt en zo bruikbaar wordt als voer in ontwikkelingslanden. Het 'Voer on Tour'-initiatief streeft ernaar schoolkinderen meer te

leren over voedsel en boeren. Het Innovatiefonds van ForFarmers stimuleert boeren om nieuwe technologieën te ontwikkelen. In 2015 werden zeven prijzen toegekend.

Het initiatief 'Proud to Be a Farmer' in Nederland is erop gericht het werk van boeren en de bijdrage die ze leveren aan de economie en de maatschappij, zichtbaarder te maken.



Communicatie en rapportage

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

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

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

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

Aansturing

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

- Milieubeleid: alle bedrijfsactiviteiten worden ontworpen, uitgevoerd en onderhouden op een milieutechnisch verantwoorde manier, waarbij wordt voldaan aan alle relevante wetgeving en de milieuprestaties (zoals energieverbruik, vervuiling, afval en het gebruik van natuurlijke grondstoffen) voortdurend kunnen worden verbeterd. Het milieubeleid en de implementatie hiervan is de directe verantwoordelijkheid van de Directie van ForFarmers.
- Kwaliteitsbeleid: dit concentreert zich op de productie en levering van veilig voer dat voldoet aan de eisen van ForFarmers' klanten en aan alle geldende wet- en regelgeving en gecertificeerde kwaliteitsstandaarden. Het kwaliteitsbeleid is geïmplementeerd in procedures en instructies in het documentbeheersysteem (HSQ: Health, Safety, Quality) van ForFarmers en heeft betrekking op alle aspecten van ForFarmers.
- Gezondheids- en veiligheidsbeleid: dit heeft betrekking op de gezondheid en veiligheid van medewerkers (eigen en van derden), contractanten en bezoekers. Tot dit beleid hoort het vaststellen en implementeren van veilige werkmethoden en -systemen en het via opleiding en training vergroten van kennis, vaardigheden en veiligheidsbewustzijn. ForFarmers' gezondheids- en veiligheidsbeleid komt tot uiting in procedures en werkinstructies die zijn opgenomen in het documentbeheersysteem (HSQ) van de onderneming en heeft betrekking op alle aspecten van ForFarmers.
- Code of Conduct: dit is de gedragscode die aan alle werknemers is overhandigd en waarin veertien onderwerpen worden behandeld, zoals het voorkómen van omkoping en corruptie en de antritrustvoorschriften. Verder is er een klokkenluidersbeleid van kracht zodat medewerkers hun bezorgdheid kunnen uiten en zich, indien nodig, kunnen richten tot een extern vertrouwenspersoon.

Voor de relaties met leveranciers gelden alle hierboven genoemde richtlijnen. Er is regelmatig overleg met de belangrijkste leveranciers om de prestaties te evalueren en te bewaken. In 2015 werd een aantal gesprekken

gevoerd met grondstofleveranciers om hen te informeren over ForFarmers' benadering van duurzaamheid en de doelstellingen die zijn vastgesteld.

Status duurzaamheidsdoelstellingen

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

INNOVATIES DRAGEN BIJ AAN VERDUURZAMING

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

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

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

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

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

Onderzoek

Het NIC verricht eigen onderzoek en werkt samen met onderzoeksinstituten als Schothorst Feed Research (Nederland), ILVO (België), Haus Riswick en Haus Düsse (Duitsland) en gerenommeerde universiteiten in onder andere Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. ForFarmers is actief betrokken bij diverse onderzoeksprogramma's waarin meerdere bedrijven en organisaties samenwerken. Een voorbeeld hiervan is Feed4Foodure, een publiek-private samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken, Wageningen University & Research Centre (WUR) en een consortium van verschillende partijen uit de diervoedingsindustrie en de dierlijke productieketen.



Feed4Foodure heeft de ambitie een substantiële bijdrage te leveren aan een duurzame en gezonde veehouderij in Nederland en zodoende de Nederlandse concurrentiepositie in een mondiale markt te versterken. Daartoe richt men zich op drie onderzoeksgebieden: voerefficiëntie, maatschappelijk verantwoorde dierhouderij en diergezondheid. In het Verenigd Koninkrijk wordt een soortgelijk initiatief onder de naam CIEL opgestart. Hier is ForFarmers nauw bij betrokken. Via zogeheten co-innovatie en co-creatie met verschillende internationale bedrijven ontwikkelt ForFarmers nieuwe producten op een snelle en effectieve manier. Met Nutreco heeft ForFarmers een strategisch partnerschap voor onderzoek en kennisuitwisseling op het gebied van specialiteiten, waaronder jongdiervoeders. Daarnaast heeft ForFarmers een partnerschap met Agrifirm voor inkoop en kennisuitwisseling op het gebied van akker- en weidebouwproducten in Nederland.

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

Onderzoeksthema's

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

sojavrije receptuur kan in dit licht worden gezien. Bij dit alles houdt ForFarmers rekening met een goede balans tussen voerkosten, dierprestaties en diergezondheid. Aan de basis van alle ForFarmers-voeders ligt een in eigen beheer ontwikkeld voer-evaluatiesysteem. Dit beschrijft de nutriëntwaarde van de gebruikte grondstoffen en geeft aan in hoeverre deze beschikbaar zijn voor het dier. Een varken verteert een bepaald nutriënt heel anders dan een koe. Maar ook de leeftijd van het dier is van invloed. Een jonger dier heeft een minder ontwikkeld verteringssysteem en kan daardoor bepaalde nutriënten minder goed benutten dan een ouder dier. Het voer-evaluatiesysteem houdt ook rekening met wat dieren in een bepaalde levensfase nodig hebben om goed te groeien en gezond te zijn.

Het systeem combineert deze behoeftes met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft. Kennis van nutriënten en de vertering ervan is voortdurend in ontwikkeling. ForFarmers investeert dan ook continu in het onderhoud en de verdere uitbouw van het voer-evaluatiesysteem. In lijn met de Total Feed-aanpak levert ForFarmers de benodigde nutriënten in elke gewenste vorm: van volledig mengvoer tot aanvullende producten, vloeibare en steekvaste co-producten of mineralenmengsels. Wat de beste voeroplossing is, kan per land en zelfs per afnemer verschillen, onder invloed van onder andere genetica en huisvesting (varkens die bijvoorbeeld buiten worden gehouden in het Verenigd Koninkrijk hebben een andere nutriëntenbehoefte). De nutritionele matrix die ForFarmers voor haar voeroplossingen in alle landen gebruikt, is echter overal gelijk.



INNOVATIES 2015

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

Enkele voorbeelden van aansprekende innovaties en ontwikkelingen in 2015:



Rundveesector

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

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

- *Kalveropfok:*

De vernieuwde VITA-aanpak voor de opfok van kalveren is in 2015 in het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerd en is nu in alle vier de landen beschikbaar. VITA leidt tot minder kalversterfte en een hogere levensproductie. Voor vleeskalveren is in Nederland een nieuw rosé-opfokvoer ontwikkeld dat voor een betere groei zorgt. Voor de biologische kalveropfok is in Nederland onder de naam Vital een nieuwe kalverstartkorrel geïntroduceerd die de voeropname en gezondheid van de kalveren positief beïnvloedt.

- *Ruwvoerproductie en -kwaliteit:*

Met het Ruwvoer+-concept biedt ForFarmers rundveehouders ondersteuning bij het optimaliseren van het ruwvoerproces: bodem, bemesting, gewas en rantsoen(berekening). De verbeterde systematiek om de voederwaarde voor mais en gras in Feed2Milk in te schatten, wordt ook toegepast in Ruwvoer+. Deze aanpak resulteert in meer ruwvoer van een betere kwaliteit en lagere voerkosten.



Andere innovaties waren:

- **MelkEfficiënt:** een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de hiervoor genoemde resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt hoe hij zijn rendement kan verbeteren. Daarbij kunnen verschillende scenario's met elkaar worden vergeleken. MelkEfficiënt is in 2015 in Nederland op de markt gebracht en zal op termijn ook in de overige landen waar ForFarmers actief is, worden geïntroduceerd.
- Om de voedingsstoffen in de bodem die gedurende het seizoen vrijkomen optimaal te benutten, heeft ForFarmers het effect onderzocht van de wijze van maisinzaai. Uit dit onderzoek blijkt dat een aanpassing van de zaaiafstand leidt tot een significant betere benutting van de in de bodem beschikbare voedingsstoffen. Dit resulteert in 10% meer opbrengst bij een ongewijzigde mestgift. Andere voordelen zijn een snellere grondbedekking, minder onkruidontwikkeling en een intensievere beworteling van de bodem.



Varkenssector

- **VIDA biggenvoerders:** dit voerconcept beantwoordt aan de scherpe eisen van de hedendaagse en toekomstige zeugenhouderij op het gebied van groei en gezondheid van de biggen.
- Een nieuw biggenopfokconcept voor de biologische varkenshouderij, onder de naam Vital, met een positieve invloed op [darm]gezondheid en voeropname.
- Een nieuw prelacto-voer voor zeugen dat het geboorteprocès versnelt en daardoor de vitaliteit van de biggen sterk verbetert.
- **Delta-Score:** een unieke meetmethode die informatie over de technische performance van vleesvarkens koppelt aan gezondheidsparameters en karkasdata van de slachterij en dit combineert met data uit bloedonderzoek. Dit geeft de vleesvarkenshouder inzicht in de sterke en zwakke punten van zijn bedrijf en vormt de basis voor een geïntegreerde voer- en managementaanpak passend bij de gezondheidsstatus van het bedrijf.
- Een voerconcept voor vleesvarkens dat de infectiedruk

van de bacterie *Lawsonia intracellularis* (PIA) helpt te verminderen.

- Het fermentatieconcept is verder ontwikkeld in samenwerking met Van Asten Group en Weda Holland. In november 2015 won dit concept in Nederland de publieksprijs van de Herman Wijffels Innovatieprijs 2015. ForFarmers brengt dit concept samen met genoemde partners onder de naam Ferment+ op de markt. Het innovatieve concept stelt varkenshouders in staat om op het eigen bedrijf melkzuurrijk varkensvoer van hoge kwaliteit te produceren. Met dit voer gaan de gezondheid en kwaliteit van de biggen en vleesvarkens zichtbaar vooruit. Tevens resulteert het in verbetering van de voerefficiëntie.
- Een speciaal TMR-concept voor biologische zeugenhouderijen. De zeugen krijgen een soort pasta waarin gras, snijmais, granen en sojabijproducten zijn verwerkt. Dit heeft een positieve invloed op de gezondheid van de biggen en stimuleert het natuurlijk gedrag, omdat de biggen hier al voor het spenen van mee kunnen eten.



Pluimveesector

Vleespluimvee

- **Forza Pré-start** is een voer dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste levensdagen. Daarmee zorgt dit nieuwe product voor een gezonde groei, minder sterfte en een uniformer en hoger eindgewicht. Forza Pré-start wordt inmiddels in Nederland, Duitsland en België met veel succes toegepast.



- Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen is in 2015 de vraag naar langzamer groeiende vleeskuikens sterk toegenomen. ForFarmers is al jaren betrokken bij deze ontwikkeling en doet er actief onderzoek naar. De speciaal ontwikkelde WelFair-voeders houden rekening met de specifieke eigenschappen van deze dieren en de wijze waarop zij gehouden worden.
- Samen met Wageningen University & Research Centre onderzoekt ForFarmers of levende insecten, in dit geval larven van de zwarte soldatenvlieg, een geschikte eiwitbron zijn voor vleeskuikens. De larven worden gekweekt op reststromen uit de voedingsmiddelenindustrie die anders in de bio-vergister terecht zouden komen. De larven kunnen tot 75% van een eiwitbron als soja vervangen. Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is de zeer positieve invloed op het natuurlijk gedrag van de kuikens. Deze methode is nog niet praktijkrijp maar biedt wel goede perspectieven voor een verdere verduurzaming van de vleespluimveehouderij.

Legpluimvee

- Er is gewerkt aan economische optimalisatie van de leghennenvoeders zodat de voerkosten voor legpluimveehouders op een aanvaardbaar niveau blijven met behoud van diergezondheid en productieresultaat.
- Inspelend op vragen vanuit de markt naar sojavrije voeders en voeders met 100% Europese ingrediënten (wat neerkomt op soja-arm) heeft ForFarmers speciale voeders ontwikkeld die aan deze eisen voldoen. Daarbij is het de uitdaging om minimaal hetzelfde technische resultaat te realiseren tegen acceptabele financiële en milieutechnische effecten. Milieutechnisch kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een verminderde fosfaatefficiëntie.
- In 2018 wordt voor heel Europa een verbod op snavelbehandeling van kracht. Dit gaat in 2016 in Duitsland in en geldt daarmee ook voor alle pluimveehouders die eieren naar Duitsland exporteren. ForFarmers onderzoekt hoe de effecten van het verbod op snavelbehandeling kunnen worden opgevangen met aangepast voer en managementmaatregelen.

Momenteel wordt hiermee op een tiental pilotbedrijven ervaring opgedaan. Medio 2016 introduceert ForFarmers een speciale voeraanpak voor deze dieren.

- Voor de biologische legpluimveehouderij is een nieuw Vital-assortiment ontwikkeld dat door een specifieke grondstofkeuze zorgt voor extra ondersteuning van de gezondheid van de leghennen.



Paardensector

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

MARKTONTWIKKELINGEN EN RESULTAAT

INDEX

Marktonwikkelingen

Resultaten en ontwikkelingen
2015 per cluster



MARKTONTWIKKELINGEN

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

Grondstoffenmarkt

De belangrijkste grondstoffen die ForFarmers inkoop zijn graansoorten als mais, tarwe en gerst en plantaardige eiwitbronnen als soja-, raap- en zonnebloemschroot. Daarnaast vormen vezelrijke grondstoffen een belangrijke categorie, waaronder bijproducten uit de zetmeelindustrie en de oliezadenverwerking en afkomstig van de droge vermaling van granen. Een andere categorie zijn de zogeheten voeradditieven zoals aminozuren, vetzuren en zuren. De prijzen op de grondstoffenmarkt vertoonden in 2015 een dalende trend maar fluctueerden wel. De oogsten waren goed, waardoor in de wereldmarkt voorraad kon worden opgebouwd van zowel granen als oliezaden. Dit ondanks een stijgende vraag naar voedsel als gevolg van de groeiende wereldbevolking. Aangezien de balans in de wereldvoorraad van deze grondstoffen snel kan fluctueren tussen een te ruim dan wel een te krap aanbod, zullen de prijzen naar verwachting de komende jaren volatiel blijven. De koers van de euro/Britse pond ten opzichte van de Amerikaanse dollar had dit jaar een grote invloed op de prijsontwikkeling. De wereldmarktprijzen voor granen en oliezaden noteren in dollars. Historisch gezien waren deze dollarprijzen in 2015 aan de lage kant. De in de loop van het jaar sterk verzwakte euro heeft de daling in dollarprijzen echter voor een deel tenietgedaan. In het laatste kwartaal leidde de lage waterstand in de rivieren in Noordwest-Europa bovendien tot stijgende aanvoerkosten, omdat met kleinere, minder beladen schepen gevaren moest worden.

Gezien de impact van de grondstofkosten op de kostprijs van de voeders, is het inkoopproces en het samenstellen

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

De volatiliteit in inkooprijzen vraagt om een zorgvuldig proces bij de juiste prijsstelling van veevoeders. Door de specifieke kennis en ervaring binnen de afdelingen Inkoop, NIC en Formulatie te combineren, is ForFarmers in staat om via optimalisatie van de voersamenstellingen te anticiperen op ontwikkelingen in de grondstofprijzen. Zo streeft de onderneming ernaar om de volatiliteit in haar prijzen te beperken, zonder in te leveren op voerefficiëntie. De snelheid waarmee aanpassingen in grondstofprijzen worden doorberekend in de voerprijzen is van veel factoren afhankelijk en verschilt per land. Goede afstemming tussen de inkoop- en verkoopactiviteiten is mede daarom van groot belang. Dit uitgangspunt vormt een belangrijk aspect van het risicomanagement ten aanzien van het inkoopproces binnen ForFarmers. Met het oog op voedselveiligheid moet de kwaliteit van alle aangevoerde grondstoffen voor veevoer gewaarborgd zijn. In samenwerking met (inter)nationale brancheorganisaties



ontwikkelt ForFarmers standaarden en criteria waaraan grondstoffenleveranciers en de ingekochte grondstoffen moeten voldoen. De implementatie van deze standaarden en criteria is een continu proces dat ForFarmers actief ondersteunt. Vanzelfsprekend neemt ForFarmers uitsluitend grondstoffen af van leveranciers die aan de vastgestelde criteria voldoen.

Agrarische ondernemers

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

ondernemers leveren, zijn in 2015 sterker gedaald dan werd verwacht. Dit heeft onder andere te maken met het Russische importverbod waardoor een grote afzetmarkt voor vlees en zuivel is weggevallen.

Rundvee

De zuivelproductie in Noordwest-Europa is het afgelopen jaar fors gestegen, onder andere door de afschaffing van het melkquotum. In dezelfde periode liep de vraag naar zuivel vanuit China terug vanwege de tegenvallende economische groei aldaar. Dalende olieprijs hadden een vergelijkbaar effect op de export naar het Midden-Oosten. Door deze ontwikkelingen, gecombineerd met het Russische importverbod, is er op korte termijn sprake van een overaanbod van zuivel. Op de langere termijn zal de globale vraag naar zuivelproducten naar verwachting sterker groeien dan het aanbod. Dit biedt goede toekomstperspectieven voor de zuivelsector in Noordwest-Europa, die dankzij een productenpakket met hoge toegevoegde waarde een zeer sterke exportpositie heeft.

Varkens

Varkenshouders hebben een moeilijk jaar achter de rug met slechte rendementen. Hoewel de export van varkensvlees naar China groeit, kon dit het wegvallen van de Russische afzetmarkt niet volledig compenseren. In de Europese markt en dan met name in Noordwest-Europa daalt bovendien de consumptie van varkensvlees.



Wereldwijd gezien zal de vraag naar varkensvlees wel toenemen. Varkenshouders in Noordwest-Europa zullen hier echter beperkt van kunnen profiteren, gezien de strengere eisen die er gesteld worden aan dierenwelzijn en milieu, wat leidt tot hogere productiekosten. Deze marktontwikkelingen zullen leiden tot versnelde consolidatie in de keten en een sterke behoefte aan topresultaten op het boerenbedrijf. Daarnaast zal op het continent de belangstelling voor vleesconcepten met een hogere toegevoegde waarde verder groeien. In het Verenigd Koninkrijk is dit al langer aan de orde.

Pluimvee

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

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

Geiten

Geitenhouders in Nederland bevinden zich in een gunstige positie; er is veel vraag naar hun producten en er wordt een goede prijs voor betaald. ForFarmers ondersteunt

deze ondernemers met een gespecialiseerd team en is met het Capri-concept voor geiten zeer succesvol in deze markt.

Biologisch

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

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

Mengvoerindustrie

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

De mengvoermarkt is internationaal gezien sterk gefragmenteerd. In Nederland hebben de vijf grootste veevoerbedrijven een marktaandeel van ongeveer 80%, terwijl de overige 20% verdeeld is over circa 90 andere voerproducenten. In het Verenigd Koninkrijk geldt voor mengvoer en 'blends' dat de zes grootste bedrijven circa 55% marktaandeel bezitten. In andere Europese landen is sprake van een veel grotere fragmentatie. De Europese markt consolideert en schaalgrootte is van cruciaal belang om concurrerend en leidend te kunnen zijn. Dit geldt ook voor ForFarmers om investeringen in onder andere nutritie en innovatie te kunnen doen en de verkooporganisatie voortdurend te trainen. Want de allernieuwste kennis en vakmanschap zijn een randvoorwaarde om klanten een zo goed mogelijke nutritionele oplossing te kunnen bieden in een wereld die steeds veeleisender en complexer wordt.

Overheid

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

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

De extra eisen waaraan veehouders moeten voldoen, brengen kosten met zich mee die in de huidige marktomstandigheden niet automatisch kunnen worden doorberekend. Daarmee doen deze ontwikkelingen een zwaar beroep op de ondernemerszin van veehouders. Met een juiste aanpak kan er echter ook weer nieuw

perspectief ontstaan. De aanpassingen die hieruit voortkomen, leiden tot imagoverbetering van de sector en op termijn tevens tot een verbetering van de concurrentiepositie. ForFarmers heeft de juiste kennis en mensen in huis om agrarische ondernemers te helpen deze ontwikkelingen om te zetten in kansen.

Retail

Voor retailorganisaties is de prijs een belangrijke factor bij de inkoop van producten. In samenspraak met producenten worden nieuwe concepten ontwikkeld voor producten die zich onderscheiden op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid, dierenwelzijn, smaak of vanwege het feit dat ze lokaal of regionaal geproduceerd zijn.

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



In tegenstelling tot dit sectorbrede initiatief, telt de varkenssector veel verschillende – vaak regionale – initiatieven die zich onderscheiden op het gebied van duurzaamheid en gezondheid. In Nederland zijn dit bijvoorbeeld het Friese Friberne, het 'Varken van Morgen' en het 'Beter Leven 1 ster' varkensvlees. België kent het 'Beter voor iedereen'-concept van supermarktketen Delhaize en het Verenigd Koninkrijk het 'Pig Real Welfare' programma. Tekenend is ook het succes van 'Initiative Tierwohl', dat voorjaar 2015 in Duitsland werd gelanceerd. Dit initiatief, gefinancierd door de detailhandel, stelt eisen aan dierhouderij, hygiëne en diergezondheid.

Dit soort speciale vleesconcepten die de retail in nauwe samenwerking met agrarische ondernemers heeft opgezet, zijn in het Verenigd Koninkrijk al langer in de markt. Nieuw is wel dat retailers hierin een steeds actievere rol spelen. Produceren voor dergelijke concepten schept kansen voor agrarische ondernemers, maar stelt ook andere eisen die vaak hogere productiekosten met zich meebrengen. ForFarmers adviseert en begeleidt veehouders bij de omschakeling en levert passende voerproducten zodat zij op rendabele wijze aan de eisen kunnen voldoen. Dankzij haar nutritionele kennis en brede ervaring is ForFarmers in staat ondernemers te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe, duurzame concepten. In Nederland heeft

ForFarmers in de varkens- en pluimveesector speciale key-accountmanagers aangesteld als vaste contactpersoon voor bedrijven die binnen een concept werken. Deze accountmanager weet welke impact het werken binnen een concept heeft op de beslissingen en werkwijzen van een bedrijf en ondersteunt de ondernemer bij het vinden van de juiste balans tussen toegevoegde waarde en toenemende kosten.

Consumenten

In tegenstelling tot de trend in opkomende economieën waar de vleesconsumptie stijgt, stabiliseert de vleesconsumptie in Europa. Per hoofd van de bevolking is de consumptie in de EU iets gedaald, maar dit wordt gecompenseerd door de lichte stijging van het inwoneraantal. Met name gevogelte wordt in de EU steeds populairder, ten koste van varkensvlees. Deels doordat kip een beter imago heeft dan varkensvlees, maar vooral omdat kip relatief goedkoop is en door de retail vaak bij prijsacties wordt ingezet. De consumptie van rundvlees is slechts licht gedaald. Hoewel de vraag naar duurzame voedselproducten groeit en er ook steeds meer welzijnsconcepten en regionale en biologische producten in het winkelschap liggen, is de hogere prijs van deze producten voor consumenten vaak nog een (te) hoge drempel om het ook daadwerkelijk te kopen.



Voerindustrie

Sterk versnipperd

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



Retail

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



Consumenten

Korte termijn

Stijgend prijsbewustzijn

Lange termijn

Bewustere keuzes in relatie tot duurzaamheid, dierenwelzijn, gezondheid

RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2015 PER CLUSTER

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

2015

€ 1.000

	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	4.102.723	1.924.380	3.066.529	-	9.093.632
Omzet	1.001.866	529.585	771.508	-58.489	2.244.470
Brutowinst	190.131	66.045	166.904	1.124	424.204
Afschrijving en amortisatie	-8.167	-3.609	-11.754	-2.508	-26.038
Bedrijfsresultaat	53.541	7.981	17.392	-14.864	64.050
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-	-	-1.378	-	-1.378
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-	-	1.281	-	1.281
Effect IFRS op pensioenen Nederland	400	-	-	-	400
Incidentele posten	400	-	-97	-	303
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	53.941	7.981	17.295	-14.864	64.353

2014

€ 1.000

	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Total Feed volume (in tonnen)	3.944.672	1.936.906	2.883.205	-	8.764.783
Omzet	993.679	549.254	748.639	-70.291	2.221.281
Brutowinst	182.904	65.362	145.464	-	393.730
Afschrijving en amortisatie	-9.032	-3.493	-8.019	-3.244	-23.788
Bedrijfsresultaat	48.866	8.011	18.196	-12.509	62.564
Boekresultaat verkochte bedrijfsonderdelen	-200	-	-1.861	-	-2.061
Herstructureringskosten / Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	2.100	-	-	-	2.100
Effect IFRS op pensioenen Nederland	-3.000	-	-	-	-3.000
Incidentele posten	-1.100	-	-1.861	-	-2.961
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	47.766	8.011	16.335	-12.509	59.603

Nederland

€ 1.000

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

Volume Total Feed

Het volume Total Feed is voor het cluster Nederland in totaal met 4,0% gestegen tot 4,1 miljoen ton. In de rundveesector was er sprake van een stijging van het volume (+5,4%), met name veroorzaakt door het wegvallen van het melkquotum waardoor er meer dieren werden gehouden. Daarnaast werden in dit segment meer mengvoer en concentraten per dier gevoerd, wat resulteerde in een hogere melkproductie. Ook in de pluimveesector was het volume hoger (+4,9%). In de varkenssector was er sprake van een algehele dalende tendens (-1,5%) door de lage verkoopprijzen.

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

Omzet

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

grondstofkosten die werden doorgegeven aan de klanten.

Brutowinst

ForFarmers heeft in Nederland een brutowinst gerealiseerd van € 190,1 miljoen, een stijging van € 7,2 miljoen (+4,0%). Deze stijging werd vooral veroorzaakt door de stijging van het volume. Deze was in Total Feed hoger dan die bij mengvoer. De stijging van de brutowinst werd verder veroorzaakt door meer toepassing van nutritionele kennis, een betere productmix en de verkoop van meer specialiteiten. De brutowinst van de Business Unit Pavo (paardenvoer) is gestegen als gevolg van de lancering van een aantal nieuwe producten. Ook de sterke volumegroei in het biologische segment (Reudink) en de strategische samenwerkingen hebben een bijdrage geleverd aan de stijging.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten, exclusief incidentele posten, waren nagenoeg gelijk aan voorgaand jaar en bedroegen € 138,5 miljoen. In 2015 is een hoger bedrag toegevoegd aan de voorziening debiteuren in vergelijking met 2014 door de moeilijke omstandigheden bij klanten, met name varkenshouders. Deze extra lasten werden

gecompenseerd door lagere energiekosten en operationele besparingen. Daarnaast zijn er in zowel 2015 als 2014 extra kosten geweest als gevolg van de vogelgriep (de kosten bedragen € 0,3 miljoen in 2015 en € 1,0 miljoen in 2014).

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

Het bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten is uitgekomen op € 53,9 miljoen ten opzichte van € 47,8 miljoen in 2014. Deze verbetering van € 6,1 miljoen is het resultaat van volumegroei (4,0%) en daardoor hogere brutowinst van € 7,2 miljoen onder aftrek van hogere kosten (€ 1,3 miljoen) en de verdere verbetering van de efficiency in operations.

Duitsland / België

€ 1.000

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

Volume Total Feed

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

Omzet

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

lagere grondstofkosten die werden doorgegeven aan klanten.

Brutowinst

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

Bedrijfslasten

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

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

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

geneutraliseerd door een extra toevoeging aan de voorziening debiteuren.

Verenigd Koninkrijk

€ 1.000

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

Volume Total Feed

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

Omzet

De omzet is in 2015 gestegen met € 22,9 miljoen tot € 771,5 miljoen (+3,1%). Exclusief de effecten van acquisities (€ 43,7 miljoen; +5,8%) en valuta

(€ 72,6 miljoen; +9,7%) was er sprake van een autonome daling van € 93,4 miljoen (-12,5%). De omzet daalde door lagere grondstofprijzen die werden doorgegeven aan de klanten. Daarnaast heeft de markt in het Verenigd Koninkrijk te maken gehad met dalende afzet in met name het vloeibare deel (liquid) in het DML-segment.

Brutowinst

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

Bedrijfslasten

In de totale bedrijfslasten is eveneens een sterk koers- en

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

6.1% naar € 17,3 miljoen. Het positieve valuta-effect van € 1,7 miljoen (+10,4%) en de netto acquisitie-bijdrage van € 0,1 miljoen (+0,8%) zijn tenietgedaan door de slechte beschikbaarheid van bepaalde vloeibare producten waardoor een aantal contracten niet is verlengd. Het bedrijfsresultaat van de Business Unit DML daalde met € 0,5 miljoen en verder zijn de kosten gestegen door investering in de versterking van de organisatie.

Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten

Het bedrijfsresultaat in het Verenigd Koninkrijk steeg met

Centrale en ondersteunende kosten

€ 1.000

	2015	2014
Brutowinst	1.124	-
Afschrijving en amortisatie	-2.508	-3.244
Bedrijfsresultaat	-14.864	-12.509
Incidentele posten	-	-
Bedrijfsresultaat exclusief incidentele posten	-14.864	-12.509

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

HET AANDEEL FORFARMERS

INDEX

Het aandeel ForFarmers

Investor Relations

Historie en eigendomsstructuur

HET AANDEEL FORFARMERS

Vanaf 2007 werd via het traject Vermogen Op Naam het vermogen van de onderneming voor een belangrijk deel overgeheveld van Coöperatie FromFarmers naar de leden. In 2010 zijn de aandelen in ForFarmers B.V. gecertificeerd en heeft de Stichting Administratiekantoor ForFarmers (hierna: de Stichting) certificaten uitgegeven.

Om de handel in certificaten te ondersteunen bezat ForFarmers eind 2015, middels haar liquidity provider (SNS Securities N.V.), 399.429 eigen certificaten van aandelen. ForFarmers heeft in de periode van 21 april 2015 tot en met 12 augustus 2015 620.420 eigen certificaten van aandelen ingekocht.

Voor dit inkoopprogramma werd op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2015 machtiging verleend. De aandelen zijn ingekocht voor een gemiddelde prijs van € 5,13 per certificaat, voor in totaal € 3.184.136. De inkoop vond plaats ten behoeve van twee medewerkersparticipatieplannen, een voor senior managers en een voor alle medewerkers. Hierop is een lock-up periode van drie jaar van kracht.

Medewerkersparticipatie beoogt binding, betrokkenheid en beloning. Ongeveer 20% van de medewerkers heeft deelgenomen aan de medewerkersparticipatieplannen.

Certificaathouders kunnen het stemrecht op certificaten bij de Stichting opvragen. De coöperatie kan onbeperkt stemrecht opvragen voor de bij haar in bezit zijnde certificaten. Voor de andere certificaathouders is dit in beginsel gemaximaliseerd op 5%. De Raad van Commissarissen van ForFarmers kan op verzoek van het bestuur van de Stichting of een (beoogd) certificaathouder besluiten dit percentage te verhogen tot maximaal 15%. Van deze mogelijkheid is in 2015 geen gebruik gemaakt.

Handelsplatform

Vanaf 8 november 2010 is het voor leden en externe partijen mogelijk te handelen in certificaten via een multilaterale handelsfaciliteit. F. Van Lanschot Bankiers N.V. (Van Lanschot) exploiteert dit handelsplatform en beschikt hiervoor over een vergunning van de Autoriteit

Financiële Markten (AFM). Op dit handelsplatform kunnen zowel leden van Coöperatie FromFarmers als derden handelen in certificaten van aandelen ForFarmers B.V.

In 2015 zijn 4.249 (2014: 2.962) transacties in certificaten uitgevoerd. Met deze transacties zijn in totaal 20.969.954 (2014: 16.249.920) certificaten verhandeld (op basis van dubbeltelling). Dit zijn 82.559 (2014: 66.872) certificaten gemiddeld per dag. In haar rol als liquidity provider heeft SNS de verplichting om de handel in certificaten van ForFarmers op het handelsplatform te ondersteunen door het afgeven van permanente koop- en verkooporders. Om dit mogelijk te maken heeft ForFarmers in totaal € 5 miljoen aan SNS ter beschikking gesteld. SNS opereert als liquidity provider volledig onafhankelijk van de onderneming en moet zich houden aan de richtlijnen van de AFM.

Van handelsplatform naar openbare beurs

Met een openbare beursnotering aan Euronext beoogt ForFarmers een breder beleggerspubliek te bereiken. Euronext is beter bekend bij beleggers en beter toegankelijk waardoor meer potentiële investeerders, bijvoorbeeld institutionele beleggers, in het aandeel kunnen handelen. Bij een openbare beursnotering zal de handel plaatsvinden in aandelen; certificaten zijn dan niet meer verhandelbaar. Een optimale vraag naar aandelen leidt naar verwachting tot een betere balans tussen vraag en aanbod en zal daardoor naar verwachting mogelijk leiden tot een evenwichtige koersontwikkeling. Dit is ook van belang voor de huidige certificaathouders. Verder zal ForFarmers zichtbaarder zijn voor beleggers waarmee mogelijk de liquiditeit van het aandeel zal toenemen.

Daarnaast biedt een notering ForFarmers meer mogelijkheden om kapitaal aan te trekken. Op dit moment heeft ForFarmers geen behoefte aan extra vermogen ter financiering van de Horizon 2020-ambities.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2014 is toestemming gegeven aan de Directie en de Raad van Commissarissen om verder onderzoek te doen naar en voorbereidingen te treffen voor een mogelijke overgang van het handelsplatform naar de openbare beurs.

Verder hebben de aandeelhouders tijdens die Algemene Vergadering van Aandeelhouders de statutenwijzigingen goedgekeurd waarin een aantal beschermingsmaatregelen zijn vastgelegd.

Deze beschermingsmaatregelen zijn:

- *Oligarchische rechten*: dit zijn bepalingen in de statuten van ForFarmers B.V. waarin bepaalde bijzondere bevoegdheden worden gegeven aan het (statutaire) Bestuur, de Raad van Commissarissen en/of aan houders van een prioriteitsaandeel. Deze betreffen onder andere bevoegdheden met betrekking tot benoemingen zoals hierna genoemd.
- *Prioriteitsaandeel*: dit betekent dat Coöperatie FromFarmers als eigenaar van dat prioriteitsaandeel zeggenschap heeft. Het prioriteitsaandeel vervalt zodra het directe of indirecte stemrecht van de Coöperatie lager is dan 20% per aanvang van een kalenderjaar. Dit aandeel geeft rechten over de volgende belangrijke onderwerpen:
 - Bij meer dan 50% zeggenschap heeft de coöperatie voor vier van de zes commissarissen van ForFarmers B.V. een aanbevelingsrecht. Bij 50% of minder dan 50% zeggenschap heeft de coöperatie dit recht voor drie van de zes commissarissen.
 - Zolang Coöperatie FromFarmers meer dan 50% van het stemrecht heeft, zal zij na overleg met de Raad van Commissarissen een voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. aanwijzen. Bij minder dan de helft of de helft van het stemrecht, zal de Raad van Commissarissen na overleg met Coöperatie FromFarmers zelf een voorzitter aanwijzen.
 - Indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders haar bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van nieuwe aandelen ForFarmers heeft overgedragen aan het Bestuur, dient de uitgifte door 75% van de Raad

van Commissarissen geaccordeerd te worden.

- Zoals reeds opgenomen in de statuten van ForFarmers B.V. behoeven voorts de volgende besluiten van het Bestuur de goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder (samengevat):
 1. Het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor ForFarmers B.V.;
 2. Het in belangrijke mate wijzigen van de identiteit of het karakter van de onderneming;
 3. Het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste 33% van het eigen vermogen volgens de geconsolideerde balans;
 4. Het verplaatsen van het hoofdkantoor van ForFarmers B.V. buiten Oost-Nederland (Gelderland en Overijssel).

- *Preferente beschermings aandelen*: deze beschermings aandelen beogen een ongewenste overname te voorkomen, evenals ongewenste aanpassingen in de structuur van de vennootschap. Samengevat komt het erop neer dat een nieuw op te richten zelfstandige stichting met een onafhankelijk bestuur de mogelijkheid heeft om tijdelijk (maximaal 2 jaar) – middels het bezit van de uitgegeven preferente beschermings aandelen – maximaal de helft van het stemrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te verkrijgen en uit te oefenen. Het doel van deze Stichting zal zijn het waarborgen van de continuïteit van de onderneming. Mocht er ooit sprake zijn van een poging tot een vijandige overname, dan kan met behulp van deze Stichting tijd worden gewonnen om een goede oplossing te vinden.

Technische notering Euronext

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2015 werden de uitkomsten van het onderzoek voor een mogelijke overgang van het handelsplatform naar de openbare beurs gepresenteerd. Tevens is aangekondigd dat de onderneming verdergaat met het treffen van de voorbereidingen voor een zogenaamde technische beursnotering, hetgeen betekent dat er geen nieuwe aandelen worden uitgegeven.

Bij een technische beursnotering zal er het nodige veranderen ten opzichte van het huidige handelsplatform zoals dat wordt geëxploiteerd door Van Lanschot.

Door de Directie en de Raad van Commissarissen zijn in 2015 in het kader van de voorbereiding van de overgang naar de openbare beurs de volgende uitgangspunten verder uitgewerkt met betrekking tot de vermogenstitels:

- ForFarmers B.V. zal worden omgezet naar een N.V. Tevens wordt de nominale waarde per aandeel aangepast van € 1,00 naar € 0,01.
- Het blijft mogelijk voor leden van FromFarmers om participatierekeningen te converteren in certificaten via het handelsplatform zoals dat blijvend wordt geëxploiteerd door Van Lanschot.
- Het niet-opgevraagde stemrecht van leden die participatierekeningen en/of certificaten houden, zal worden uitgeoefend door Coöperatie FromFarmers U.A.; dit zal ook gaan gelden voor het niet-opgevraagde stemrecht van medewerkers van ForFarmers die certificaten houden.
- Zowel participatierekeningen als certificaten kunnen worden geconverteerd in aandelen en worden overgeboekt naar een beleggingsrekening van de rechthebbende of (ook via het handelsplatform) worden verkocht via de openbare beurs door de rechthebbende;
- Participatierekeningen en certificaten zullen niet meer verhandelbaar zijn.
- Participatierekeningen zullen onder nader te bepalen voorwaarden nog onderhands (d.w.z. buiten het handelsplatform om) overdraagbaar zijn tot november 2017; zogeheten 'lease'-constructies zijn daarna niet meer mogelijk.
- Certificaathouders die niet lid zijn van Coöperatie FromFarmers of geen medewerker zijn van ForFarmers, kunnen geen stemrecht meer opvragen; hun stemrecht vervalt aan de coöperatie; deze certificaathouders kunnen stemrecht verkrijgen door hun certificaten te converteren in aandelen.
- Certificaten die eenmaal zijn omgezet in aandelen kunnen niet opnieuw worden gecertificeerd, tenzij het aandelen betreft die door ForFarmers zijn ingekocht ten behoeve van een werknemersparticipatieplan of aandelen die worden gecertificeerd in het kader van omzetting van participatierekeningen in certificaten.
- Er zal, naast de Stichting die de aandelen beheert waarvoor certificaten zijn uitgegeven, een Stichting Continuïteit worden opgericht.

Definitieve documentatie wordt bij de oproeping van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op de website van ForFarmers geplaatst. Eventuele besluitvorming over een openbare beursnotering zal plaatsvinden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die plaatsvindt op 15 april 2016.

Ter voorbereiding op de mogelijke notering aan Euronext is de jaarrekening 2015 opgesteld op basis van IFRS accounting principes.

Specificatie certificaten in omloop

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

Specificatie certificaten in omloop

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

Financiële kalender

15-04-2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
18-04-2016	Ex-dividend
22-04-2016	Dividendbetaling
26-08-2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
14-03-2017	Publicatie jaarcijfers 2016
26-04-2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
17-08-2017	Publicatie halfjaarcijfers 2017

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden op 15 april 2016 in Laren (Gld).

Voorstel dividend 2015

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 zal het voorstel ter goedkeuring worden voorgelegd om per aandeel van € 1,00 nominaal een dividend uit te keren van € 0,23299 (2014: € 0,17629). Dit komt overeen met een uitbetalingsratio (pay-out ratio) van 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers B.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen. Binnen deze uitgangspunten streeft ForFarmers B.V. naar een stabiele ontwikkeling van het dividend in contanten aan haar aandeelhouders.

Slotkoers certificaten per dag



INVESTOR RELATIONS

ForFarmers hecht waarde aan een goed en open contact met haar aandeelhouders en certificaathouders waarbij transparantie centraal staat.

Dit geldt zowel voor leden van Coöperatie FromFarmers – de coöperatie zelf is meerderheidscertificaathouder van ForFarmers – als voor derden die ook certificaten van ForFarmers (kunnen) houden.

Een deel van de klanten van ForFarmers is lid van Coöperatie FromFarmers, meerderheidscertificaathouder van ForFarmers B.V. Dit is met name in Nederland. Deze leden hebben geen afnameverplichting bij ForFarmers. In 2007 is ForFarmers gestart met het traject Vermogen Op Naam met als doel de leden van de coöperatie te betrekken bij de groeistrategie van de onderneming. In een periode van ongeveer 10 jaar eindigend in 2017 is het grootste deel (circa 82,5%) van het collectieve vermogen op naam gezet van de leden van de coöperatie. In 2014 heeft de ledenraad besloten dat de coöperatie ongeveer 17,5% van het vermogen niet op naam zal zetten.

De leden van de coöperatie kunnen de certificaten van aandelen in ForFarmers B.V. sinds 2010 verhandelen op een handelsplatform van Van Lanschot waar ook derden in certificaten kunnen handelen. Daarmee is het ook voor niet-leden van de coöperatie mogelijk om te participeren in de ontwikkeling van ForFarmers B.V.

Contact met aandeelhouders

Gedurende het jaar zijn er enkele één-op-één gesprekken gevoerd tussen leden van de Directie en (potentiële) aandeelhouders. De Directie heeft op 18 februari 2016 het beleid op hoofdlijnen van ForFarmers inzake bilaterale contacten met aandeelhouders geformuleerd. Dit beleid zal op de website van ForFarmers worden geplaatst. Dit beleid verstaat onder een aandeelhouder ook een certificaathouder of een potentiële belegger en gaat nader in op contacten met analisten en de pers.

Ook met potentieel nieuwe aandeelhouders onderhoudt ForFarmers contact. Er zijn diverse activiteiten geweest

voor partijen die mogelijk interesse hebben om certificaten ForFarmers te kopen via het handelsplatform dat door Van Lanschot wordt geëxploiteerd. Daarnaast is er op het hoofdkantoor van ForFarmers een bijeenkomst georganiseerd met een aantal geïnteresseerde beleggers. Bij de contacten is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

In 2015 heeft de statutaire Directie van ForFarmers de bijeenkomsten van de ledenraad en de jaarlijkse ledenavond van Coöperatie FromFarmers bijgewoond. De informatie-uitwisseling op deze bijeenkomsten vindt plaats onder de randvoorwaarden van het genoemde beleid.

Ten slotte vindt jaarlijks de Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats die door alle certificaathouders kan worden bijgewoond en waar onder andere de jaarcijfers worden toegelicht. Afgelopen boekjaar heeft ForFarmers de jaarrekening in overeenstemming met de IFRS-richtlijnen opgesteld; de halfjaarcijfers zijn voor de eerste keer gepubliceerd maar waren nog opgesteld op basis van de Nederlandse richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Dit is gebeurd via een persbericht en webcast.

Disclosure

De informatieverstrekking aan aandeelhouders verloopt conform de vereisten van de Wet Financieel Toezicht. Op deze wijze informeert ForFarmers haar (potentiële) aandeelhouders tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen. Het toezicht hierop wordt uitgeoefend door de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Koersgevoelige informatie wordt bekendgemaakt door middel van verspreiding van een persbericht dat ook op de website van de onderneming wordt gepubliceerd en wordt ingediend bij de AFM.

De Directie beoordeelt in overleg met de compliance officer of informatie koersgevoelig is en of derhalve de disclosureverplichting van toepassing is.

Onafhankelijke analisten coverage

SNS Securities heeft in de afgelopen jaren met regelmaat een analistenrapport gepubliceerd, waarin de ontwikkelingen bij ForFarmers worden besproken. Begin 2015 heeft ook de Rabobank een analistenrapport gepubliceerd over zowel de sector waarin ForFarmers actief is, alsook over ForFarmers. Daarnaast hebben de sectoranalisten van Kempen & Co en ING een rapport over ForFarmers gepubliceerd. Er zijn ook periodieke updates verschenen.

HISTORIE EN EIGENDOMSSTRUCTUUR

2015

- Strategische samenwerking levert bijdrage aan innovatiekracht en productportfolio
- Acquisitie en integratie Countrywide Farmers en lancering plantsegment in Verenigd Koninkrijk
- Verdere professionalisering interne organisatie
- Werknemersparticipatieplan gelanceerd (deelname 20%)
- Goedkeuring bouw nieuwe productielocatie in Exeter (Verenigd Koninkrijk)
- Duurzaamheidsstrategie aangescherpt

2014

- Introductie Horizon 2020 en One ForFarmers
- Rebranding naar merk ForFarmers en implementatie Total Feed Business
- Acquisitie HST Feeds en Wheyfeed in Verenigd Koninkrijk
- Start strategisch partnership met Nutreco en Agrifirm (Nederland)
- Goedkeuring Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor onderzoek naar en voorbereiding op overgang van handelsplatform naar openbare beursnotering

2013

- Afronding integratie ForFarmers en Hendrix

2012

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

2007

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

2006

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

2005

- Introductie nieuwe naam ForFarmers

2003

- Nieuwe koers: focus op kernactiviteiten voer en handelsartikelen

2000

- Fusie ABC en CTA tot ABCTA

1896 - 2000

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

1896

- Oprichting Coöperatie Welbegrepen Eigenbelang

ForFarmers heeft zich ontwikkeld van lokale mengvoercoöperatie in het oosten van Nederland tot marktleider in de Europese voerindustrie. De rijke historie van de onderneming gaat terug tot 1896, het jaar waarin een van de rechtsvoorgangers van ForFarmers werd opgericht. In de decennia die volgden werd de onderneming uitgebouwd door autonome groei, fusies en overnames.

In 2000 besloten de Oost-Nederlandse coöperaties ABC en CTA te fuseren. Deze coöperaties hadden als belangrijkste activiteit de aankoop van grondstoffen en de productie van veevoer voor de aangesloten leden. De coöperatie die uit deze fusie ontstond was ABCTA. In 2005 besloot Coöperatie ABCTA verder te gaan onder de naam ForFarmers om daarmee haar internationale groeiambities waar te maken.

Splitsing onderneming en coöperatie

Om verder internationaal te kunnen groeien, zijn de onderneming en de coöperatie in 2007 gesplitst. De coöperatie voert sindsdien de naam FromFarmers. Het bezit in het vermogen van de coöperatie (82,5%) werd gedurende een periode van tien jaar op naam van de leden gezet. Op deze manier werden leden individueel mede-eigenaar van de onderneming ForFarmers en zo is voorkomen dat het vermogen van bestaande leden zou verwateren.

Internationale groei

In lijn met haar internationale groeiambitie nam ForFarmers in 2006 in Duitsland de Bela Groep over en in 2007 het bedrijf BM. Daarmee verkreeg de onderneming haar eerste productielocaties in Duitsland en meer positie in de Duitse markt. De acquisities van Hendrix (actief in Nederland, Duitsland en België) en BOCM PAULS (actief in

het Verenigd Koninkrijk) in 2012 zorgden voor verdere groei. Hendrix en BOCM PAULS waren beide respectabele ondernemingen met een meer dan honderd jaar lange historie in de veevoerindustrie. ForFarmers verkreeg hiermee een leidende positie in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

In datzelfde jaar werd het belang in Cefetra (57,4%), handelshuis in mengvoergrondstoffen, verkocht. Na 2012 volgen nog een aantal (kleinere) acquisities zoals HST Feeds (2014), Wheyfeed Ltd. (2014) en Countrywide Farmers (2015), allen in het Verenigd Koninkrijk.

Om de eenheid binnen de organisatie en de eenduidigheid in aanpak en werkwijze te onderstrepen, koos de organisatie voor de naam ForFarmers als één krachtige merknaam voor de hele organisatie. Dit versterkte de positie van de onderneming in de internationale markt en zorgde voor een meer eenduidige uitstraling. Wel bleef de organisatie andere merken voeren voor specialistische activiteiten. De paardenvoeractiviteiten vinden plaats onder de merknaam Pavo, in de biologische markt voert ForFarmers in Nederland, Duitsland en België het merk Reudink en in de kuikenopfokmarkt de naam PoultryPlus.

Eigendomsstructuur

Tot 2006 was circa 80-85% van de klanten van ForFarmers ook lid van de coöperatie. Inmiddels heeft ForFarmers meer dan 25.000 klanten. De coöperatie heeft ongeveer 4.000 actieve leden die ook klant zijn bij ForFarmers.

Coöperatie FromFarmers heeft per 31 december 2015 61,0% van de zeggenschap in ForFarmers B.V.; 25,4% hiervan heeft de coöperatie direct in bezit en 35,6% houdt zij via leden die participatierekeningen hebben. Samen met de certificaten van de leden is de zeggenschap per die datum 68,2%. De overige 31,8% is in handen van derden.

GOVERNANCE

EN COMPLIANCE

INDEX

Samenstelling Raad
van Commissarissen

Bericht voorzitter Raad
van Commissarissen

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Commissies van de Raad
van Commissarissen

Risicomanagement

Corporate Governance

Remuneratierapport

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN



V.l.n.r.: Jan Eggink, Erwin Wunnekink, Sandra Addink-Berendsen, Cees van Rijn, Vincent Hulshof, Henk Mulder

In 2015 is de samenstelling van de Raad van Commissarissen (hierna: 'Raad') gewijzigd. In verband met het terugtreden van Jan Markink per 17 april 2015, is per die datum Erwin Wunnekink door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als lid van de Raad. Voormelde benoeming vond plaats op voordracht van de Raad waarbij Coöperatie FromFarmers in haar rol als prioriteitsaandeelhouder gebruik heeft gemaakt van haar recht van aanbeveling. Tijdens de vergadering van de Raad in april is het besluit genomen om Henk Mulder als vicevoorzitter van de Raad te benoemen.

Jan Eggink, voorzitter

(1959, Nederlandse nationaliteit)

Melkveehouder, sinds 2002 lid van de Raad van Commissarissen en sinds mei 2014 voorzitter. Binnen de Raad is hij voorzitter van de benoemingscommissie. Hij is aftredend in 2018. De heer Eggink houdt per 31 december

2015 7.179 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennoetschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A., 11.266 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

Henk Mulder, vicevoorzitter*(1947, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2010 lid van de Raad van Commissarissen, herbenoemd in 2014 en aftredend in 2017. Binnen de Raad heeft hij de functie van vicevoorzitter en neemt hij deel aan de benoemingscommissie. De heer Mulder is directeur van Comidas Holdings 1 B.V. en van H. Mulder Management B.V. De heer Mulder houdt per 31 december 2015 49.500 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap.

Sandra Addink-Berendsen*(1973, Nederlandse nationaliteit)*

Melkveehouder en sinds 2010 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2018. Binnen de Raad is mevrouw Addink-Berendsen voorzitter van de auditcommissie. Mevrouw Addink-Berendsen is lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Verder is zij penningmeester van de Stichting Hessenheemfonds en bestuurslid NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants). Mevrouw Addink-Berendsen houdt per 31 december 2015 9.640 certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A., 9.711 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

Vincent Hulshof*(1962, Nederlandse nationaliteit)*

Varkenshouder en sinds 2014 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2018. De heer Hulshof is daarnaast bestuurslid van Coöperatie Topigs. De heer Hulshof houdt per 31 december 2015 geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A., 3.600 participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

Cees van Rijn*(1947, Nederlandse nationaliteit)*

Sinds 2012 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2016. Binnen de Raad is hij voorzitter

van de remuneratiecommissie en lid van de auditcommissie. De heer Van Rijn is commissaris bij Detailresult Groep N.V., Erasmus QI, FloraHolland, Plukon Food Group, PwC Nederland en UTZ Certified. Hij is tevens toezichthouder bij het Leids Universitair Medisch Centrum. De heer van Rijn houdt per 31 december 2015 geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap.

Erwin Wunnekink*(1970, Nederlandse nationaliteit)*

Melkveehouder, sinds 2015 lid van de Raad van Commissarissen en herbenoembaar in 2019. Binnen de Raad is hij lid van de remuneratiecommissie. De heer Wunnekink is 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 2015 geen certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en, als lid van Coöperatie FromFarmers U.A., geen participatierekeningen die zijn uitgegeven door genoemde coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

De heren Eggink en Hulshof vormen tezamen tevens het voltallige Bestuur van Coöperatie FromFarmers U.A. In afwijking van bestpracticebepaling IV.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code) zijn leden van de Raad van Commissarissen thans ook nog bestuurslid van Stichting Administratiekantoor ForFarmers. Met het oog op de voorgenomen notering aan Euronext Amsterdam is het de intentie om de bestuurssamenstelling in de loop van 2016 in lijn te brengen met de Code.

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes personen waarvan één vrouwelijk lid. Hiermee is de samenstelling van de Raad van Commissarissen en van het Bestuur niet conform het streefpercentage van minimaal 30% vrouwen, zoals bedoeld in artikel 2:276 BW. De organisatie streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Dit streven heeft de Raad ook opgenomen in haar profielschets. In de toekomst zal de organisatie bij de instroom van nieuwe kandidaten hier zo veel mogelijk rekening mee houden.

De Raad heeft in haar vergadering van 16 maart 2016 het rooster van aftreden aangepast en opnieuw vastgesteld. Het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen is hieronder opgenomen en is op de website van de Vennootschap geplaatst. Conform de Code kunnen leden van de Raad van Commissarissen maximaal drie termijnen van vier jaar aanblijven. Op dit moment vormt de huidige voorzitter van de Raad hierop een uitzondering. Hij is in 2014 benoemd voor zijn vierde termijn van vier jaar en zal uiterlijk in 2018 aftreden. Het voorgaande is tevens vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen dat op de website van de Vennootschap is geplaatst.

Alle commissarissen, met uitzondering van twee personen, zijn onafhankelijk in de zin van bestpracticebepaling III.2.2. van de Code. De Raad beschouwt de commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten: de heren Hulshof en Eggink, als niet onafhankelijk in de zin van de Code. De beoordeling heeft plaatsgevonden door zowel de afzonderlijke leden als door de Raad zelf. Daarbij heeft de Raad ten aanzien van de vraag of sprake is van een belangrijke zakelijke relatie mede in aanmerking genomen dat dit niet het geval is als er geen contractuele

verplichting bestaat om bedrijfsbenodigdheden, producten en/of diensten bij (een dochtermaatschappij van) ForFarmers af te nemen.

Geen van de leden van de Raad van Commissarissen is lid van meer dan vijf raden van commissarissen van rechtspersonen (inclusief de Vennootschap) als bedoeld in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek en bestpracticebepaling III.3.4 van de Code.

De Raad van Commissarissen is niet bekend met enige vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de Raad van Commissarissen, dan wel tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen (of certificaten daarvan) in de Vennootschap houden. De volgende leden van de Raad van Commissarissen hebben gedurende het boekjaar voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap onder normaal gebruikelijke voorwaarden, zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) de Vennootschap gelden: mevrouw Addink-Berendsen en de heren Eggink en Hulshof. Deze transacties worden op grond van artikel 11.5 van het reglement van de Raad van Commissarissen niet als tegenstrijdig beschouwd.

Rooster van aftreden

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in	Aftredend uiterlijk in
J.W. Addink-Berendsen	2014	2018	2022
J.W. Eggink	2014		2018
W.M. Wunnekink	2015	2019	2027
H. Mulder	2014		2017
C.J.M. van Rijn	2012	2016	2024
V.A.M.Hulshof	2014	2018	2026

BERICHT VOORZITTER RAAD VAN COMMISSARISSEN

Afgelopen boekjaar waren de marktomstandigheden in de agrarische sector in Europa uitdagend. De zuivelmarkt had te maken met een reductie van de melkprijzen ten opzichte van 2014 en ook de andere agrarische sectoren hadden het lastig. Uitzondering hierop waren de legpluimvee-sector in alle landen en de varkenssector in het Verenigd Koninkrijk. De goede resultaten van ForFarmers over 2015 geven aan dat wij met de ingezette strategische koers op de juiste weg zijn. De onderneming heeft goed gepresteerd door maximaal samen te werken met klanten, medewerkers, partners en leveranciers.

In deze voor agrarische ondernemers moeilijke tijden, is het van belang dat ForFarmers boeren optimaal ondersteunt om hun bedrijfsdoelstelling te halen. Met goed advies en goede producten tegen een goede prijs. De One ForFarmers-aanpak is verder geïmplementeerd en daarmee heeft de organisatie een volgende stap gemaakt in professionaliseren en een eenduidige manier van werken. De integratie van de in 2014 en 2015 geacquireerde organisaties HST Feeds, Wheyfeed en Countrywide zijn afgerond. In het afgelopen jaar heeft de onderneming maximaal ingezet op de integratie van BOCM PAULS en Hendrix tot One ForFarmers door de voordelen te benutten van schaalgrootte, synergieën in productie en transport en de aanwezige kennis. Dit is een groot compliment aan de medewerkers en de Directie. Wij zien een nieuwe dynamiek in de organisatie en zijn als Raad trots op de stappen die de onderneming het afgelopen jaar heeft gezet.

Horizon 2020

Afgelopen boekjaar is met de Directie regelmatig gesproken over het verder uitbouwen en versterken van onze positie als leidende speler in Noordwest-Europa. In Horizon 2020 is de strategische koers voor de komende jaren vastgelegd en daar is in 2015 verder invulling aan gegeven. Het accent is gewijzigd van volume- naar waarden denken. Ofwel, partner zijn op het boerenerf door

met het beste product en advies het resultaat op het boerenerf te maximaliseren. Niet vanuit mengvoer – waar we van oudsher sterk in zijn – maar vanuit de nutriëntenbehoefte van het dier en daarmee de vraag van de klant. Daar baseren we ons advies en onze Total Feed-productportfolio op: mengvoer, maar ook mineralen, additieven, meststoffen en zaaizaden.

De keuze om strategische partnerships aan te gaan, werpt zijn vruchten af. Afgelopen jaar hebben we verder invulling gegeven aan de partnerships met Nutreco en met Agrifirm Plant in Nederland. Deze vorm van samenwerking stelt ons in staat om te focussen op onze kernactiviteiten en tegelijkertijd ons productportfolio te optimaliseren, wat aansluit bij het Total Feed-concept. Naast een breder assortiment, leidt het ook tot kostenbesparingen, inkoopvoordelen en innovaties. Daar zijn onze afnemers bij gebaat.

Bij de marktpositie die ForFarmers heeft, hoort een zekere verantwoordelijkheid, onder andere op het gebied van duurzaamheid. De duurzaamheidsstrategie is in 2015 dan ook aangescherpt en wordt komende jaren verder geïmplementeerd. In de branche waarin wij werken gaan duurzaamheid en efficiëntie hand in hand. Iedere efficiëntieverbetering leidt per definitie tot een verbetering van duurzaamheid en daarmee is het een integraal onderdeel van onze business.

Openbare beurs

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft toestemming gegeven om de voorbereidingen te treffen voor de overgang van het handelsplatform naar de openbare beurs (Euronext). Een openbare beursnotering zorgt voor een betere balans tussen vraag en aanbod en faciliteert de verhandelbaarheid van aandelen. In 2015 zijn hiervoor de nodige zaken voorbereid. De rol van Coöperatie FromFarmers is de afgelopen jaren duidelijker geworden en de discussies met de Ledenraad hebben geleid tot goede beschermingsconstructies. Als

Raad zijn wij van mening dat de benodigde stappen ter voorbereiding zijn gezet om verdere groei van ForFarmers mogelijk te maken en tegelijkertijd de toekomst van de coöperatie te borgen.

Governance

Een openbare beursnotering gaat gepaard met verplichtingen, onder meer ten aanzien van governance. Hierover hebben we goede, inhoudelijke discussies gevoerd met de Directie en is vervolgens de governance-structuur in 2015 verder vormgegeven. Deze governance leidt tot meer transparantie, wat wij als Raad onderschrijven. Daar hebben alle stakeholders baat bij, afnemers evenzeer als beleggers. Het is van belang om de belangen van alle stakeholders ook in de toekomst zorgvuldig te bewaken: goed zijn voor medewerkers, klanten goed bedienen, zorgvuldig omgaan met leveranciers, investeren voor de lange termijn en een gepast rendement behalen voor investeerders. Het is aan ons als Raad om die balans te bewaken.

Afscheid en welkom

Op 17 april 2015 heeft Jan Markink afscheid genomen van de Raad van Commissarissen bij ForFarmers. Jan was sinds 1986 bestuurlijk betrokken bij de rechtsvoorgangers van ForFarmers en van 2002 – 2014 voorzitter van de Raad

van Commissarissen. In deze periode is de onderneming fors gegroeid en is het traject Vermogen op Naam vorm gegeven. Jan heeft veel kennis van zaken en is altijd een stabiele factor geweest, ook in roerige tijden. Wij hebben veel waardering voor zijn bijdrage in de ontwikkelingen die de onderneming de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

In de vacature die in de Raad ontstond, is voorzien door Erwin Wunnekink. Erwin is melkveehouder en kent de dynamiek op het boerenerf. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van FrieslandCampina N.V.

Namens de Raad bedank ik de Directie en de medewerkers voor hun inzet. De medewerkers hebben door hun betrokkenheid en goede samenwerking – onderling en met derden – in belangrijke mate bijgedragen aan het behaalde resultaat. Dat, alsmede de trots en ambitie die wij als Raad ervaren tijdens bedrijfsbezoeken, geeft ons het vertrouwen dat ForFarmers goed is gepositioneerd om de strategie zoals vastgelegd in Horizon 2020 succesvol uit te voeren.

Lochem, 21 maart 2016

Jan Eggink
Voorzitter Raad van Commissarissen ForFarmers

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Boerenbedrijven in Europa worden in toenemende mate geconfronteerd met nieuwe uitdagingen: er worden steeds hogere eisen gesteld om te zorgen voor een duurzame bedrijfsvoering. In 2015 stonden de rendementen op het boeren erf opnieuw onder druk. ForFarmers is zich hiervan bewust en werkt voortdurend, samen met haar klanten, strategische partners en brancheorganisaties, aan nieuwe initiatieven om deze uitdagingen het hoofd te blijven bieden.

Om kennis binnen de organisatie optimaal te delen en in te zetten heeft ForFarmers het afgelopen jaar concreet gewerkt aan de inrichting van een matrixorganisatie. Hierdoor wordt de interne samenwerking tussen de Business Units en de stafafdelingen versterkt. Het verslagjaar stond voor ForFarmers in het teken van verdere professionalisering en verbetering van processen.

Een andere ontwikkeling in het verslagjaar was de samenwerking met de strategische partners. Dit heeft onder ander geleid tot het biggenvoerconcept VIDA. De Raad van Commissarissen ('de Raad') ziet dit concept niet alleen als een voorbeeld van een vruchtbare samenwerking tussen ForFarmers, haar strategische partners en klanten, maar ook als intern grensoverschrijdend tussen de medewerkers in de verschillende landen.

Na bijna 30 jaar betrokken te zijn geweest bij (rechtsvoorgangers van) ForFarmers, is Jan Markink in 2015 teruggetreden als commissaris van ForFarmers. De vacature die daardoor ontstond, is opgevuld door Erwin Wunnekink. De heer Wunnekink heeft tevens zitting genomen in de remuneratiecommissie. De heer Mulder vervult thans de functie van vicevoorzitter binnen de Raad.

In 2015 is veel werk verricht ter voorbereiding op een mogelijke openbare beursnotering in 2016. De Raad heeft bij het Bestuur het belang benadrukt van een vloeiende voorbereiding en overgang van het huidige handelsplatform naar een openbare beursnotering met

aandacht voor een zorgvuldige communicatie met de huidige deelnemers aan het handelsplatform. In het licht van het voorgaande heeft de Raad met instemming van de auditcommissie het voorstel goedgekeurd om de jaarrekening over het boekjaar 2015 op IFRS-basis op te stellen. Tevens werden de bestaande en toekomstige beschermingsconstructies tegen onder andere vijandige overnames besproken. Verder heeft de Raad besloten om KPMG voor te dragen voor herbenoeming als accountant voor het boekjaar 2016.

Toezicht

Tijdens de bijeenkomsten van de Raad is zij door het Bestuur onder meer geïnformeerd over de strategische ontwikkelingen, investeringsvoorstellen, de financiële resultaten, organisatorische ontwikkelingen, de operationele vooruitgang en specifieke marktontwikkelingen. Om de geagendeerde onderwerpen voor te bereiden, werden deze vaak voorbesproken in een vergadering van één van de commissies.

Strategie Horizon 2020

In 2014 werd de nieuwe strategie Horizon 2020 geïntroduceerd en is een voortvarende start gemaakt met de implementatie daarvan. De Raad concludeert dat de implementatie van de strategie in het verslagjaar verder haar beslag heeft gekregen. Onderstaand de belangrijkste onderwerpen die in dit kader met het Bestuur zijn besproken.

Strategische samenwerkingen

De resultaten van de strategische samenwerkingen die ForFarmers in 2014 is aangegaan, werden in 2015 concreet zichtbaar in het vermarkten van hoogwaardige nutritionele producten en de bundeling van inkoopkracht en kennis van meststoffen, zaaizaden en gewasbescherming.

Acquisities

Gedurende 2015 heeft ForFarmers gewerkt aan de integratie van de acquisities van HST Feeds en Wheyfeed in het Verenigd Koninkrijk. Verder is de acquisitie van de voer- en ruwvoedertak van Countrywide Farmers afgerond en heeft de integratie hiervan plaatsgevonden.

Tijdens iedere vergadering van de Raad werden de ontwikkelingen op het gebied van acquisities besproken. De Raad ondersteunt de constructieve en beleidsmatige aanpak van het Bestuur met betrekking tot potentiële acquisities in andere landen binnen de regio Europa en omstreken (Europa+). Acquisities blijven een belangrijk onderdeel van de strategie van ForFarmers. In de landen en regio's waar ForFarmers actief is, blijft de onderneming streven naar een nummer één of twee positie.

Organisatie, Bestuur en Directie

Tijdens iedere vergadering heeft het Bestuur de Raad geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior-managementposities en andere, voor een matrixorganisatie relevante, posities.

Voorts is de Raad gedurende het jaar op de hoogte gehouden van de diverse Management Development Programma's. Daarnaast zijn de leden van de Raad aanwezig geweest bij één van de twee managementconferenties van het senior management die jaarlijks plaatsvinden.

De Directie bestond in 2015 uit Yoram Knoop, Arnout Traas, Jan Potijk, Iain Gardner, Steven Read, Stijn Steendijk, Ronald van de Ven en Nico de Vos. Ronald van de Ven is per 1 maart 2016 teruggetreden. Hij wordt opgevolgd door Adrie van der Ven, die verantwoordelijk wordt voor ForFarmers-activiteiten in België en Duitsland, en de expansie van ForFarmers buiten de vier huidige kernlanden. De Raad is Ronald van de Ven veel dank verschuldigd voor de integratie van de Hendrix-organisatie in ForFarmers en de uitrol van Horizon 2020 in België en Duitsland.

Het Bestuur, bestaande uit Yoram Knoop, Arnout Traas en Jan Potijk, maakt deel uit van de Directie zoals weergegeven op de website van ForFarmers. In 2015 heeft

de Raad met alle directieleden evaluatiegesprekken gevoerd, waarbij steeds twee leden van de Raad spraken met één directielid. Daarna werden de conclusies uit deze gesprekken in de voltallige Raad besproken.

Remuneratie

De Raad heeft op advies van de remuneratiecommissie, het remuneratiebeleid voor het bestuur opgesteld. Het is de intentie om het remuneratiebeleid aan de aandeelhouders van ForFarmers voor te leggen ter vaststelling tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2016. Het remuneratierapport van de Raad op pagina 93 bevat een verslag van de wijze waarop de beloning in het afgelopen boekjaar heeft plaatsgevonden.

Financiële rapportage

De Raad heeft de interne financiële rapportages ontvangen en deze zijn in de vergaderingen door het bestuur toegelicht en besproken. Daarbij werd onder andere ingegaan op de gang van zaken en de marktontwikkelingen, de risico's alsmede de prestaties ten opzichte van de begroting van zowel de groep als geheel als van de afzonderlijke onderdelen.

De Raad heeft de conclusies van de auditcommissie besproken over de (opzet en werking van de) interne controle- en risicomangementsystemen en de belangrijkste risico's waarmee ForFarmers wordt geconfronteerd.

De Raad onderschrijft en ondersteunt het interne risicomangementsysteem, zoals beschreven in de paragraaf Risicomanagement van dit verslag. In dit kader werd onder meer met het bestuur gesproken over aanscherping en opvolging van het debiteurenbeleid en invulling van de interne auditfunctie bij ForFarmers.

Ook heeft de Raad de jaarrekening 2014 goedgekeurd en het halfjaarbericht 2015 beoordeeld. Daarnaast kwamen onder meer het dividendbeleid en het dividendvoorstel voor 2014, corporate governance en de gevolgen van International Financial Reporting Standards (IFRS) op de financiële rapportages van de vennootschap aan de orde. De leden van de Raad hebben ook deelgenomen aan een interne IFRS-training.

Vorbereidingen overgang naar notering aan Euronext Amsterdam

De Raad volgt de voorbereidingen op een mogelijke notering aan Euronext Amsterdam in 2016 nauwlettend en is tijdens haar vergaderingen steeds door het Bestuur geïnformeerd over de voortgang hiervan. Daarbij kwamen onder meer de Code of Conduct (gedragscode), het proces van risicobeheersing, de transitie naar IFRS, corporate governance, de selectie van begeleidende banken, Rabobank en ABN AMRO Bank, en het communicatietraject aan de orde. De keuze van de begeleidende banken heeft de goedkeuring van de Raad.

Overige onderwerpen en werkzaamheden

Het leveren van duurzame prestaties is onderdeel van de strategie. Dit betekent ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving. ForFarmers draagt hieraan bij door innovatieve nutritionele oplossingen aan te bieden. In Horizon 2020 zijn de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid verder aangescherpt. In haar vergadering van juni heeft de Raad de duurzaamheidsstrategie met het Bestuur besproken. De Raad ondersteunt het plan van ForFarmers om hierin een proactieve houding aan te nemen en een Adviesraad Duurzaamheid aan te stellen. Tevens werd in dit kader gesproken met het Bestuur over het belang van zorgvuldige communicatie en het betrekken van klanten en partners in de keten.

De Raad ziet de Code of Conduct als middel om integriteit te bevorderen. De introductie hiervan vond plaats in 2015. Alle medewerkers hebben hierover een persoonlijke brief en een brochure ontvangen. Deze informatie is ook beschikbaar op het intranet (Connect). Daarnaast hebben medewerkers een online trainingsmodule gevolgd en werd de Code of Conduct besproken tijdens diverse werkoverleggen.

Het leveren van duurzame prestaties heeft ook betrekking op de wijze waarop ForFarmers omgaat met veiligheid en ontwikkeling van medewerkers. De Raad heeft geconstateerd dat de nodige verbeteringen zijn doorgevoerd op het gebied van veiligheid. Het belang van het melden van bijna-ongevallen is herhaaldelijk gecommuniceerd in de organisatie, onder andere via het

intranet. Het aantal meldingen van bijna-ongevallen is significant gestegen; het aantal daadwerkelijke ongevallen voor de hele groep is juist gedaald.

In 2015 heeft het eerste overleg van de Europese Ondernemingsraad van ForFarmers plaatsgevonden. Zoals aangegeven in het reglement van de Raad, kan het initiatief tot een verzoek voor overleg zowel worden genomen door de Europese Ondernemingsraad als door de Raad.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad kwam in 2015 achtmaal bijeen in plenaire vergaderingen. Zeven van deze vergaderingen waren reguliere vergaderingen en eenmaal betrof het een vergadering om een specifieke kwestie te bespreken ten aanzien van een mogelijke acquisitie. Deze vergaderingen van de Raad werden steeds in aanwezigheid van de CEO en CFO gehouden, met uitzondering van één vergadering waarbij de CFO niet aanwezig was. De leden van de Directie waren aanwezig (of vertegenwoordigd ingeval van verhindering met goedkeuring van de CEO) bij de vergaderingen van de Raad voor zover de onderwerpen inzake de jaarrekening, halfjaarresultaten en de begroting aan de orde waren. Ook is er één conference call geweest.

De Raad van Commissarissen is in alle vergaderingen voltallig aanwezig geweest, behalve in één vergadering. Hier was één lid niet aanwezig, maar dit lid had wel kennisgenomen van de onderwerpen op de agenda en zijn standpunt kenbaar gemaakt voor de vergadering. De Raad heeft daarnaast drie keer zonder (vertegenwoordigers van) de Directie vergaderd. Onderwerpen die daarbij onder meer aan de orde kwamen, waren: inrichting van de interne organisatie alsmede de werkwijze en beloning (inclusief het variabele deel daarvan) van het bestuur en de overige leden van de Directie. Voorts is gesproken over de samenstelling van commissies en de onafhankelijkheid van commissarissen. Mede in het licht van de ontwikkelingen van de vennootschap, heeft de Raad in november 2015 haar reglement en profielschets opnieuw vastgesteld. Bij het opstellen van het reglement en de profielschets is zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij de Code Corporate Governance. Tot slot is er door de respectievelijke leden vergaderd in de drie commissies (zie pagina 81).

De voorbereiding op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die ForFarmers in april 2015 heeft gehouden, is door de Raad gedaan in haar reguliere vergaderingen van februari en maart. Tijdens laatstgenoemde vergadering werden ook de jaarrekening en het jaarverslag besproken alsmede ontwikkelingen in het licht van Horizon 2020. De externe accountant was daarbij aanwezig om een en ander toe te lichten. Daarnaast werd in die vergadering, buiten aanwezigheid van de accountant, de medewerkersparticipatie voor 2015 besproken.

Het halfjaarbericht 2015 en de begroting voor 2016 kwamen respectievelijk in de vergaderingen van augustus en december aan de orde. De Raad heeft de begroting, mede inhoudende het operationele plan, voor 2016 goedgekeurd. Deze begroting is gebaseerd op de door de Raad goedgekeurde strategie die is verwoord in Horizon 2020. In deze strategie zijn tevens opgenomen de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap, de randvoorwaarden die daarbij worden gehanteerd en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Evaluatie van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vond plaats in april en de vergaderingen van juni en november stonden – onder meer – in het teken van respectievelijk de

duurzaamheidsstrategie, de transitie naar IFRS en een update van Horizon 2020. De Raad is regelmatig geïnformeerd over de status van de voorbereidende activiteiten met betrekking tot de mogelijke overgang naar de openbare beurs.

Zelfevaluatie

In 2014 is een zelfevaluatie gedaan onder begeleiding van een externe adviseur. De Raad heeft in 2015 een zelfevaluatie gedaan zonder adviseur en gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de Raad als geheel als de individuele leden. Hierbij is onder meer ingegaan op de samenstelling, het profiel en het trainingsprogramma van de Raad. 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 vergadering inzake de zelfevaluatie werd voorbereid door de benoemingscommissie van de Raad. De Raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als per individueel lid, naar behoren functioneert.

De informatie als bedoeld in III.1.3 en III.5.2 van de Code Corporate Governance is respectievelijk opgenomen in de paragraaf 'Samenstelling van de Raad van Commissarissen' en 'Commissies van de Raad van Commissarissen'.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Zoals vermeld in het reglement van de Raad, heeft de Raad van Commissarissen de volgende drie kerncommissies: een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie. Deze commissies zijn door de Raad uit haar midden in- en samengesteld. De Raad blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook al zijn deze voorbereid door één van haar commissies. De Raad heeft voor iedere commissie een reglement opgesteld, houdende de principes en best practices van de commissies. De reglementen en de samenstelling van de kerncommissies zijn op de website van de vennootschap geplaatst. De Raad heeft gedurende het verslagjaar van elk van haar commissies 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 vermeld.

Auditcommissie

In 2015 bestond de auditcommissie uit Sandra Addink-Berendsen (voorzitter) en Cees van Rijn (lid). Jan Markink maakte deel uit van deze commissie tot zijn aftreden op 17 april 2015. Zoals vastgelegd in het reglement, ondersteunt de auditcommissie de Raad in haar toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van (i) externe financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing wet- en regelgeving 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 beheersing/risicomanagement, (iv) naleving van interne procedures en van wet- en regelgeving.

De auditcommissie heeft in 2015 vijf keer vergaderd. De

externe accountant was bij al die vergaderingen aanwezig. Voorts waren de CEO, de CFO, de Group Controller en de Corporate Secretary bij alle vergaderingen aanwezig. De commissie heeft met (vertegenwoordigers van) het Bestuur en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2014, het jaarverslag 2014, het externe auditplan 2015, de halfjaarcijfers 2015 en de persberichten hierover en de Management Letter besproken. Voorts kwamen de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant, de risico's en risicobeheersings- en controlesystemen, de IFRS -implementatie, het onderwerp fraude en de belastingplanning op groepsniveau aan de orde. Met de agenda werd aan de leden van de auditcommissie ook steeds een overzicht van (lopende en/of potentiële) juridische claims verstrekt.

De auditcommissie heeft elke vergadering ook buiten de aanwezigheid van (vertegenwoordigers van) het Bestuur met de externe accountant gesproken en met de Raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. De commissie meent dat de relatie met de externe accountant goed verloopt.

De auditcommissie stelt met tevredenheid vast dat ForFarmers veel voortgang heeft geboekt bij het in kaart brengen van risico's en het implementeren van systemen ter beheersing van die risico's. Daarnaast is de auditcommissie positief gestemd over het besluit van ForFarmers om invulling te gaan geven aan de interne auditfunctie in 2016. Gedurende het jaar is stilgestaan bij de bezetting en versterking van de financiële afdeling, onder meer in het licht van een mogelijke overgang van het handelsplatform naar een openbare beursnotering.

Het ontwerp van de IFRS-jaarrekening waarin de vergelijkende cijfers voor 2014 per 1 januari en 31 december waren opgenomen, werd door de auditcommissie besproken in haar vergadering van november. In die vergadering heeft de auditcommissie aangegeven dat zij het besluit ondersteunt om de

jaarrekening 2015 op IFRS-basis op te maken. De auditcommissie heeft ook het besluit voorbereid voor de Raad om KPMG voor herbenoeming voor te dragen op de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Selectie- en benoemingscommissie

Gedurende het verslagjaar werd de selectie- en benoemingscommissie gevormd door Jan Eggink (voorzitter) en Henk Mulder (lid). Jan Markink maakte deel uit van deze commissie tot zijn aftreden op 17 april 2015. Zoals vastgelegd in het reglement, doet de selectie- en benoemingscommissie onder meer voorstellen aan de Raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, en met betrekking tot de omvang, samenstelling, (her)benoemingen en beoordeling van het functioneren van de Raad en het Bestuur.

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2015 drie keer vergaderd. De commissie heeft een nieuwe profielschets voor de Raad opgesteld. Deze profielschets is door de Raad vastgesteld en vervolgens op de website van de vennootschap geplaatst. In verband met de opvolging van Jan Markink, heeft de benoemingscommissie begin 2015 de nodige voorbereidingen getroffen en gesprekken met kandidaten gevoerd. Aan de Raad is Erwin Wunnekink voorgesteld, die door Coöperatie FromFarmers op basis van het haar toekomende recht, is aanbevolen. De Raad heeft vervolgens Erwin Wunnekink voorgedragen die op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2015 is benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. Tenslotte heeft de commissie beoordelingsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad en heeft zij de Raad geadviseerd ten aanzien van het functioneren van de Raad als geheel. De commissie heeft de uitkomsten besproken van de gesprekken die de leden van de Raad met alle individuele directieleden hebben gevoerd en er is een positieve tussentijdse evaluatie geweest met CEO Yoram Knoop.

Remuneratiecommissie

Cees van Rijn (voorzitter) maakte gedurende het gehele boekjaar 2015 deel uit van de remuneratiecommissie.

Erwin Wunnekink heeft Jan Markink per 17 april 2015 opgevolgd als lid van deze commissie. Zoals vastgelegd in het reglement, doet de remuneratiecommissie onder meer voorstellen aan de Raad omtrent het te voeren remuneratiebeleid en de bezoldiging van individuele leden van het bestuur.

De remuneratiecommissie heeft in 2015 drie keer vergaderd. De CEO was steeds bij deze vergaderingen aanwezig. Daarnaast is een aantal conference calls gehouden. De commissie heeft voorbereidende werkzaamheden verricht bij het opstellen van het remuneratiebeleid voor het Bestuur en het remuneratierapport.

Voorts heeft de remuneratiecommissie overleg gehad met de CEO en een voorstel gedaan aan de Raad met betrekking tot de variabele beloningsdoelstellingen voor de Directie voor 2016. Dit geldt ook voor de langetermijn variabele beloningsdoelstellingen voor de Directie (een periode van drie jaar).

De plannen werden daarna door de volledige Raad besproken en goedgekeurd. De remuneratiecommissie heeft de realisatie van de in 2014 overeengekomen doelstellingen met de Directie besproken en de variabele beloning werd berekend. De remuneratiecommissie maakte hierbij gebruik van het rapport van de accountant waarin de juistheid van de berekening van de variabele beloning in relatie tot de financiële doelstellingen werd vastgesteld. De Raad heeft de voorgestelde bedragen vervolgens goedgekeurd. Ook de realisatie van de korte- en langetermijndoelstellingen over 2015 zijn besproken.

De remuneratiecommissie heeft het medewerkersparticipatieplan geëvalueerd, met name voor wat betreft de fiscale uitwerking daarvan in de verschillende landen. De commissie heeft geadviseerd om geen wijziging in het plan aan te brengen. Tenslotte heeft de remuneratiecommissie aan een externe adviseur (Hay Group) gevraagd om een update te maken van de benchmark van het remuneratiepakket aangezien de vorige al meer dan drie jaar geleden heeft plaatsgevonden. De commissie zal het huidige remuneratiepakket evalueren.

Commissies van de Raad van Commissarissen

Naam	Benoemingscommissie	Remuneratiecommissie	Auditcommissie
J.W. Addink-Berendsen			Voorzitter
J.W. Eggink	Voorzitter		
H. Mulder	Lid		
C.J.M. van Rijn		Voorzitter	Lid
W.M. Wunnekink		Lid	
V.A.M. Hulshof			

Activiteiten van de Raad buiten de vergaderingen om

Buiten de vergaderingen om is er regelmatig contact geweest tussen de voorzitter, de andere leden van de Raad en de Directie over diverse onderwerpen. Daarnaast zijn de leden van de Raad op werkbezoek geweest naar het Verenigd Koninkrijk in aanwezigheid van een deel van de Directie; de nieuwe raadsleden hebben ook nog een bezoek gebracht aan de Duitse vestigingen van ForFarmers.

Managementconferenties

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

Ondernemingsraad

Het structuurregime is in 2014 ingericht op het niveau van ForFarmers Corporate Services B.V. (houdster van de Nederlandse ForFarmers-ondernemingen). Hajé Nordbeck is daar commissaris op aanbeveling van de (gemeenschappelijke) Ondernemingsraad. ForFarmers B.V. kent een Europese Ondernemingsraad die in 2015 voor het eerst bijeen is geweest. Er hebben twee vergaderingen plaatsgevonden.

Educatie

In het kader van de permanente educatie van de gehele Raad heeft de afdeling Group Control in 2015 een

presentatie gehouden over de IFRS-transitie. Verder volgen diverse leden van de Raad cursussen bij diverse organisaties.

Jaarrekening en dividend

De Raad heeft de jaarrekening 2015 besproken met de Directie en de externe accountant (KPMG) en heeft deze tijdens de vergadering van 21 maart 2016 akkoord bevonden. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Op 15 april 2016 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd. Het voorgestelde dividend over 2015 is conform het geldende dividendbeleid van ForFarmers en bedraagt € 0,23299 per aandeel (pay out ratio van 50% van het daarvoor in aanmerking komende genormaliseerde resultaat na belastingen). Het dividend zal betaald worden op 22 april 2016.

Tot slot

ForFarmers heeft zich onder leiding van de Directie en overige leidinggevenden en met de inzet, kennis en toewijding van alle medewerkers, in 2015 verder kunnen ontwikkelen en professionaliseren. Wij danken de Directie, de medewerkers en de Ondernemingsraden voor hun inzet en betrokkenheid en hebben er alle vertrouwen in dat de resultaten hiervan ook in 2016 zichtbaar zullen zijn.

Lochem, 21 maart 2016

De Raad van Commissarissen

RISICOMANAGEMENT

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

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

Risicobereidheid ten aanzien van de belangrijkste risico's

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

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

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

Samenvatting risicobereidheid

Risicobereidheid	Zeer laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeer hoog
Risicocategorie					
Strategische doelstellingen					
- Reputatie					
- Duurzaamheid					
Operationele doelstellingen					
Financiële doelstellingen					
Compliance					
- Integriteit					

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

Strategische doelstellingen

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

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

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

Operationele doelstellingen

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

van het 'value at risk'-principe dat voor de organisatie als geheel geldt, vertaald naar de verschillende Business Units voor de aankoop van grondstoffen.

Financiële doelstellingen

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

Compliance

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

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

huis als via het intranet op het werk te benaderen was, kregen medewerkers uitleg over de Code of Conduct en werden enkele dilemma's ter illustratie voorgelegd. Aan het eind van de module werd de medewerker gevraagd de Code of Conduct te onderschrijven. ForFarmers heeft een 'Zero Tolerance'-beleid ten aanzien van alle risico's die kunnen leiden tot een schending van de Code of Conduct van ForFarmers. Middels de invoering en naleving van de Code of Conduct beheerst ForFarmers het integriteitsrisico. ForFarmers heeft een zeer lage acceptatiegraad voor dit sub-risico.

Risicomanagement in 2015

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

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

- Continuïteit van de dienstverlening;
- Betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;
- Naleving van relevante wet- en regelgeving, beleidsrichtlijnen en procedures;
- Bewaking van activa en andere eigendommen.

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

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

Risico's met daarbij genomen beheersmaatregelen

Prijzontwikkeling en beschikbaarheid grondstoffen

Risico (operationele doelstellingen)

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

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

Beheersmaatregel

ForFarmers volgt de ontwikkelingen op het gebied van prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen intensief. Om het risico op grondstofposities te beperken heeft ForFarmers een afzonderlijk risicomanagementsysteem ingevoerd waarin maatregelen zijn getroffen die het risico op het innemen van posities op grondstofcontracten beperken. In dit systeem staat beschreven wie bevoegd is tot het innemen van posities, met welke omvang dit mag, alsmede wat de termijnen zijn waarop contracten mogen

worden afgesloten. Per Business Unit zijn de autorisatiegrenzen gedefinieerd.

Valuta- en renterisico's

Risico (financiële doelstellingen)

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

Beheersmaatregel

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

Krediet- en liquiditeitsrisico's contractpartijen

Risico (financiële doelstellingen)

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

Beheersmaatregel

De contractpartijen worden op een aantal criteria beoordeeld. Desgewenst worden aanvullende afspraken gemaakt, waaronder het vastleggen van aanvullende zekerheden. Indien nodig en mogelijk worden risico's verzekerd. De correcte afwikkeling van de verplichtingen en de ontwikkelingen bij contractpartijen worden

nauwgezet gevolgd. Ten aanzien van afnemers heeft ForFarmers in 2015 een nieuw systeem ingevoerd dat toeziet op het tijdig innen van openstaande vorderingen. Daarnaast zijn strikte afspraken gemaakt over de maximale openstaande bedragen per klant alsmede betaaltermijnen die gehanteerd worden.

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

Liquiditeitsrisico's

Risico (financiële doelstellingen)

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

Beheersmaatregel

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

Pensioenrisico's

Risico (financiële doelstellingen)

De gehanteerde pensioenregelingen van de Nederlandse en Belgische maatschappijen zijn toegezegde-bijdrageregelingen die per 1 januari 2016 zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

Dit houdt in dat deze Business Units alleen de verplichting hebben de overeengekomen bijdragen aan de verzekeringsmaatschappijen te betalen. Bij de Duitse Business Units bestaat voor een beperkt aantal personen een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer. Externe ontwikkelingen kunnen een negatief effect hebben op de hoogte van de door ForFarmers op te nemen voorziening.

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

Beheersmaatregel

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

Kwaliteitsrisico's

Risico (strategische doelstellingen: reputatie)

De kwaliteit van de grondstoffen is van essentieel belang voor de productie van veilig en betrouwbaar mengvoer. Er bestaat een risico dat door contaminatie van producten of door kruisbesmettingen tijdens het productieproces de eindproducten van ForFarmers niet voldoen aan de gestelde eisen. Naast claimrisico's en de kosten van mogelijke terugroepacties is er ook een risico dat het klantvertrouwen daalt, wat een mogelijk effect heeft op de omzet en brutowinst.

Beheersmaatregel

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

Marktrisico's

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

Omvang veestapel en dierziekten

Risico (strategische doelstellingen: duurzaamheid)

Als gevolg van de veranderingen in de omvang van de veestapel en het uitbreken van dierziekten kan de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer fluctueren, wat invloed kan hebben op de resultaten van ForFarmers. De omvang van de veestapel wordt beïnvloed door een aantal factoren, waaronder de prijzen van landbouwproducten en de kosten van de naleving van wet- en regelgeving, met inbegrip van milieuwet- en regelgeving. Dierziekten kunnen een negatief effect hebben op het aantal dieren. Bovendien kunnen dierziekten resulteren in vervoersbeperkingen die van overheidswege worden opgelegd.

Beheersmaatregel

Door geografische spreiding van activiteiten en een spreiding van de activiteiten over verschillende diersoorten beperkt ForFarmers deze risico's.

Prijzontwikkeling energie- en brandstofprijzen

Risico (financiële doelstellingen)

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

Beheersmaatregel

Voor de inkoop van energie heeft ForFarmers een inkoopbeleid opgesteld. Onderdeel van dit beleid is het, waar nodig, via financiële instrumenten en commodity contracten afdekken van prijsrisico's. De handhaving van dit inkoopbeleid wordt bewaakt. De ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen worden intensief gevolgd.

Veranderingen in wet- en regelgeving

Risico (operationele doelstellingen)

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

Beheersmaatregel

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

CORPORATE GOVERNANCE

De corporate governance van de Vennootschap wordt bepaald door de wet, de statuten en de desbetreffende reglementen. Gezien de mogelijke overgang van de Vennootschap van een intern handelsplatform naar Euronext Amsterdam zijn de reglementen opgesteld aan de hand van de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') zoals deze op 1 januari 2009 in werking is getreden, voor zover deze als relevant voor de Vennootschap is beschouwd en dit een meerwaarde geeft voor de Vennootschap als geheel. Hoewel de Code (primair) gericht is op bedrijven die genoteerd zijn op een gereguleerde beurs, zijn de Directie en de Raad van Commissarissen van mening dat de Code ook vóór de mogelijke beursnotering van de Vennootschap zo veel mogelijk moet worden gehanteerd.

De Directie danwel het Bestuur en de Raad van Commissarissen bespreken jaarlijks de corporate governance-structuur van ForFarmers en/of de onderdelen daarvan die op dat moment aandacht behoeven. Gedurende het verslagjaar is geïnventariseerd in hoeverre ForFarmers voldoet aan de Code. De afwijkingen van de Code worden hieronder apart beschreven onder 'Afwijkingen van de Code'. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de afwijkingen per de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2016 en de (verwachte) afwijkingen per de datum van een mogelijke notering aan Euronext. Uiterlijk per laatstgenoemde datum zal ForFarmers een overzicht van de implementatie van de Code op haar website plaatsen.

Afwijkingen van de Code

	Per de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 (AVA)	Per de datum van een mogelijke beursnotering
II.1.1	Arnout Traas (CFO) en Jan Potijk (COO) zijn als bestuurder benoemd zonder daaraan een termijn te verbinden. Om dit in lijn te brengen met de Code, zonder dat termijnen gelijktijdig eindigen, zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) in april 2016 worden voorgesteld om aan deze benoemingen een termijn te verbinden die eindigt voor één van hen op de AVA in 2019 en voor de ander op de AVA in 2020, zonder enige beperking van het aantal malen dat herbenoeming kan plaatsvinden. De arbeidsovereenkomsten van Jan Potijk en Arnout Traas zullen worden omgezet in overeenkomsten voor bepaalde tijd conform de (maximale) benoemingstermijn.	Dit zal naar verwachting in lijn worden gebracht met de Code op de AVA van 15 april 2016.
II.2.8	Het huidige contract met Yoram Knoop (CEO) is aangegaan voor een periode tot aan de jaarlijkse AVA in 2018. Indien het contract met de CEO door de onderneming wordt beëindigd, wordt hij doorbetaald tot het einde van de contractduur. Een opvolgend contract zal in beginsel worden aangegaan voor vier jaar en daarin zal worden opgenomen dat bij opzegging door de onderneming maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris zal worden uitbetaald.	Dit zal naar verwachting ook nog gelden per de datum van een mogelijke beursnotering.
III.2.1	De Raad van Commissarissen beschouwt leden van de Raad van Commissarissen die tevens bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers U.A., te weten Jan Eggink en Vincent Hulshof, niet als onafhankelijk. Gezien de huidige organisatie van de Vennootschap is in artikel 4.4 d van het Reglement van de Raad van Commissarissen opgenomen dat elk van de leden van de Raad, met uitzondering van maximaal twee personen, onafhankelijk moet zijn als bedoeld in artikel 4.5. Een en ander wordt nader toegelicht in het jaarverslag van de Vennootschap.	Dit zal ook het geval zijn per de datum van een mogelijke beursnotering.

Afwijkingen van de Code

	Per de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 (AVA)	Per de datum van een mogelijke beursnotering
III.3.5	De huidige voorzitter van de Raad van Commissarissen is in 2014 voor de vierde maal benoemd voor een periode van vier jaar. Hij zal uiterlijk in 2018 aftredend zijn. Het Reglement van de Raad van Commissarissen is hiermee in overeenstemming.	Dit zal ook het geval zijn per de datum van een mogelijke beursnotering.
IV.1.1	De doorbreking van een bindende voordracht is voor de benoeming van een lid van het Bestuur thans geregeld in artikel 15, lid 5 van de statuten en in artikel 19, lid 3 voor de benoeming van een commissaris. Beide statutaire bepalingen komen erop neer dat de AVA het bindend karakter aan de voordracht kan ontnemen bij besluit genomen met ten minste twee derde van de uitgebrachte geldige stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Deze bepalingen zullen nader worden bekeken bij het opstellen van de statuten in het kader van de overgang naar N.V. Hetzelfde geldt voor de bepalingen inzake ontslag zoals respectievelijk opgenomen in 15.4 en 19.6 van de statuten.	Bij het opstellen van de statuten voor de N.V. zullen deze bepalingen in lijn gebracht worden met de Code.
IV.2.2	Leden van de Raad van Commissarissen hebben thans nog zitting in het Bestuur van Stichting Administratiekantoor ForFarmers.	Per de datum van notering zal ForFarmers aan deze bestpractice bepaling voldoen en zullen in het Bestuur van het Administratiekantoor geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de Vennootschap zitting (meer) nemen.
IV.2.8	In artikel 8 lid 2 van de huidige administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor ForFarmers is opgenomen dat houders van certificaten en participatierekeningen de daaraan verbonden stemrechten kunnen opvragen. Daarvoor gelden de beperkingen zoals hieronder onder "Beschermingsmaatregelen" is aangegeven, Certificaathouders kunnen het Administratiekantoor thans geen bindende steminstructie geven voor de aandelen die het Administratiekantoor voor hem houdt.	Uitsluitend certificaathouders die tevens medewerker bij ForFarmers of lid van Coöperatie FromFarmers U.A. zijn, kunnen stemrecht opvragen zoals zal worden bepaald in de administratievoorwaarden. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zij worden geacht hun certificaten om te zetten in aandelen. Uitsluitend Coöperatie FromFarmers U.A. kan een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het Administratiekantoor houdt. Overige certificaathouders kunnen geen bindende steminstructie geven. Voorts gelden de beperkingen zoals die worden opgenomen in de administratievoorwaarden.
IV.3.12	Stemgerechtigden hebben thans nog niet de mogelijkheid om voorafgaand aan de AVA stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.	Vanaf de datum van notering zal ForFarmers aan deze bestpractice bepaling voldoen en aan aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid bieden om voorafgaand aan de AVA stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.
V.3.1	ForFarmers is op dit moment bezig met het opzetten van een interne afdeling.	

Bestuur en Directie

Zoals vermeld in het reglement, wordt onder het Bestuur verstaan het wettelijke (ook wel statutaire) Bestuur van de Vennootschap (zoals ingeschreven bij de Kamer van Koophandel). Het Bestuur treedt, tezamen met de overige directeuren (niet zijnde de statutaire bestuurders) die staan vermeld op de website van de Vennootschap, tevens onder de naam 'Directie ForFarmers' naar buiten. Het reglement van het Bestuur is op de website van de Vennootschap geplaatst. Voor het overzicht en de samenstelling van de Directie wordt verwezen naar pagina 16.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes natuurlijke personen die allen staan vermeld op de website. De Raad van Commissarissen kent drie kerncommissies, te weten de remuneratiecommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de auditcommissie. De reglementen van de Raad van Commissarissen en haar commissies alsmede de profielschets van de Raad staan op de website van de Vennootschap.

Stichting Administratiekantoor ForFarmers

Stichting Administratiekantoor ForFarmers houdt alle aandelen in het kapitaal van de Vennootschap en heeft onder andere ten doel het tegen toekenning van certificaten ten titel van beheer verkrijgen en administreren van aandelen en het uitoefenen van het daaraan verbonden stemrecht en andere zeggenschapsrechten.

De statuten, administratievoorwaarden en het verslag van Stichting Administratiekantoor ForFarmers staan op de website van de Vennootschap.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel zoals gedefinieerd in de statuten van de Vennootschap wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Aan de prioriteitsaandeelhouder komen de rechten toe zoals bepaald in de statuten. Dit betreft onder meer een aanbevelingsrecht in het kader van de voordracht tot benoeming van een zodanig aantal leden van de Raad van Commissarissen als verwoord in artikel 19.4 van de statuten en de aanwijzing en/of het

overleg ten aanzien van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Voorts behoeven enkele belangrijke besluiten zoals genoemd in artikel 17.1 onder b. en artikel 17.2 en 17.3 onder h. van de statuten goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder. Gedurende het verslagjaar was de prioriteitsaandeelhouder tevens de grootste certificaathouder van de Vennootschap.

Beschermingsmaatregelen

In artikel 8 lid 2 van de huidige administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor ForFarmers is opgenomen dat houders van certificaten en participatierekeningen de daaraan verbonden stemrechten kunnen opvragen. In het derde lid van dat artikel is opgenomen dat één persoon voor ten hoogste vijf procent van het aantal uitstaande certificaten gevolmachtigd kan zijn (op basis van certificaten én een tegoed op de participatierekening). Deze beperking geldt niet voor Coöperatie FromFarmers U.A. of een persoon die het stemrecht namens de coöperatie uitoefent. Gemeld percentage kan op verzoek van het Bestuur of een (beoogd) certificaathouder zowel in het algemeen als in bijzondere gevallen worden verhoogd krachtens besluit van de Raad van Commissarissen, doch tot ten hoogste vijftien procent. Deze beschermingsmaatregel komt te vervallen bij de overgang naar een openbare beurs. In het kader van de voorbereidingen op een mogelijke openbare beursnotering zal een Stichting Continuïteit worden opgericht. Voor verdere informatie hierover wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Het aandeel ForFarmers'.

Wijzigingen in het kader van een openbare beursnotering

Zoals gemeld in het hoofdstuk 'Het aandeel ForFarmers' zullen de nodige wijzigingen plaatsvinden in het kader van een mogelijke openbare beursnotering. Hiervoor zullen onder andere de statuten van de Vennootschap alsmede de statuten en administratievoorwaarden van Stichting Administratiekantoor ForFarmers worden aangepast. Definitieve documentatie zal bij de oproeping van de Algemene Vergadering van Aandeelhouder op de website worden geplaatst. Eventuele besluitvorming over een beursnotering zal op zijn vroegst plaatsvinden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die zal plaatsvinden op 15 april 2016.

REMUNERATIERAPPORT

Onderstaand remuneratierapport van de Raad van Commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het (nog vast te stellen) remuneratiebeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht.

Remuneratie

De remuneratiecommissie is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen, bestaande uit twee commissarissen. De remuneratiecommissie heeft in het boekjaar gebruik gemaakt van de diensten van een externe remuneratieadviseur. In het boekjaar is door een onafhankelijk organisatie adviesbureau een marktonderzoek gedaan onder de twee peer groups zoals omschreven in het remuneratiebeleid. De samenstelling van de groep van ondernemingen waarvan het remuneratiebeleid mede de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders bepaalt (peer groups), is bepaald door de remuneratiecommissie in samenspraak met de externe adviseur. De ene peer group bestaat uit ondernemingen die actief zijn in de agrarische sector in Europa en de andere peer group bestaat uit small en mid cap fondsen. Bij de bepaling van de peer groups is gekeken naar vergelijkbaarheid in omvang, complexiteit, belang en resultaat. De peer groups zijn vergelijkbaar met het vorige onderzoek dat werd uitgevoerd in 2012. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebruikt voor het bepalen van bezoldiging vanaf 1 januari 2016.

Voorafgaand aan het opstellen van het remuneratiebeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders heeft de Raad van Commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders geanalyseerd.

Jaarsalaris leden van de statutaire directie (hierna: 'het Bestuur')

De vaste salarissen van de leden van het Bestuur werden per 1 januari 2015 geïndexeerd met percentages tussen de 1,1% en 2,5%. De Raad van Commissarissen heeft bij deze

indexatie een inschatting gemaakt van de verwachte inflatieontwikkeling en de vergelijking met de salarisruimte in de peer group. De salarissen van de leden van het Bestuur werden in 2014 niet verhoogd. De salarissen per 1 januari 2016 bedragen:

- Yoram Knoop € 448.399
- Arnout Traas € 354.792
- Jan Potijk € 375.954

Een schematisch overzicht van de kosten die de vennootschap in het boekjaar heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders is opgenomen in de toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening onder noot 35. *Verbonden partijen*. Dit overzicht geeft een samenvatting van de bezoldiging van de individuele leden van het Bestuur. Aan de leden van het Bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in het overzicht weergegeven.

Korte - en lange termijn performance bonus leden van het Bestuur

De doelstellingen voor de korte termijn performance bonus bestaan voor 70% uit financiële targets en voor 30% uit kwalitatieve targets (zulks zoals bepaald naar het oordeel van de Raad van Commissarissen). De bandbreedte van de korte termijn performance bonus is nader uitgewerkt in het remuneratiebeleid dat op 15 april 2016 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling zal worden voorgelegd. Daarnaast ontvangt de CEO een vaste korte termijn bonus van € 100.000 per jaar gedurende looptijd van zijn huidige contract ter compensatie voor opgebouwde rechten bij zijn vorige werkgever.

De doelstellingen voor de lange termijn performance bonus bestaan voor 60% uit financiële targets en voor 40% uit kwalitatieve targets (zulks zoals bepaald naar het oordeel van de Raad van Commissarissen). De bandbreedte van de lange termijn performance bonus wordt uitgewerkt in genoemd remuneratiebeleid. De lange

termijn performance bonus wordt vastgesteld over een periode van 3 jaar. Begin 2015 werd de lange termijn performance bonus uitbetaald die in 2012 was vastgesteld.

	Korte termijn % van maximum	Lange termijn % van maximum
Yoram Knoop	98,6%	n.v.t.
Arnout Traas	97,1%	100%
Jan Potijk	95,4%	100%

Ten aanzien van de korte termijn performance bonus 2015 zijn de financiële targets voor 100% gerealiseerd en kwamen de kwalitatieve targets uit in een range tussen 84,7% en 95,3% van het vooraf afgesproken maximale niveau.

De lange termijn performance bonus 2012-2014 werd destijds vastgesteld op basis van doelstellingen die gelijk waren aan de korte termijn bonus met dien verstande dat de uitkering daarvan na 3 jaar zou plaatsvinden.

De variabele beloningsdoelstellingen worden niet openbaar gemaakt aangezien deze commercieel vertrouwelijk (kunnen) zijn en mogelijk koersgevoelig. Bij de vaststelling van bonusbedragen is gebruik gemaakt van het rapport van de accountant over de beloning van de directie. Naast de financiële doelstellingen golden gedurende het boekjaar kwalitatieve targets onder meer op het gebied van strategie en duurzaamheid.

Door de leden van het Bestuur zijn de korte termijn performance bonus en de vaste korte termijn bonus aangewend voor deelname aan de medewerkersparticipatieregeling voor senior management, hetgeen geresulteerd heeft in de verkrijging van 63.011 certificaten van aandelen door Yoram Knoop, van 14.987 certificaten van aandelen door Arnout Traas en 21.007 certificaten van aandelen door Jan Potijk. Voor de certificaten die met deze regeling zijn verkregen geldt een lock-up periode van drie jaar en een korting van 20% op de reguliere verkrijgingsprijs die is verleend in de vorm van toekenning van extra certificaten van aandelen.

Per 31 december 2015 werden door leden van het Bestuur de volgende certificaten gehouden:

- Yoram Knoop: 164.662 (waarvan 102.162 certificaten in lock-up)

- Arnout Traas: 85.211 (waarvan 50.206 certificaten in lock-up)
- Jan Potijk: 831.198 (waarvan 53.472 certificaten in lock-up)

De Venootschap heeft geen beloning in de vorm van opties of (certificaten van) aandelen toegekend aan leden van het Bestuur, Directie, leden van de Raad van Commissarissen en/of medewerkers. De beloning van de leden van het Bestuur is niet afhankelijk van een change of control in de Venootschap. Aan leden van het Bestuur zijn geen leningen verstrekt.

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar geen aanleiding gezien om gebruik te maken van zijn bijzondere bevoegdheden tot het bijstellen dan wel terugvorderen van toegekende variabele of lange termijn beloningen.

Gedurende het boekjaar werden aan (voormalig) bestuurders geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald, behoudens de volgende correctie betaling in verband met een onjuiste verwerking van de levensloopregeling voor de jaren 2010 tot en met 2013: in januari 2016 werd hiervoor een bedrag ad € 340.047 betaald.

Beloning leden Raad van Commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de Raad van Commissarissen bedraagt, conform het in de aandeelhoudersvergadering van 15 april 2014 vastgestelde beleid € 50.000 voor de voorzitter, € 35.000 voor de vicevoorzitter en € 30.000 voor de overige leden van de Raad, met een opslag van € 5.000 voor elke commissaris die lid is van een door de Raad ingestelde commissie en van € 7.500 voor elke commissaris die voorzitter is van een van deze commissies. Genoemde bedragen zijn exclusief btw. De leden van de raad van commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van € 500.

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

De Raad van Commissarissen is van mening dat de beloning van leden van de Raad van Commissarissen zich

op een niveau bevindt dat op dit moment goed is afgestemd op dat van andere vennootschappen die qua aard en omvang vergelijkbaar zijn met ForFarmers.

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

Beloning niet-statutaire directieleden

De remuneratie van de niet-statutaire directieleden is vastgesteld door de CEO na voorafgaande consultatie van de Raad van Commissarissen.

Lochem, 21 maart 2016

Raad van Commissarissen

JAARREKENING 2015

Geconsolideerde jaarrekening	98
Geconsolideerde balans	98
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	99
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	100
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	101
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	103
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening	104
1. Verslaggevende entiteit	104
2. Basis voor opstelling	104
3. Eerste toepassing van IFRS	107
4. Operationele segmenten	118
5. Bedrijfscombinaties	121
6. Activa aangehouden voor verkoop en desinvesteringen gedurende het jaar	124
7. Omzet	125
8. Kosten van grond- en hulpstoffen	126
9. Personeelskosten	126
10. Overige bedrijfskosten	128
11. Nettofinancieringslasten	129
12. Winst per aandeel	130
13. Winstbelastingen	131
14. Materiële vaste activa	135
15. Immateriële activa en goodwill	136
16. Vastgoedbeleggingen	138
17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode	140
18. Voorraden	141
19. Biologische activa	142
20. Handels- en overige vorderingen	143
21. Geldmiddelen en kasequivalenten	144
22. Eigen vermogen	145
23. Kapitaalmanagement	147
24. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	148
25. Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	151
26. Personeelsbeloningen	155
27. Voorzieningen	161
28. Handelsschulden en overige te betalen posten	163
29. Financiële instrumenten	163
30. Lijst met belangrijkste deelnemingen	175
31. Minderheidsbelangen	176

32. Verwerving van minderheidsbelangen	178
33. Operationele leaseovereenkomsten	178
34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	179
35. Verbonden partijen	180
36. Gebeurtenissen na balansdatum	183
37. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	183
38. Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	198
Enkelvoudige jaarrekening	202
Enkelvoudige balans	202
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	203
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	204
39. Algemeen	204
40. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	204
41. Investerings in deelnemingen	206
42. Handels- en overige vorderingen	207
43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	207
44. Financiële instrumenten	207
45. Belastingen en premies sociale verzekeringen	207
46. Eigen vermogen	208
47. Voorzieningen	211
48. Kredietfaciliteiten	212
49. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	212
50. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	212
Overige gegevens	213
Statutaire resultaatbestemmingsregeling	213
Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen	213
Gebeurtenissen na balansdatum	214
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	215
Meerjarenoverzichten	222

Geconsolideerde balans

€ 1.000

	noot	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014 *)
Activa				
Materiële vaste activa	14	197.731	190.274	181.499
Immateriële activa en goodwill	15	89.202	77.348	61.660
Vastgoedbeleggingen	16	822	5.400	6.014
Handels- en overige vorderingen	20, 29	12.494	5.021	5.503
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	17	19.714	19.726	16.337
Overige beleggingen	29	38	37	109
Uitgestelde belastingvorderingen	13	3.135	4.543	6.417
Vaste activa		323.136	302.349	277.539
Voorraden	18	83.675	78.856	88.080
Biologische activa	19	6.096	5.010	5.560
Handels- en overige vorderingen	20, 29	231.423	233.792	244.896
Actuele belastingvorderingen		39	-	447
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	88.293	77.729	146.804
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	6	4.579	834	-
Vlottende activa		414.105	396.221	485.787
Totaal activa		737.241	698.570	763.326
Eigen vermogen				
Aandelenkapitaal	22	106.261	106.261	106.261
Agio	22	38.356	38.356	38.356
Reserve eigen aandelen	22	-399	-466	-466
Reserve omrekeningsverschillen		4.505	2.326	-
Overige reserves en ingehouden winsten		203.081	169.262	195.461
Onverdeeld resultaat		50.707	48.140	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap		402.511	363.879	339.612
Minderheidsbelangen	31	4.643	4.363	4.328
Totaal eigen vermogen	22	407.154	368.242	343.940
Verplichtingen				
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	25	52.967	49.749	125.844
Personeelsbeloningen	26	70.474	74.326	59.512
Voorzieningen	27	3.475	7.564	6.876
Uitgestelde belastingverplichtingen	13	8.990	6.861	8.198
Langlopende verplichtingen		135.906	138.500	200.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten	25	1.991	3.002	26.155
Voorzieningen	27	1.049	1.991	5.686
Handelsschulden en overige te betalen posten	28	183.152	181.615	183.082
Actuele belastingverplichtingen		7.989	5.220	4.033
Kortlopende verplichtingen		194.181	191.828	218.956
Totaal verplichtingen		330.087	330.328	419.386
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		737.241	698.570	763.326

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

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ 1.000

	noot	2015	2014
Omzet	7	2.244.470	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen	8	-1.820.266	-1.827.551
Brutowinst		424.204	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		3.380	6.522
Personeelskosten	9	-148.479	-129.001
Afschrijvingen en amortisatie	14, 15	-26.038	-23.788
Overige bedrijfskosten	10	-189.017	-184.899
Bedrijfsresultaat		64.050	62.564
Financieringsbaten	11	2.864	3.074
Financieringslasten	11	-5.426	-7.684
Nettofinancieringslasten		-2.562	-4.610
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	17	4.681	4.664
Winst vóór belastingen		66.169	62.618
Winstbelastingen	13	-14.879	-13.590
Winst over het boekjaar		51.290	49.028
Winst toe te rekenen aan:			
Eigenaren van de Vennootschap		50.707	48.140
Minderheidsbelangen	31	583	888
Winst over het boekjaar		51.290	49.028
Winst per aandeel *)			
Gewone winst per aandeel	12	€ 0,48	€ 0,46
Verwaterde winst per aandeel	12	€ 0,48	€ 0,46

*) Gewone winst per aandeel toe te rekenen aan de eigenaren van de Vennootschap

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

€ 1.000

	noot	2015	2014
Winst over het boekjaar		51.290	49.028
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting (na belastingen)	13	4.851	-11.705
		4.851	-11.705
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekeningsverschillen (na belastingen)	13	2.179	2.326
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten (na belastingen)	17	15	-64
		2.194	2.262
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		7.045	-9.443
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		58.335	39.585
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Eigenaren van de Vennootschap		57.752	38.670
Minderheidsbelangen		583	915
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		58.335	39.585

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2015

€ 1.000

Toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap

	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2015		106.261	38.356	-466	2.326	169.262	48.140	363.879	4.363	368.242
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	48.140	-48.140	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	50.707	50.707	583	51.290
Totaal niet- gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.179	4.866	-	7.045	-	7.045
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.179	4.866	50.707	57.752	583	58.335
Transacties met eigenaren van de Vennootschap										
Bijdragen van en uitkeringen aan de eigenaren van de Vennootschap										
Dividenden	22	-	-	-	-	-18.707	-	-18.707	-400	-19.107
Aankoop/verkoop eigen aandelen	22	-	-	67	-	-101	-	-34	-	-34
Verwerving van minderheidsbelang		-	-	-	-	-654	-	-654	97	-557
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	275	-	275	-	275
Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap		-	-	67	-	-19.187	-	-19.120	-303	-19.423
Stand op 31 december 2015		106.261	38.356	-399	4.505	203.081	50.707	402.511	4.643	407.154

2014

€ 1.000

Toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap

	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2014		106.261	38.356	-466	-	195.461	-	339.612	4.328	343.940
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	48.140	48.140	888	49.028
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.326	-11.796	-	-9.470	27	-9.443
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.326	-11.796	48.140	38.670	915	39.585
Transacties met eigenaren van de Vennootschap										
Bijdragen van en uitkeringen aan de eigenaren van de Vennootschap										
Dividenden	22	-	-	-	-	-14.419	-	-14.419	-880	-15.299
Aankoop/verkoop eigen aandelen	22	-	-	-	-	-46	-	-46	-	-46
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	62	-	62	-	62
Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap		-	-	-	-	-14.403	-	-14.403	-880	-15.283
Stand op 31 december 2014		106.261	38.356	-466	2.326	169.262	48.140	363.879	4.363	368.242

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ 1.000

	noot	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst over het boekjaar		51.290	49.028
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	14	20.199	18.039
Amortisatie	15	5.385	4.307
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa en goodwill	15	454	-
Bijzondere waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	14	-	1.442
Veranderingen in reële waarde van biologische activa	19	107	-176
Bijzonder waardevermindingsverlies op handelsvorderingen		6.683	4.746
Nettofinancieringslasten	11	2.562	4.610
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	17	-4.681	-4.664
Resultaat op verkoop materiële vaste activa		-32	-
Resultaat op verkoop investeringen	6	-1.097	-200
Resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop		-164	-
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	9, 24	275	62
Belastinglast	13	14.879	13.590
		95.860	90.784
Mutatie in:			
Voorraden & biologische activa	18, 19	-6.084	11.770
Handels- en overige vorderingen	20	1.184	20.883
Handelsschulden en overige te betalen posten	28	2.346	-7.515
Voorzieningen en personeelsbeloningen	26, 27	-11.572	-15.021
		81.734	100.901
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		-7.685	-8.475
Betaalde winstbelastingen		-12.110	-13.219
		61.939	79.207
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		2.433	2.514
Ontvangen dividenden	17	5.753	2.146
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa	14	1.059	1.129
Opbrengst uit verkoop van investeringen	6	1.097	2.908
Opbrengst uit verkoop van activa aangehouden voor verkoop	6	1.000	-
Verwerving dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen	5	-14.048	-17.374
Verwerving van materiële vaste activa	14	-24.271	-20.387
Verwerving van immateriële activa	15	-995	-1.681
		-27.972	-30.745
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten			
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit afgesloten nieuwe leningen		-	48.613
Opbrengst uit aan- en verkoop eigen aandelen		213	39
Opbrengst uit de verkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		1.095	247
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		-3.184	-823
Aflossing van opgenomen leningen		-	-137.981
Betaling van financial lease		-311	-332
Verwerving van minderheidsbelangen		-654	-
Betaald dividend	22	-18.707	-14.419
		-21.548	-104.656
Nettokasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten			
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari	21	75.194	130.230
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		-1.113	1.158
		86.500	75.194
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december			

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Verslaggevende entiteit

ForFarmers B.V. (de Vennootschap) is een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, statutair gevestigd in Nederland. Het adres is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2015 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture.

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

2. Basis voor opstelling

Overeenstemmingsverklaring

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

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

Waarderingsbasis

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde;

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

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Directie en de Raad van Commissarissen op 21 maart 2016. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

- niet-afgeleide financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per de eerste datum van opname en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen (deze laatste slechts in het geval van financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als een actief);
- individuele activa en verplichtingen in een bedrijfscombinatie zijn gewaardeerd gebaseerd op de acquisitiemethode per de eerste datum van opname, waarbij de voorwaardelijke vergoedingen tegen reële waarde zijn gewaardeerd;
- biologische activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde minus verkoopkosten;
- belastingverplichtingen uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingstransacties die in geldmiddelen worden afgewikkeld worden gewaardeerd op reële waarde; en
- de netto verplichting (activa) uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen is gewaardeerd tegen de reële

waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten.

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

Functionele valuta en presentatie valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Venootschap. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende duizendtal, tenzij anders is aangegeven.

Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

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

- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 15);
- gebruiksduur van materiële vaste activa en immateriële activa (noot 14 en 15)
- verwerking van latente belastingvoordelen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen (noot 13);
- waardering van handels- en overige vorderingen (noot 20);

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

Bepaling van de reële waarde

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

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

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (i.c. in de vorm van prijzen) hetzij indirect (i.c. afgeleid van prijzen).
- Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input).

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

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties (noot 24)

Voor wat betreft de aan medewerkers toegekende certificaten van aandelen is de reële waarde gebaseerd op de marktprijs zoals van toepassing op het multilaterale

handelsplatform dat wordt geëxploiteerd door Van Lanschot en indien noodzakelijk gecorrigeerd voor de voorwaarden waaronder de certificaten zijn toegekend. Voor meer informatie over de bepaling van de reële waarde wordt verwezen naar noot 24.

Materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen (noot 14 en 16)

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

Immateriële activa, exclusief goodwill (noot 15)

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

Biologische activa (noot 19)

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

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

de datum van de transactie en de balansdatum);

- marktprijzen voor vergelijkbare activa waarbij wordt gecorrigeerd voor aanwezige verschillen tussen de desbetreffende activa.

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

Voorraden (noot 18)

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

Financiële instrumenten, anders dan derivaten (noot 29)

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

Derivaten (noot 25)

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

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

3. Eerste toepassing van IFRS

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

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

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

Toegepaste vrijstellingen

De Groep heeft gebruik gemaakt van de volgende vrijstellingen:

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

Nederlandse verslaggevingsregels niet waren gewaardeerd. De Groep heeft ook geen activa of verplichtingen die waren gewaardeerd onder de Nederlandse verslaggevingsregels buiten haar balans moeten laten als gevolg van de invoering van IFRS.

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

aangemerkt voor verkoop is uitgevoerd per de datum van overgang naar IFRS.

- De vrijstelling om de reële waarde als veronderstelde kostprijs te gebruiken voor items onderdeel uitmakend van materiële vaste activa per de datum van overgang naar IFRS.

Schattingen

De schattingen per 1 januari 2014 en 31 december 2014 zijn gebaseerd op de op dat moment beschikbare informatie en zijn consistent met de onder de Nederlandse verslaggevingsregels gemaakte schattingen (na aanpassingen samenhangend met de verschillen in waarderingsgrondslagen) met uitzondering van de

volgende onderwerpen, waar toepassing van de Nederlandse verslaggevingsregels geen schatting vereiste:

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

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

Overzicht van de invloed van de overgang naar IFRS

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

€ 1.000

	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevings- regels 31 december 2013	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS 1 januari 2014
Activa					
Materiële vaste activa	I	195.043	-15.596	2.052	181.499
Immateriële activa en goodwill	G	61.660	-	-	61.660
Vastgoedbeleggingen	I	-	-	6.014	6.014
Handels- en overige vorderingen		5.503	-	-	5.503
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	H	-	16.337	-	16.337
Overige beleggingen		712	-603	-	109
Uitgestelde belastingvorderingen	J	14.969	701	-9.253	6.417
Vaste activa		277.887	839	-1.187	277.539
Vorraden	E	99.977	-6.321	-5.576	88.080
Biologische activa	E	-	-	5.560	5.560
Handels- en overige vorderingen		249.808	-3.683	-1.230	244.895
Actuele belastingvorderingen		-	-	447	447
Geldmiddelen en kasequivalenten		146.840	-35	-	146.805
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop		-	-	-	-
Vlottende activa		496.625	-10.039	-799	485.787
Totaal activa		774.512	-9.200	-1.986	763.326
Eigen vermogen					
Aandelenkapitaal		106.261	-	-	106.261
Agio		38.356	-	-	38.356
Reserve eigen aandelen	K	-	-	-466	-466
Wettelijke reserves	K	4.194	-	-4.194	-
Reserve omrekeningsverschillen	K	-1.572	-	1.572	-
Overige reserves en ingehouden winsten	K	160.006	-300	35.755	195.461
Onverdeeld resultaat		31.122	-	-31.122	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Venootschap		338.367	-300	1.545	339.612
Minderheidsbelangen		4.328	-	-	4.328
Totaal eigen vermogen		342.695	-300	1.545	343.940
Verplichtingen					
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		129.251	-3.735	328	125.844
Personeelsbeloningen	B	59.299	-597	810	59.512
Voorzieningen	C	10.053	-1.586	-1.591	6.876
Uitgestelde belastingverplichtingen	J	16.251	-	-8.053	8.198
Langlopende verplichtingen		214.854	-5.918	-8.506	200.430
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		27.099	-1.416	472	26.155
Voorzieningen	C	-	-	5.686	5.686
Handelsschulden en overige te betalen posten		185.834	-1.566	-1.186	183.082
Actuele belastingverplichtingen		4.030	-	3	4.033
Kortlopende verplichtingen		216.963	-2.982	4.975	218.956
Totaal verplichtingen		431.817	-8.900	-3.531	419.386
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		774.512	-9.200	-1.986	763.326

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

€ 1.000

	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevings- regels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS 31 december 2014
Activa					
Materiële vaste activa	I	205.882	-16.804	1.196	190.274
Immateriële activa en goodwill	G	74.455	-27	2.920	77.348
Vastgoedbeleggingen	I	-	-	5.400	5.400
Handels- en overige vorderingen		4.946	-	75	5.021
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	H	-	19.726	-	19.726
Overige beleggingen		37	-	-	37
Uitgestelde belastingvorderingen	J	16.382	-253	-11.586	4.543
Vaste activa		301.702	2.642	-1.995	302.349
Vorraden	E	88.484	-4.816	-4.812	78.856
Biologische activa	E	-	-	5.010	5.010
Handels- en overige vorderingen		236.907	-3.190	75	233.792
Actuele belastingvorderingen		-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten		80.925	-3.196	-	77.729
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	I	-	-	834	834
Vlottende activa		406.316	-11.202	1.107	396.221
Totaal activa		708.018	-8.560	-888	698.570
Eigen vermogen					
Aandelenkapitaal		106.261	-	-	106.261
Agio		38.356	-	-	38.356
Reserve eigen aandelen	K	-	-	-466	-466
Wettelijke reserves	K	6.534	-	-6.534	-
Reserve omrekeningsverschillen	K	753	-	1.573	2.326
Overige reserves en ingehouden winsten	K	169.735	-636	163	169.262
Onverdeeld resultaat		38.954	651	8.535	48.140
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap		360.593	15	3.271	363.879
Minderheidsbelangen		4.363	-	-	4.363
Totaal eigen vermogen		364.956	15	3.271	368.242
Verplichtingen					
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		54.136	-3.991	-396	49.749
Personeelsbeloningen	B	66.094	-600	8.832	74.326
Voorzieningen	C	10.033	-1.481	-988	7.564
Uitgestelde belastingverplichtingen	J	17.286	-	-10.425	6.861
Langlopende verplichtingen		147.549	-6.072	-2.977	138.500
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		3.332	-785	455	3.002
Voorzieningen	C	-	-	1.991	1.991
Handelsschulden en overige te betalen posten	B	186.627	-1.385	-3.627	181.615
Actuele belastingverplichtingen		5.554	-333	-1	5.220
Kortlopende verplichtingen		195.513	-2.503	-1.182	191.828
Totaal verplichtingen		343.062	-8.575	-4.159	330.328
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		708.018	-8.560	-888	698.570

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

€ 1.000

2014	IFRS 1 noot	Nederlandse verslaggevings- regels	Invloed van HaBeMa *)	Aanpassingen overgang	IFRS
Winst- en verliesrekening					
Omzet	E	2.292.014	-65.055	-5.678	2.221.281
Kosten van grond- en hulpstoffen	E	-1.883.928	50.486	5.891	-1.827.551
Brutowinst		408.086	-14.569	213	393.730
Overige bedrijfsopbrengsten		6.619	-	-97	6.522
Personeelskosten	B, F	-138.537	3.322	6.214	-129.001
Afschrijvingen en amortisatie	G	-28.958	2.320	2.850	-23.788
Overige bedrijfskosten		-188.109	2.644	566	-184.899
Bedrijfsresultaat		59.101	-6.283	9.746	62.564
Financieringsbaten	D	2.435	-2	641	3.074
Financieringslasten	D	-8.110	258	168	-7.684
Nettofinancieringslasten		-5.675	256	809	-4.610
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	H	-	4.664	-	4.664
Winst vóór belastingen		53.426	-1.363	10.555	62.618
Winstbelastingen	J	-13.584	2.014	-2.020	-13.590
Winst over het boekjaar		39.842	651	8.535	49.028
Winst toe te rekenen aan:					
Eigenaren van de Vennootschap		38.954	651	8.535	48.140
Minderheidsbelangen	A	888	-	-	888
Winst over het boekjaar		39.842	651	8.535	49.028

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

Aansluiting van het eigen vermogen

€ 1.000

	IFRS 1 noot	31 december 2014	1 januari 2014
Eigen vermogen onder Nederlandse verslaggevingsregels		364.956	342.695
Personeelsbeloningen	B	-5.875	-3.689
Voorzieningen	C	370	197
Financiële instrumenten	D	-72	-1.014
Biologische activa	E	147	-12
Op aandelen gebaseerde transacties	F	113	-
Bedrijfscombinaties	G	2.533	-
Waardering joint venture HaBeMa	H	16	-300
Materiële vaste activa	I	6.054	6.063
Eigen vermogen onder IFRS		368.242	343.940

Aansluiting van het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

€ 1.000

	IFRS 1 noot	2014
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder Nederlandse verslaggevingsregels		36.606
Resultaat minderheidsbelangen	A	915
Personeelsbeloningen	B	-2.186
Voorzieningen	C	173
Financiële instrumenten	D	942
Biologische activa	E	159
Op aandelen gebaseerde transacties	F	136
Bedrijfscombinaties	G	2.533
Waardering joint venture HaBeMa	H	316
Materiële vaste activa	I	-9
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder IFRS		39.585

Toelichting op de overgang naar IFRS*Algemeen*

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

A – Winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen Winst-en-verliesrekening

Er is geen transitie invloed anders dan de presentatie van

het groepsresultaat in het boekjaar als toerekenbaar aan de eigenaren van de vennootschap en minderheidsbelangen in plaats van het in mindering brengen van het resultaat van minderheidsbelangen (ten bedrage van € 0,9 miljoen) op het resultaat van de Groep, hetgeen was toegelicht in de volgens de Nederlandse verslaggevingsregels ingerichte jaarrekening over 2014.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels rapporteerde de Groep het inkomen als totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan de

aandeelhouders van de Groep plus de niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan de minderheidsbelangen. Het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over IFRS wordt gepresenteerd voor zowel aandeelhouders als minderheidsbelangen, resulterend in een toename van het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 0,9 miljoen.

Eigen vermogen

Er is geen invloed op het eigen vermogen.

B – Personeelskosten

Winst- en verliesrekening

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

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

B1.

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

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

- a. Een bedrag van € 3,0 miljoen als gevolg van aanpassingen in 2014, veroorzaakt door de afname van het opbouw percentage van 2,0% naar 1,875% en de reductie van het maximaal pensioengevend salaris tot € 100.000 in de Nederlandse wetgeving.
- b. De actuele pensioenkosten die € 2,7 miljoen lager zijn

dan de werkgeversbijdrage verantwoord onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Deze lagere kosten zijn het resultaat van de actuariële berekeningsmethode waarin de totale pensioenkosten gelijkelijk worden verdeeld over de duur van het dienstverband van de medewerker. De werkgeversbijdrage hangt af van het pensioengevend salaris in het respectievelijke jaar.

- c. Verschillende aannames in de Duitse pensioenkosten (hoofdzakelijk in rente), resulterend in een afname van € 0,8 miljoen.

B2.

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

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

B1. + B2.

Als gevolg van de actuariële berekeningen onder IFRS heeft de Groep een bedrag van € 6,8 miljoen, na belastingen, verantwoord als verlies via de niet-gerealiseerde resultaten. Dit was het gevolg van de verandering in de disconteringsvoet tussen 1 januari 2014 en 31 december 2014. Samen met de positieve invloed op de personeelskosten van € 4,6 miljoen (hetgeen overeenkomst met de € 6,5 miljoen, na belastingen) resulteerde dit in een effect op het totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van € 2,2 miljoen.

Eigen vermogen B1. + B2.

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

Balans B1.

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

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

C – Voorzieningen

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

Winst-en-verliesrekening

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Eigen vermogen

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

D – Financiële instrumenten

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels wordt op de interest rate swaps kostprijs hedge-accounting toegepast waardoor deze instrumenten niet op de balans worden opgenomen. Onder IFRS kwalificeren deze instrumenten niet voor hedge accounting en worden ze gewaardeerd op reële waarde. Op de datum van overgang naar IFRS

worden de interest rate swaps gepresenteerd als overige kortlopende financiële verplichtingen, inclusief derivaten.

Winst-en-verliesrekening

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Eigen vermogen

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

E – Biologische activa

Biologische activa, die bestaan uit levende dieren, worden onder de Nederlandse verslaggevingsregels gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, vermeerderd met de kosten van voer en verzorging. Onder IFRS worden biologische activa gewaardeerd tegen de reële waarde minus verwachte verkoopkosten.

Winst-en-verliesrekening

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

De resulterende invloed op de gerealiseerde en niet-

gerealiseerde resultaten van € 159 duizend is de invloed van de mutatie in de reële waarde van biologische activa van € 213 duizend, na belastingen.

Eigen vermogen

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

Balans

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

F – Op aandelen gebaseerde betalingen

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

Winst-en-verliesrekening

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Eigen vermogen

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

G – Bedrijfscombinaties

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

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

Winst-en-verliesrekening

Het positieve effect van € 2,8 miljoen op amortisatie en afschrijving heeft betrekking op het terugdraaien van de amortisatie van goodwill (€ 3,2 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door een toename van de afschrijvingslasten (€ 0,4 miljoen) gereclassificeerd van overige bedrijfskosten en veroorzaakt door een aantal lease contracten dat onder IFRS als financiële lease kwalificeert.

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Eigen vermogen

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

*H- Rapportage van de joint venture HaBeMa
Deconsolidatie van HaBeMa*

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

*IFRS overgang HaBeMa**Winst-en-verliesrekening*

Het positieve effect op de winst-en-verliesrekening bedraagt € 651 duizend. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de volgende aanpassingen:

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Eigen vermogen

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

*I – Materiële vaste activa**Eigen vermogen*

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

Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

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

Balans

De positieve aanpassing naar reële waarde van veronderstelde kostprijs van € 8,7 miljoen gerelateerd aan grond wordt deels gecompenseerd door een reclassificatie van € 6,0 miljoen naar vastgoedbeleggingen, gerelateerd aan activa niet langer in gebruik door de Groep en een reclassificatie van de investeringssubsidie naar leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten. De netto invloed op materiële vaste activa is € 2.052 duizend (1 januari 2014).

*J – Winstbelastingen**Winst-en-verliesrekening*

Het effect op de netto winstbelastingen van de overgang

naar IFRS ten bedrage van € 2.020 duizend is de resultante van het belastingeffect van alle aanpassingen samenhangend met de overgang naar IFRS.

Balans

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

K – Presentatie van het eigen vermogen van de Groep

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels presenteerde de Groep separaat een reserve voor omrekeningsverschillen en wettelijke reserve onder Groepsvermogen. Onder IFRS maakt de Groep gebruik van de optie om de cumulatieve omrekeningsverschillen per 1

januari 2014 op nihil te veronderstellen waarbij het bedrag van € 1.572 duizend is gereclassificeerd naar ingehouden winsten.

Daarnaast heeft de Groep er voor gekozen de reserve eigen aandelen separaat te presenteren van de overige reserves en ingehouden winsten, resulterend in een reclassificatie van € 466 duizend voor aandelen die worden gehouden door de Vennootschap (zowel per 1 januari 2014 als per 31 december 2014). Zoals toegelicht onder noot 37 Belangrijke grondslagen voor financiële rapportage, wordt de nominale waarde van de ingekochte aandelen geassocieerd als aandelen in eigen bezit en gepresenteerd in de reserve eigen aandelen. Tenslotte is de wettelijke reserve gepresenteerd onder overige reserves en ingehouden winsten onder IFRS, resulterend in een reclassificatie van € 4.194 duizend per 1 januari 2014 respectievelijk € 6.534 duizend per 31 december 2014. In de vennootschappelijke jaarrekening blijft de Vennootschap de wettelijke reserve separaat presenteren van de ingehouden winsten, zie noot 46 Eigen vermogen.

Aansluiting van het kasstroomoverzicht

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

€ 1.000

2014

Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten gerapporteerd in de Jaarrekening 2014, onder Nederlandse verslaggevingsregels		-67.143
Invloed van deconsolidatie HaBeMa	L	
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	-8.307	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	5.638	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-409	
Totale invloed van deconsolidatie HaBeMa		-3.078
Invloed van integratie van rekening-courantkredieten als geldmiddelen	M	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	14.027	
Totale invloed van integratie van rekening-courantkredieten als geldmiddelen		14.027
Overige invloeden	N	
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	-610	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	610	
Totaal overige invloeden		-
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten gerapporteerd onder IFRS		-56.194

L - Totaal invloed van deconsolidatie van HaBeMa

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

M – Invloed van opnemen van rekening courantsaldi van banken

Onder IFRS worden de rekening courant saldi van banken

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

N – Andere invloeden

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

4. Operationele segmenten

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

- Nederland
- Duitsland / België
- Verenigd Koninkrijk

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

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

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

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

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

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

€ 1.000

2015	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	943.202	529.585	771.508	175	2.244.470
Omzet uit transacties tussen segmenten	58.664	-	-	-58.664	-
Omzet segmenten	1.001.866	529.585	771.508	-58.489	2.244.470
Afschrijving en amortisatie	-8.167	-3.609	-11.754	-2.508	-26.038
Bedrijfsresultaat	53.541	7.981	17.392	-14.864	64.050

€ 1.000

2014	Nederland	Duitsland / België	Verenigd Koninkrijk	Groep / eliminaties	Geconsolideerd
Externe omzet	932.262	547.278	741.741	-	2.221.281
Omzet uit transacties tussen segmenten	61.417	1.976	6.898	-70.291	-
Omzet segmenten	993.679	549.254	748.639	-70.291	2.221.281
Afschrijving en amortisatie	-9.032	-3.493	-8.019	-3.244	-23.788
Bedrijfsresultaat	48.866	8.011	18.196	-12.509	62.564

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

Aansluiting van het resultaat

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

€ 1.000

	noot	2015	2014
Resultaat segmenten		64.050	62.564
Financieringsbaten	11	2.864	3.074
Financieringslasten	11	-5.426	-7.684
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen	17	4.681	4.664
Winst vóór belastingen		66.169	62.618

Totaal vaste activa

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

€ 1.000

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

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

Werkkapitaal

Het werkkapitaal van de segmenten kan als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014
Werkkapitaal		
Nederland	14.067	18.317
Duitsland / België	49.048	54.024
Verenigd Koninkrijk	51.914	47.698
Groep / eliminaties	13.989	8.865
Totaal	129.019	128.904

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

De Groep is niet afhankelijk van individuele grote afnemers.

5. Bedrijfscombinaties

Acquisities 2015

Countrywide Farmers (Verenigd Koninkrijk)

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

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

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

Aangekochte activa en verplichtingen

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

€ 1.000

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

Acquisities 2014

HST Feeds Ltd (Verenigd Koninkrijk)

Op 3 februari 2014 heeft de Groep 100% van het aandelenkapitaal van HST Feeds Ltd. verworven. HST Feeds is gevestigd in Crewe in het Verenigd Koninkrijk en verkoopt ongeveer 140.000 ton rundvee- en pluimvee mengvoer per jaar in het noordwesten van Engeland. De onderneming heeft 57 medewerkers en realiseerde in 2013 een omzet van € 43 miljoen.

HST Feeds is onderdeel van ForFarmers UK. De koopprijs is gebaseerd op een ondernemingswaarde van € 16,2 miljoen, inclusief geldmiddelen en kasequivalenten.

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

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

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

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

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

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

Wheyfeed Ltd (Verenigd Koninkrijk)

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

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

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

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

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

De Groep verkreeg geen geldmiddelen als onderdeel van deze transactie. De kosten samenhangend met de transactie

bedroegen € 0,3 miljoen. De kosten van de transactie zijn verantwoord als overige bedrijfskosten.

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

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

De Peel dealer activiteiten

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

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

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

Verkregen activa en verplichtingen

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

€ 1.000

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

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

Vaststelling van reële waarden

Verworven activa	Waarderingsmethode
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 nettokasstroom die naar verwachting worden gegenereerd door de klantenrelaties, waarbij kasstromen met betrekking tot ondersteunende activa worden uitgesloten,
Voorraden	Marktvergelijkingstechniek: De reële waarde wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs onder normale zakelijke omstandigheden, minus de geschatte kosten van sluiting en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanningen die vereist zijn om de voorraden gereed te maken en te verkopen,

6. Activa aangehouden voor verkoop en desinvesteringen gedurende het jaar

Activa aangehouden voor verkoop

€ 1.000

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

2015

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

2014

In augustus 2014 besloot de Directie om de Cranswick-locatie te verkopen. Daarmee samenhangend is deze locatie verantwoord onder activa aangehouden voor verkoop. De verkoop is afgerond per 31 maart 2015. De verkochte activa betreffen grond en een silo, beide verantwoord als vastgoedbeleggingen per 1 januari 2014 en toegerekend aan het

cluster Verenigd Koninkrijk. De reële waarde van de locatie per 31 december 2014 bedraagt € 1,0 miljoen en is gebaseerd op de voorlopige overeenkomst bereikt met de potentiële koper in de loop van 2014. De vaststelling van de reële waarde heeft plaatsgevonden op basis van de waarde uit de voorlopige overeenkomst die is gesloten tussen twee onafhankelijke marktpartijen. In de loop van 2015 is de locatie verkocht voor € 1,0 miljoen.

Desinvesteringen

2015

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

2014

Subli

Op 1 juli 2014 heeft de Groep haar 50% deelneming in Subli verkocht aan Agruniek Rijnvallei, de andere aandeelhouder in Subli. De aandelen zijn geleverd op 15 juli 2014 als gevolg waarvan de Groep geen controlerend belang meer had vanaf die datum. Met de verkoop is een boekwinst van € 0,1 miljoen gerealiseerd die is verantwoord als overige bedrijfsopbrengsten. De kosten van de transactie zijn verantwoord als overige bedrijfskosten.

Export activiteiten BOCM PAULS International (Verenigd Koninkrijk)

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

7. Omzet

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

€ 1.000

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

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

€ 1.000

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

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

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

8. Kosten van grond- en hulpstoffen

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

9. Personeelskosten

€ 1.000

	noot	2015	2014
Lonen en salarissen		124.353	110.692
Sociale lasten		15.027	13.451
Pensioenkosten	26	7.709	4.164
Kosten samenhangend met lange termijn bonus plannen	26	1.088	614
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	24	275	62
Op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in geldmiddelen	24	27	18
Totaal		148.479	129.001

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

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

- de aan dienstjaar toegekende pensioenkosten en administratiekosten ten bedrage van € 3.825 duizend (2014: € 2.528 duizend),
- de vrijval van de voorziening voor pensioenverplichtingen samenhangend met de acquisitie van Hendrix UTD verantwoord in de pensioenlasten ten bedrage van € 2.536 duizend (2014: € 1.873 duizend), en

- een incidentele last van € 393 duizend in 2015 zijnde een afkoop voor het beëindigen van de Hendrix UTD pensioenregeling als gevolg van het afsluiten van een nieuwe pensioenregeling voor alle Nederlandse medewerkers per 1 januari 2016 (2014: een incidentele bate van € 3.023 duizend als gevolg van de aanpassing van het opbouwpercentage van 2,000% naar 1,875% in de Hendrix UTD pensioenregeling).

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

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

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

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

Totaal aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2015	2014	1 januari 2014
Productie en logistiek	1.363	1.325	1.244
Commercieel	616	588	559
Overig	391	373	354
Totaal	2.370	2.286	2.157

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

Totaal aantal medewerkers

Omgerekend naar volledige dienstverbanden

	2015	2014
Stand op 1 januari	2.286	2.157
Acquisities	47	124
Indiensttredingen	308	236
Uitdiensttredingen	-271	-231
Stand op 31 december	2.370	2.286

Van het totaal aantal medewerkers (FTE) zijn er 1.518 (2014: 1.457) medewerkers werkzaam buiten Nederland. Van het aantal medewerkers werkzaam buiten Nederland zijn 977 medewerkers werkzaam in productie en logistiek (2014: 969), in de commerciële afdelingen 347 (2014: 315) en in de overige afdelingen 194 (2014: 173).

10. Overige bedrijfskosten

€ 1.000

	2015	2014
Reparatie en onderhoudskosten	57.486	59.129
Kosten transportmiddelen	28.670	27.401
Transportkosten van derden	46.589	44.567
Verkoopkosten	15.415	11.903
Overige personeelskosten	22.699	19.939
Overige	18.158	21.960
Totaal	189.017	184.899

Toelichting totale bedrijfskosten

Totaal bedrijfskosten

€ 1.000

	2015	2014
Personeelskosten	148.479	129.001
Afschrijvingen en amortisatie	26.038	23.788
Overige bedrijfskosten	189.017	184.899
Totaal	363.534	337.688

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

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

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

€ 1.000

	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2015			
Onderzoek van de jaarrekening	470	338	808
Andere controleopdrachten	161	-	161
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	631	338	969
2014			
Onderzoek van de jaarrekening	364	328	692
Andere controleopdrachten	82	-	82
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
Totaal	446	328	774

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

11. Nettofinancieringslasten

€ 1.000

	2015	2014
Bate inzake omrekening vreemde valuta	976	643
Rentebaten verbonden partijen	1	9
Financiële baten derden	1.887	2.422
Totaal	2.864	3.074
Rentelasten derden	-2.184	-3.825
Overige financiële lasten	-3.242	-3.859
Totaal	-5.426	-7.684
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-2.562	-4.610

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

12. Winst per aandeel

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

€ 1.000

	2015	2014
Winst over het boekjaar, toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap	50.707	48.140

Gewogen gemiddeld aantal aandelen

	2015	2014
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	106.261.040	106.261.040
Uitgegeven prioriteitsaandeel gedurende het jaar	1	-
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)	-433.273	-449.703
Gewogen gemiddeld aantal aandelen per 31 december	105.827.768	105.811.337

Gewone winst per aandeel

€ 1

	2015	2014
Gewone winst per aandeel	0,47914	0,45496

Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst per aandeel omdat er geen nieuwe aandelen zijn uitgegeven, met uitzondering van 1 prioriteitsaandeel uitgegeven in 2015 met een nominale waarde van € 1,00 dat geen verwaterend effect heeft op de gewone winst per aandeel. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 22.

13. Winstbelastingen

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen

€ 1.000

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

Aansluiting van de uitgestelde belastingsaldi

€ 1.000

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

Totale belastinglast

€ 1.000

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

De Groep verwacht dat de opgenomen posten voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor de nog niet afgewikkelde jaren, gebaseerd op een evaluatie van veel factoren, waaronder interpretatie van de belastingwetgeving en ervaringen uit het verleden. De Groep saldeert belastingvorderingen en belastingverplichtingen uitsluitend en alleen indien er een afdwingbaar recht is op compensatie.

Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

€ 1.000

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

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

Aansluiting van het effectieve belastingtarief

	2015		2014	
	%	€ 1,000	%	€ 1,000
Winst vóór belastingen		66.169		62.618
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-4.681		-4.664
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		61.488		57.954
Winstbelastingen op basis van het lokale belastingtarief	25,0	15.372	25,0	14.489
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	-0,1	-49	-0,1	-55
Wijziging in belastingtarief	-1,6	-963	-2,7	-1.544
Belastingeffect van:				
· Niet-afrekbare kosten	1,7	1.019	1,0	599
· Fiscale subsidies	-2,8	-1.708	-2,1	-1.222
· Wijziging in de waardering van fiscale voorzieningen	1,0	621	1,7	987
Aanpassingen van vorige jaren	1,0	587	0,6	336
Totaal	24,2%	14.879	23,4%	13.590

Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Uitgestelde belastingvorderingen zijn niet opgenomen voor zover het betreft de compensabele verliezen in Duitsland, omdat de Directie niet zeker is dat voldoende winsten zullen worden gegenereerd waarmee deze verliezen kunnen worden gecompenseerd. Deze belastingvorderingen zijn opgenomen in het overzicht van niet-gewaardeerde fiscale verliezen voor een bedrag van € 4,2 miljoen per 31 december 2015 (31 december 2014: € 3,5 miljoen), met een belastingeffect van € 1,3 miljoen (31 december 2014: € 1,0 miljoen). De compensabele verliezen zijn onbeperkt voorwaarts verrekenbaar, maar de Directie hanteert een periode van 10 jaar om vast te stellen of fiscale verliezen gecompenseerd kunnen worden.

Daarnaast zijn uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed in het Verenigd Koninkrijk niet opgenomen. Het betreft een bedrag per 31 december 2015 ter grootte van € 3,3 miljoen (31 december 2014: € 5,0 miljoen), met een belastingeffect van € 0,7 miljoen (31 december 2014: € 1,0 miljoen). Deze compensabele verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed. Omdat de Directie niet voornemens is over te gaan tot verkoop van onroerend goed, is compensatie van deze fiscale verliezen hoogste onzeker en zijn deze compensabele verliezen niet gewaardeerd.

Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers B.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

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

ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

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

Belastingtarieven

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

Belastingen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Vennootschapsbelasting op de resultaten van HaBeMa worden met de belastingautoriteiten afgerekend door ForFarmers Langförden. De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2015 € 1.053 duizend (2014: € 904 duizend).

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

14. Materiële vaste activa

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

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

Reclassificatie naar vastgoedbeleggingen en bijzondere waardevermindering

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

Lease van andere activa

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

15. Immateriële activa en goodwill

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

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

Amortisatie

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

Impairment test

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

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

€ 1.000

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

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

Informatie over de reële waarde

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

Belangrijkste aannames

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

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

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

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

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

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

Gevoeligheidsanalyse

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

Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

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

16. Vastgoedbeleggingen

Aansluiting van de boekwaarde

€ 1.000

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

2015

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

2014

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

De vastgoedobjecten zijn gewaardeerd gebaseerd op het kostprijsmodel. Omdat de vastgoedobjecten in Nederland grond betreffen wordt er niet op afgeschreven. Het vastgoedobject in het Verenigd Koninkrijk is verworven als onderdeel van de

acquisitie van BOCM Pauls in 2012 en is gewaardeerd op de reële waarde per datum van acquisitie. Omdat de verwachte verkoopwaarde minimaal gelijk is aan de boekwaarde, wordt er op dit actief niet afgeschreven.

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

Informatie over de reële waarde

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

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

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

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

17. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

€ 1.000

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

€ 1.000

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

Joint venture

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

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

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

€ 1.000

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

€ 1.000

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

18. Voorraden

€ 1.000

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

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

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

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

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

19. Biologische activa

€ 1.000

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

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

Vaststelling van reële waarden

Reële waarde hiërarchie

De vaststelling van de reële waarde van de hanen en hennen is geclassificeerd als Niveau 3 reële waarde gebaseerd op de productiekosten plus een proportioneel deel van de marge die zal worden gerealiseerd bij verkoop. Er bestaat geen actieve markt met publieke marktprijzen voor deze hennen en daarom beschouwt de Directie de prijs van de meest recente markttransacties als de meest betrouwbare schatting voor de reële waarde resulterend in een Niveau 3 reële waarde hiërarchie.

Niveau 3 reële waarden

Onderstaande tabel geeft een specificatie van de totale winsten (verliezen) verantwoord in de kosten van grond en hulpstoffen met betrekking tot Niveau 3 reële waarden (veestapel). Het niet-gerealiseerde deel van de wijziging in reële waarde vormt onderdeel van de waardering van de biologische activa per balansdatum.

€ 1.000

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

Waarderingsmethoden en belangrijke niet waarneembare input

Onderstaande tabel geeft de gebruikte waarderingsmethoden weer die zijn gebruikt bij vaststelling van de Niveau 3 reële waarden, evenals de belangrijke niet waarneembare input die is gebruikt.

Type	Waarderingsstechniek	Significante niet-waarneembare input	Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde
Vee	Waarderingsstechniek en transactie prijs	- De geschatte referentieprij is gebaseerd op de meest recente markttransacties	De geschatte reële waarde zou toenemen (afnemen) als:
Vee bestaat uit henen en hennen	De reële waarde van de hennen en henen wordt vastgesteld op basis van de volledige productiekosten plus een proportioneel aandeel van de bij verkoop te realiseren marge gebaseerd op de referentieprij	- De marge wordt proportioneel gealloceerd aan de verschillende fasen van volgroeidheid op basis van (0% - 91%). uitvalpercentage inclusief sterfte (3,6%)	- het aantal hennen toeneemt (afneemt)
			- het percentage van volgroeidheid toeneemt (afneemt)
			- het uitvalpercentage inclusief sterftecijfer toeneemt (afneemt)

De Groep is onderhevig aan de volgende risico's met betrekking tot haar veestapel.

Risico's op het gebied van regelgeving en milieu

De Groep is onderworpen aan wetten en regels in de verschillende landen waarin zij actief is. De Groep heeft milieubeleid en procedures ingevoerd gericht op het voldoen aan lokale milieu- en overige wetten.

Risico van vraag en aanbod

De Groep is blootgesteld aan de risico's die het gevolg zijn van variaties in de prijs en het verkoopvolume van haar veestapel. De Directie voert regelmatig trendanalyses uit met betrekking tot de ontwikkeling van de volumes en prijzen van hennen.

Agrarische risico's

De Groep is blootgesteld aan reguliere risico's gerelateerd aan agrarische activiteiten, onder andere de risico's gerelateerd aan dierziekten. De Groep volgt de ontwikkelingen in de markt op de voet en past waar nodig haar beleid aan.

20. Handels- en overige vorderingen

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Vorderingen op handelsdebiteuren	200.388	210.157	222.569
Vordering op verbonden partij	51	219	868
Leningen aan medewerkers	500	665	2.547
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten	14.382	7.682	7.032
Vooruitbetalingen	6.855	6.833	4.709
Overlopende activa	21.741	13.257	12.674
Totaal	243.917	238.813	250.399
Langlopend	12.494	5.021	5.503
Kortlopend	231.423	233.792	244.896
Totaal	243.917	238.813	250.399

De langlopende handels- en overige vorderingen bestaan uit:

- Vorderingen die vervallen na meer dan een jaar, die grotendeels rentedragend zijn en hoofdzakelijk leningen betreffen aan afnemers en waarvoor, indien mogelijk, zekerheden zijn afgegeven in de vorm van voerequivalenten, participatierekeningen, veestapel en onroerend goed.
- Leningen aan medewerkers, 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 per de balansdatum is groter dan de waarde van de leningen. Deze leningen zijn verstrekt als onderdeel van het medewerkers participatieplan 2007-2009. Er worden geen nieuwe leningen meer verstrekt aan medewerkers.

De vordering op een groepsmaatschappij betreft de vordering op Coöperatie FromFarmers U.A.

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

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 29 (financiële instrumenten).

21. Geldmiddelen en kasequivalenten

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

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

€ 1.000

	noot	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Deposito's		30.062	31.038	48.107
Banksaldi		58.231	46.691	98.697
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans		88.293	77.729	146.804
Rekening-courantkredieten gebruikt voor doeleinden van liquiditeitsbeheer	25	-1.793	-2.535	-16.574
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht		86.500	75.194	130.230

22. Eigen vermogen

Aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen (aantal)			Bedrag (€ 1.000)		
	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Gewone aandelen - nominale waarde € 1,00	106.261.040	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde € 1,00	1	-	-	0,001	-	-
Uitstaand op 31 december - volgestort	106.261.041	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617	144.617

Alle gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De gewone aandelen van ForFarmers B.V. worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ForFarmers welke hiervoor certificaten van aandelen heeft uitgegeven. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. en is uitgegeven en volgestort in 2015. Voor een weergave van de speciale rechten van het prioriteitsaandeel wordt verwezen naar de paragraaf Prioriteitsaandeel in deze noot.

Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

Gewone aandelen

De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Alle rechten verbonden aan de aandelen die worden gehouden door de Groep worden opgeschort tot het moment waarop ze opnieuw worden uitgegeven.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder ervan het recht om vier van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen zoals is bepaald in de statuten van de Vennootschap. Indien de houder van dit aandeel een belang houdt van vijftig procent of minder, heeft de houder het recht om drie van de zes leden van de Raad van Commissarissen te benoemen. Zolang de houder van het prioriteitsaandeel meer dan vijftig procent van het stemrecht heeft, heeft zij tevens het recht de invulling van de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V. te bepalen. Uitgifte van nieuwe aandelen moeten worden goedgekeurd door vijfenzeventig procent van de leden van de Raad van Commissarissen. Belangrijke acquisities, met een totale aankoopprijs meer dan 25% bedraagt van het eigen vermogen vereisen de goedkeuring van de houder van het prioriteitsaandeel.

Het prioriteitsaandeel van de Groep kan slechts worden gehouden door de Vennootschap zelf of door de Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat de Coöperatie het recht heeft op uitoefening van minimaal twintig procent van de uit te brengen stemmen op aandelen of certificaten van aandelen.

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Reserve eigen aandelen

De reserve voor de certificaten van aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze certificaten van aandelen. In haar rol als liquidity provider is SNS Securities N.V. gemachtigd door de Vennootschap de handel in certificaten van aandelen ForFarmers op het handelsplatform te ondersteunen door het inleggen van aan- en verkooporders. 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 of de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte certificaten wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien certificaten in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de certificaten 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 620.420 (2014: 250.000) van haar eigen certificaten van aandelen teneinde in staat te zijn deze certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplannen. Per 31 december 2015, hield de Groep 399.429 van de certificaten van aandelen in de Vennootschap (2014: 466.210; 1 januari 2014: 466.392) in eigendom.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

De mutatie in de reserve eigen aandelen

	Aantal aandelen		Nominale waarde (€ 1.000)	
	2015	2014	2015	2014
Stand op 1 januari	466.210	466.392	466	466
Terugkoop werknemersparticipatieplan	620.420	250.000	620	250
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-642.960	-236.904	-643	-237
Overige mutaties via het handelsplatform	-44.241	-13.278	-44	-13
Stand op 31 december	399.429	466.210	399	466

De overige mutaties hebben betrekking op certificaten van aandelen verkocht door de liquidity provider SNS onafhankelijk van de Vennootschap.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

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

Overige reserves en ingehouden winsten

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen.

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.

Het onverdeeld resultaat per 1 januari 2014 is opgenomen in de ingehouden winsten.

Voor een verdere detaillering van de overige reserves en ingehouden winsten wordt verwezen naar noot 46: Eigen vermogen.

Dividend

De volgende dividenden zijn vastgesteld en uitgekeerd door de Vennootschap voor de jaren:

€ 1.000

	2015	2014
€ 0,17629 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2014: € 0,13618)	18.707	14.419
	18.707	14.419

Na de respectievelijke rapportage data zijn de volgende dividenden voorgesteld door de Directie. De dividenden zijn niet gepresenteerd als verplichtingen en er zijn geen belasting consequenties.

€ 1.000

	2015	2014
€ 0,23299 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2014: € 0,17629)	24.665	18.651
	24.665	18.651

23. Kapitaalmanagement

In het kader van ForFarmers' kapitaalmanagement wordt onder vermogen begrepen aandelenkapitaal, agio en alle overige eigen vermogen bestanddelen die kunnen worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de groep. De Directie bewaakt de gemiddelde vermogensverhouding evenals het niveau van het dividend dat wordt uitgekeerd aan gewone aandeelhouders.

ForFarmers maakt bij de bewaking van haar vermogenspositie gebruik van het rendementscijfer rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen. Dit rendementscijfers is gedefinieerd als de EBITDA in verhouding tot het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (het gemiddelde van de som van het eigen vermogen en de bankschulden aan het begin en het eind van het boekjaar). Voor deze beoordeling wordt de EBITDA gecorrigeerd voor incidentele posten en wordt gerekend met het gedurende het boekjaar gemiddeld geïnvesteerde vermogen. Het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedraagt in 2015 € 441,0 miljoen (2014: € 454,8 miljoen) en het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen bedroeg 20,5% (2014: 20,0%). Het geïnvesteerd vermogen is gedefinieerd als het eigen vermogen (exclusief intercompany) plus leningen inclusief derivaten.

Financieringsdoelstelling

Daarnaast is de lange termijn doelstelling van ForFarmers om de verhouding netto schuld ten opzichte van de gecorrigeerde EBITDA maximaal 2,5 te laten bedragen, waarbij EBITDA wordt gecorrigeerd voor incidentele resultaten, zoals de kosten van herstructurering en eenmalige items. De definitie van eenmalige items is conform de bepalingen in de financieringsovereenkomst met de banken. De netto schuld-gecorrigeerde EBITDA ratio per 31 december 2015 en 31 december 2014 kan als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	2015	2014
Rentedragende leningen	52.810	49.481
Rekening-courantkrediet	1.793	2.535
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	-88.293	-77.729
Nettoschuld	-33.690	-25.713
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)	90.088	86.352
Incidentele posten (zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst)	-44	-1.342
Gecorrigeerde EBITDA	90.044	85.010
Verhouding nettoschuld - EBITDA	-0,37	-0,30

Teneinde haar doelstelling te bereiken is de bewaking van de vermogenspositie onder andere gericht op het voldoen aan de financiële convenanten van de rentedragende financiering die een bepaalde vermogensstructuur vereisen.

De lange termijn doelstelling van een netto schuld/gecorrigeerde EBITDA verhouding van maximaal 2,5 is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste ratio, waarvoor wordt verwezen naar noot 25. ForFarmers heeft in het boekjaar voldaan aan alle financieringsconvenanten.

Medewerkers participatieplan

ForFarmers koopt van tijd tot tijd haar eigen aandelen via het handelsplatform. Deze aandelen zijn uitsluitend bedoeld voor gebruik in het kader van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen. Goedkeuring voor de aankoop van haar eigen aandelen is vereist door de aandeelhoudersvergadering. De aankoop is uitbesteed en ForFarmers besluit slechts over het maximale aantal aandelen dat moet worden aangekocht, niet over de timing noch de prijs van de aankopen.

24. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

Beschrijving van de op aandelen gebaseerde beloningsplannen

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

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

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

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

in Nederland).

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

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

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

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in 2015.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Additionele certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot het bedrag van de kosten die de onderneming heeft voor een vergelijkbare Nederlandse werknemer.

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

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

Participatieplan 2015 (medewerkers)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Participatie plan 2014

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

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

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

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

- Nederlandse participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de korting door de medewerker moet worden terugbetaald indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Alle certificaten van aandelen die zijn toegekend zijn verstrekt in 2015.
- Buitenlands participatieplan: een voorwaarde voor definitieve toekenning houdt in dat de medewerker geen recht heeft op de additionele certificaten van aandelen indien de medewerker binnen drie jaar na toekenning zijn dienstverband beëindigt. Certificaten van aandelen ten behoeve van de buitenlandse medewerkers worden door de Vennootschap in bewaring gehouden en worden aan de medewerkers verstrekt wanneer ze definitief worden toegekend. De totale kosten voor de Vennootschap voor de additionele certificaten van aandelen, inclusief de te betalen loonheffing, is beperkt tot de waarde van de totale korting die is verstrekt.

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

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

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

Kosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

De kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het participatieplan (3 jaar). De certificaten van aandelen toegekend in het Nederlandse participatieplan zijn volledig verstrekt aan medewerkers in 2015 respectievelijk 2014. Het voorwaardelijk toegekende deel is niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar als overige vorderingen onder de Handels- en overige vorderingen voor € 462 duizend (2014: € 150 duizend), waarvan € 269 duizend is geclassificeerd als kortlopend (2014: € 75 duizend als kortlopend). De cumulatieve reserve voor op aandelen gebaseerde beloning met betrekking tot het buitenlandse participatieplan bedraagt € 23 duizend (2014: € 5 duizend).

Participatie plan voor 2014

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

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

25. Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten

€ 1.000

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

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

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

Voorwaarden en aflossingsschema

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

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

Bankleningen zonder zekerheden

Multicurrency revolving facility agreement

De Groep heeft in 2014 een nieuwe financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas welke vrij van zekerheden is, waarmee de financiering van de Groep met ABN AMRO Bank, Rabobank en Lloyds Bank is overgesloten. De overeenkomst heeft een looptijd tot 31 januari 2020. Het bedrag van de financiering bedraagt € 300 miljoen, bestaande uit een leningsfaciliteit van € 200 miljoen en een rekening courant faciliteit van € 100 miljoen, waarvan per 31 december 2015 nominaal € 40,0 miljoen (€ 54,5 miljoen) (31 december 2014: € 43,1 miljoen (€ 55,3 miljoen)) werd gebruikt. Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,7% en 2,1%. De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2015 bedraagt deze marge 0,7% (2014: 0,7%).

Covenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

- Leverage ratio, die wordt bepaald door de netto schuld gedeeld door genormaliseerde EBITDA. De leverage ratio mag niet meer bedragen dan 3,0; waarbij gedurende maximaal drie niet opeenvolgende halfjaarsperioden tijdens de kredietovereenkomst de ratio tussen 3,0 en 3,5 mag liggen.
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) te delen door de netto rentelasten en niet tussen nul en 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (inclusief financiële lease overeenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

EBITDA betekent het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa.

Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode gecorrigeerd voor:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;
- inclusief, op aanwijzing door de Vennootschap, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode en samenhangen met de integratie van een verworven onderneming of met de kosten van ontvlechting bij de verkoop van een onderneming met dien verstande dat het totale bedrag van zulke kosten het bedrag van € 25 miljoen niet overschrijdt gedurende de looptijd van de overeenkomst en het bedrag van € 10 miljoen niet overschrijdt in een boekjaar. De Vennootschap dient in dit geval een compliance certificaat in te dienen waarop de specificatie van deze buitengewone kosten wordt weergegeven.

Netto rentelasten betekent het netto bedrag van de financiële baten minus rente, commissie, fees, kortingen en andere financiële lasten verantwoord in de relevante periode in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Per 31 december 2015 waren zowel de leverage ratio als de interest coverage ratio negatief (31 december 2014: 0,28 negatief respectievelijk 9,75) conform de van toepassing zijnde verslaggevingsregels. Hiermee voldoet ForFarmers zowel per 31 december 2015 als per 31 december 2014 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

Overige leningen zonder zekerheden

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

Bankleningen met zekerheden (reeds afgelost)

Banklening 1 met zekerheden

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

De lening kende de volgende hypothecaire zekerheden en pandrechten:

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

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

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

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

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

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

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

Banklening 2 met zekerheden

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

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

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

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

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

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

Financiële lease verplichtingen

Financiële lease verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

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

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

26. Personeelsbeloningen

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

€ 1.000

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

Nederland

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

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

In 2015 heeft de Groep besloten om de pensioenverplichtingen van toepassing voor alle Nederlandse deelnemingen te harmoniseren. Als een gevolg daarvan is de Groep een nieuw pensioenplan gestart, effectief per 1 januari 2016, dat van toepassing is voor alle Nederlandse medewerkers, waarbij alle pensioenrechten opgebouwd tot en met 31 december 2015 achter zijn gebleven in de oude pensioenplannen.

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

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

Samen met het nieuwe pensioenplan heeft de Groep tot een toegezegde bijdrage regeling besloten voor medewerkers met een jaarsalaris dat meer bedraagt dan € 52.763. Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen

onder beide plannen met in gang van 1 januari 2016.

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

Duitsland / België

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

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

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

De Belgische deelnemingen hebben uitsluitend toegezegde bijdrage regelingen voor hun medewerkers.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk zijn twee pensioenplannen van kracht.

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

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

Het tweede plan is een klein toegezegd-pensioenplan dat betrekking heeft op de (ex) medewerkers van HST Feeds, welke deelneming is verworven door de Groep in 2014. In dit plan worden geen nieuwe rechten opgebouwd. Beide toegezegd-pensioenplannen zijn volledig afgefinancierd. De financieringsvereisten zijn gebaseerd op het actuariële berekeningsraamwerk zoals uiteengezet in het financieringsbeleid van de plannen.

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

Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

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

2015

€ 1.000

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

2014

€ 1.000

	Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale nettoverplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen
Stand op 1 januari	226.878	-173.409	53.469	4.854	58.323
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	2.006	-	2.006	19	2.025
Pensioenkosten van verstrekten diensttijd	-3.023	-	-3.023	-	-3.023
Administratieve kosten	-	503	503	-	503
Rentelasten (baten)	10.093	-7.899	2.194	165	2.359
	9.076	-7.396	1.680	184	1.864
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
- demografische veronderstellingen	-	-	-	-	-
- financiële veronderstellingen	46.581	-	46.581	988	47.569
- aanpassingen op grond van ervaringen	-712	-	-712	19	-693
Rendement op fondsbeleggingen, excludief rentebaten	-	-32.458	-32.458	-	-32.458
Effect wisselkoerswijzigingen	12.570	-9.329	3.241	-	3.241
	58.439	-41.787	16.652	1.007	17.659
Overig					
Verworven via acquisitie	1.005	-924	81	-	81
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-6.425	-6.425	-	-6.425
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-289	-289
Werknemersbijdragen	764	-764	-	-	-
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-5.920	5.920	-	-	-
	-4.151	-2.193	-6.344	-289	-6.633
Stand op 31 december	290.242	-224.785	65.457	5.756	71.213

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

Activa in het plan

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

€ 1.000

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

Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

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

Actuariële aannames

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

Actuariële veronderstellingen **2015** **2014**

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

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

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

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

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

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

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

	2015	2014
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	20,9	21,0
Vrouwen	23,7	23,5
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 45 jaar		
Mannen	23,0	23,0
Vrouwen	25,7	25,6

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de contante waarde van de toegezegd-pensioenregeling

€ 1.000

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

Bijdragen werkgever

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

Overige lange termijn medewerkers verplichtingen

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

27. Voorzieningen

€ 1.000

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

€ 1.000

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

Bodemsanering

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

Sloopkosten

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

Herstructurering

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

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

Verliesgevende contracten

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

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben met name betrekking op voorwaardelijke verplichtingen uit hoofde van eerdere acquisities en desinvesteringen. De vrijval in 2015 komt door een andere inschatting dan ultimo 2014 van een aantal (voorwaardelijke) verplichtingen.

28. Handelsschulden en overige te betalen posten

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Handelsschulden	99.437	101.514	101.612
Overige schulden, overlopende passiva en overige schulden	71.585	74.943	74.858
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten	12.130	5.158	6.612
Totaal	183.152	181.615	183.082

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

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

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

29. Financiële instrumenten

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

31 december 2015

€ 1.000

	Boekwaarde				Reële waarde				
	Aangehouden voor noot handelsdoeleinden	Financiële activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten		38			38			38	38
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen	20		243.917		243.917			243.917	243.917
Geldmiddelen en kasequivalenten	21		88.293		88.293				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Renteswaps	25	-			-				-
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Rekening-courantkredieten banken	25			-1.793	-1.793				
Bankleningen zonder zekerheden	25			-52.810	-52.810			-52.810	-52.810
Financiële-leaseverplichtingen	25			-355	-355			-355	-355
Handelsschulden	28			-99.437	-99.437			-99.437	-99.437

31 december 2014

€ 1.000

	Boekwaarde				Reële waarde					
		Aangehouden voor noot handelsdoeleinden	Financiële activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Eigenvermogensinstrumenten			37			37			37	37
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Handels- en overige vorderingen	20			238.813	238.813			238.813		238.813
Geldmiddelen en kasequivalenten	21			77.729	77.729					
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Renteswaps	25	-96			-96		-96			-96
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rekening-courantkredieten banken	25				-2.535	-2.535				
Bankleningen zonder zekerheden	25				-49.481	-49.481		-49.481		-49.481
Financiële leaseverplichtingen	25				-639	-639		-639		-639
Handelsschulden	28				-101.514	-101.514		-101.514		-101.514

1 januari 2014

€ 1.000

	Boekwaarde				Reële waarde					
		Aangehouden voor noot handelsdoeleinden	Financiële activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Eigenvermogensinstrumenten			109			109			109	109
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Handels- en overige vorderingen	20			250.399	250.399			244.896		244.896
Geldmiddelen en kasequivalenten	21			146.804	146.804					
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Renteswaps	25	-1.351			-1.351		-1.351			-1.351
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rekening-courantkredieten banken	25				-16.574	-16.574				
Bankleningen met zekerheden	25				-133.103	-133.103		-133.103		-133.103
Financiële leaseverplichtingen	25				-971	-971		-971		-971
Handelsschulden	28				-101.612	-101.612		-101.612		-101.612

Bepaling van reële waarden

Waarderingstechnieken en belangrijke niet-waarneembare input

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

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Rente swaps	De Groep sluit derivaten af met financiële instituten met een hoge credit-rating, Rente swaps worden gewaardeerd gebaseerd op waarderingstechnieken die gebruikmaken van waarneembare marktinput, De meest gebruikte waarderingstechnieken zijn swapmodellen die gebruik maken van contante waarde berekeningen,	Niet van toepassing

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

Type	Waarderingstechniek	Belangrijke niet-waarneembare input
Leningen en vorderingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen	Niet van toepassing
Geldmiddelen, handels- en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen (kortlopend)	Gezien de korte termijn van deze instrumenten benaderd de boekwaarde de marktwaarde	Niet van toepassing
Overige financiële verplichtingen (langlopend)	Contant gemaakte kasstromen, Vergeleken met het voorgaand jaar is de reële waarde van langetermijnsverplichtingen gelijk aan de boekwaarde als gevolg van de nieuwe financieringsovereenkomst (verwezen wordt naar noot 25),	Niet van toepassing

Financieel risico management

Risk Management raamwerk

De Directie heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Directie heeft een 'Risk Advisory Board' ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De Risk Advisory Board rapporteert regelmatig aan de Directie en over haar activiteiten. De Groep beschouwt de acceptatie van risico's en het onderkennen van mogelijkheden als een onmisbaar onderdeel om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Risicobeheer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt dat kan worden voldaan aan de vereisten van goed ondernemingsbestuur. Via een actieve bewaking van het risicobeheer richt de Groep zich op het creëren van een hoog niveau van bewustzijn in termen van risicobeheer. De opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit de afdeling Group Control.

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

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- markt risico.

Kredietrisico

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

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met de demografische aspecten van het klantenbestand, waaronder het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 4 en 7 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is verantwoordelijk voor meer dan 1% van de omzet). Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 20.

Per 31 december 2015 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Bruto handels- en overige vorderingen	265.101	254.820	271.493
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-21.184	-16.007	-21.094
Totaal	243.917	238.813	250.399
Langlopend	12.494	5.021	5.503
Kortlopend	231.423	233.792	244.896
Totaal	243.917	238.813	250.399

Per 31 december 2015 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

31 december 2015	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	201.858	8.807	210.665
Overschrijding < 30 dagen	24.892	1.165	26.057
Overschrijding 31 - 60 dagen	5.643	900	6.543
Overschrijding 61 - 90 dagen	2.177	523	2.700
Overschrijding > 90 dagen	7.076	12.060	19.136
Bruto bedrag	241.646	23.455	265.101
Bijzondere waardevermindering	-	-21.184	-21.184
Totaal	241.646	2.271	243.917

Per 31 december 2014 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen volgt worden weergegeven:

€ 1.000

31 december 2014	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	185.099	7.240	192.339
Overschrijding < 30 dagen	25.353	2.771	28.124
Overschrijding 31 - 60 dagen	7.195	1.704	8.899
Overschrijding 61 - 90 dagen	3.813	1.233	5.046
Overschrijding > 90 dagen	8.050	12.362	20.412
Bruto bedrag	229.510	25.310	254.820
Bijzondere waardevermindering	-	-16.007	-16.007
Totaal	229.510	9.303	238.813

Per 1 januari 2014 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

1 januari 2014	Rekeningen zonder bijzondere waardever- minderingen	Rekeningen met bijzondere waardever- minderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	181.699	3.732	185.431
Overschrijding < 30 dagen	28.475	4.007	32.482
Overschrijding 31 - 60 dagen	8.824	1.938	10.762
Overschrijding 61 - 90 dagen	4.813	2.148	6.961
Overschrijding > 90 dagen	15.943	19.914	35.857
Bruto bedrag	239.754	31.739	271.493
Bijzondere waardevermindering	-	-21.094	-21.094
Totaal	239.754	10.645	250.399

De Directie verwacht dat de vorderingen waarop geen bijzondere waardevermindering is toegepast en waarvan de betalingstermijn niet is verstreken of minder dan 30 dagen is verstreken volledig inbaar zijn, gebaseerd op historisch betalingsgedrag en intensieve analyse van kredietrisico's, inclusief onderliggende kredietwaardigheidsscore's indien beschikbaar.

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

€ 1.000

	2015	2014
Stand op 1 januari	16.007	21.094
In het boekjaar afgeschreven	-1.593	-9.833
In het boekjaar vrijgevallen	-930	-651
In het boekjaar toegevoegd	7.613	5.397
Translatie verschillen	87	-
Stand op 31 december	21.184	16.007
Langlopend	3.714	1.570
Kortlopend	17.470	14.437
Stand op 31 december	21.184	16.007

De dotatie aan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen in 2015 was € 1.937 duizend hoger dan de dotatie in 2014. Dit betreft het verschil tussen het saldo van de in 2015 en 2014 toegevoegde en vrijgevallen bedragen. De dotatie aan de voorziening per 31 december 2015 heeft betrekking op een aantal afnemers met name in de varkenssector. Deze afnemers hebben aangegeven dat ze niet verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden. De toename van het langlopende deel van de voorziening is hoofdzakelijk het gevolg van een verschuiving van kortlopend naar langlopend.

De bijzondere waardevermindering per 31 december 2014 heeft betrekking op een aantal afnemers dat heeft aangegeven niet te verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden.

Per 1 januari 2014 is een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 9 miljoen als gevolg van een verslechterende situatie bij twee grote afnemers. Gedurende 2014 vormde dit bedrag een deel van de afschrijving in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen. Het restant van de bijzondere waardevermindering per 1 januari 2014 had betrekking op verschillende afnemers die hebben aangegeven niet te verwachten in staat te zullen zijn hun openstaande saldi te betalen, hoofdzakelijk als gevolg van economische omstandigheden.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen. Verwezen wordt naar noot 34.

Liquiditeitsrisico

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

De Groep houdt de volgende faciliteit aan van in totaal € 300 miljoen, waarvoor geen zekerheden zijn afgegeven.

- € 200 miljoen is bestemd voor roll over leningen. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2014: Euribor/Libor plus 70 basispunten).
- € 100 miljoen is bestemd voor rekening courant behoefte en kan worden getrokken om te voorzien in korte termijn financieringsbehoefte. De rente bedraagt Euribor/Libor plus 70 basispunten (2014: Euribor/Libor plus 70 basispunten).

Daarnaast heeft ForFarmers Thesing een financieringsarrangement zonder zekerheden met een maximum bedrag € 6 miljoen. De rente bedraagt 2,47% (2014: 1,393%).

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

Hieronder worden de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen per balansdatum weergegeven. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt en zijn inclusief rentebetalingen en exclusief de effecten van salderingsovereenkomsten.

€ 1.000

31 december 2015

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	1.794	1.794	1.794	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	52.811	58.036	708	708	56.620	-
Financiële-leaseverplichtingen	355	355	198	104	53	-
Handelsschulden	99.437	99.746	99.568	7	171	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2015 ten bedrage van € 88.293 duizend.

€ 1.000

31 december 2014

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	2.535	2.535	2.535	-	-	-
Bankleningen zonder zekerheden	49.481	54.750	668	668	2.004	51.410
Financiële-leaseverplichtingen	639	639	372	154	83	30
Handelsschulden	101.514	101.514	101.514	-	-	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2014 ten bedrage van € 77.729 duizend.

€ 1.000

1 januari 2014

Boekwaarde Contractuele kasstromen

		Totaal	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen						
Rekening-courantkredieten banken	16.574	16.574	16.574	-	-	-
Bankleningen met zekerheden	133.103	141.228	12.269	79.460	49.499	-
Financiële-leaseverplichtingen	971	971	472	296	150	53
Handelsschulden	101.612	101.612	101.612	-	-	-

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari 2014 ten bedrage van € 146.804 duizend.

Zoals toegelicht in noot 25 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt bewaakt op regelmatige basis door de treasury afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan de Directie teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde van het boekjaar wordt voldaan aan het convenant, zoals nader is toegelicht in noot 25.

De rentebetalingen op leningen met variabele rente in bovenstaande tabel reflecteren toekomstige marktrente per de rapportagedatum en deze bedragen kunnen muteren als de marktrente muteert. De toekomstige kasstromen op leningen van financiële instellingen kunnen verschillen van de bedragen in de bovenstaande tabel indien rentetarieven,

valutakoersen of relevante voorwaarden in de verplichtingen veranderen. Met uitzondering van deze verplichtingen, wordt niet verwacht dat de kasstromen inbegrepen in de analyse van looptijden significant vroeger zullen optreden of voor significant andere bedragen. Voor de daling van de financiële leaseverplichting zie noot 25.

Markt risico

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

Valuta risico

Het valutarisico van de Groep vloeit voort uit aan en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van de Groep. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn voornamelijk de euro (EUR) en het Britse pond (GBP). Het merendeel van hun transacties en resulterende saldi vinden plaats in hun lokale en functionele valuta.

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

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

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

De Groep heeft per 31 december 2015 geen valutacontracten afgesloten om valutarisico's af te dekken.

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

Blootstelling aan valuta risico

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

x 1.000

	31 december 2015		31 december 2014		1 januari 2014	
	EUR	GBP	EUR	GBP	EUR	GBP
Handelsvorderingen	105.864	69.418	120.514	70.281	128.321	76.108
Bankleningen zonder zekerheden	-	40.000	-	40.000	-	-
Bankleningen met zekerheden	-	-	-	-	64.000	57.130
Financiële-leaseverplichtingen	-	261	-	497	-	810
Handelsschulden	41.359	61.514	44.504	43.464	49.237	43.666
Netto transactie-positie	64.505	-32.356	76.010	-13.680	15.084	-25.498

De netto financiële positie in Engelse ponden wordt gebruikt voor financiering van de activa in Engelse ponden.

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

	Gemiddelde koers		Spotkoers ultimo jaar		
	31 december 2015	31 december 2014	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
GBP	0,7258	0,8061	0,7340	0,7789	0,8337

Gevoeligheidsanalyse

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

Rente risico

De Groep test het renterisico op potentiële financiële invloed. Indien de potentiële invloed niet acceptabel is wordt de blootstelling aan het risico geëlimineerd door het vastzetten van de rente. Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken.

Blootstelling aan renterisico

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

€ 1.000

	Boekwaarde		
	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Instrumenten met een vaste rente			
Financiële activa	12.494	5.021	5.503
Instrumenten met een variabele rente			
Financiële verplichtingen	52.811	49.481	133.103

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

De Groep heeft geen financiële activa en verplichtingen met een vaste rente die worden opgenomen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat. Daarnaast merkt de Groep derivaten (renteswaps) niet aan als afdekkingsinstrumenten als onderdeel van een hedge accounting-model op basis van reële waarde. Om die reden heeft een wijziging in de rente op de verslagdatum geen invloed op het resultaat.

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

Het effect van de renteswap actief per 31 december 2014 is naar verwachting beperkt, omdat de looptijd van deze swap beperkt is (tot 1 september 2015) en de waarde van de swap per 31 december 2014 € 96 duizend bedraagt. Daarom zijn de effecten van deze swap niet in de onderstaande tabel opgenomen.

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

€ 1.000

	Resultaat		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2015				
Instrumenten met een variabele rente	-264	264	-205	205
31 december 2014				
Instrumenten met een variabele rente	-247	247	-194	194
1 januari 2014				
Instrumenten met een variabele rente	-666	666	-510	510

De Groep heeft salderingsovereenkomsten afgesloten met betrekking tot haar geldmiddelen en kasequivalenten en rekening courantkredieten. Deze overeenkomsten voldoen aan de criteria voor saldering van betrokken posten in de balans. De bruto positie per 31 december 2015 bedroeg € 43.198 duizend (2014: € 28.657 duizend) credit en € 88,390 duizend (2014: € 54.338 duizend) debet. Het netto bedrag bedraagt € 45.192 duizend (2014: € 22.882 duizend) debet en is verantwoord onder geldmiddelen en kasequivalenten (noot 21).

Commodity prijs risico's

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

Een deel van de kosten van de Groep bestaat uit de kosten van energie en brandstoffen. Veranderingen in de prijzen hiervan beïnvloeden de kosten van productie en transport van de producten van de Groep. Hogere kosten kunnen niet in alle gevallen worden doorberekend in de verkoopprijzen, hetgeen de resultaten negatief kan beïnvloeden. In de laatste jaren zijn de prijzen van brandstof en energie relatief volatiel geweest. Ten behoeve van de aankoop van energie heeft de Groep een inkoopbeleid opgesteld. Onderdeel van dit beleid is, indien noodzakelijk, het prijsrisico af te dekken via financiële instrumenten en commodity overeenkomsten. De toepassing van dit inkoopbeleid wordt bewaakt.

De ontwikkelingen op de markten voor energie en brandstoffen worden nauwgezet gevolgd.

Overige marktprijsrisico's

De Groep is blootgesteld aan het prijsrisico op eigenvermogensinstrumenten, voortvloeiend uit voor verkoop beschikbare effecten. Deze investeringen worden bewaakt op individuele basis en alle aan- en verkoopbeslissingen worden goedgekeurd door de Directie.

Gevoeligheidsanalyse – koersrisico

Deze eigenvermogensinstrumenten zijn niet genoteerd aan een gereguleerde beurs. De Groep gaat er van uit dat een mutatie in de factoren die de waarde van deze investeringen beïnvloeden geen invloed van materiële betekenis heeft op haar winst-en-verliesrekening of eigen vermogen, als gevolg van de beperkte omvang van deze investeringen die operationele activiteiten van beperkte omvang uitoefenen.

30. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Hieronder is een lijst weergegeven met de belangrijkste deelnemingen en joint venture van de Groep:

Overzicht van belangrijke dochterondernemingen

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	Belang
Nederland		
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%
ForFarmers DML B.V.	Lochem	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%
Stimulan B.V.	Boxmeer	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%
Duitsland		
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers BM GmbH *)	Rapshagen	100% (2014: 87,5%)
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	Vechta-Langförden	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	Rees	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Beelitz	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Goch	100%
België		
ForFarmers Belgium B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
ForFarmers Finance International B.V.B.A.	Ingelmunster	100%
Verenigd Koninkrijk		
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
ForFarmers UK Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Wheyfeed Ltd.	Stanton-on-the-Wolds (Nottingham)	100%
Leafield Feeds Ltd.	Wakefield	100% (2014: 76%)
Agricola Group Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Agricola Holdings Ltd.	Ipswich (Suffolk)	100%
Joint venture		
HaBeMa Futtermittel Produktions- und Umschlagsgesellschaft GmbH & Co. KG	Hamburg	50%

*) In 2014 is de deelneming ForFarmers BM GmbH, in verband met het economische eigendom, voor 100% in de consolidatie meegenomen.

31. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang van materiële omvang, voor eventuele eliminaties.

€ 1.000

31 december 2015	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG 40%	Leaffield Feeds Ltd. 0%	Intra-Groep eliminaties	Totaal
Vaste activa	-	3.608	-	-	3.608
Vlottende activa	185	16.446	-	-	16.631
Langlopende verplichtingen	-	-4.334	-	-	-4.334
Kortlopende verplichtingen	-	-4.297	-	-	-4.297
Netto activa	185	11.423	-	-	11.608
Boekwaarde van minderheidsbelang	74	4.569	-	-	4.643
Omzet	-	63.199	6.383	-	69.582
Resultaat	13	1.542	-113	-	1.441
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	13	1.542	-113	-	1.441
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	5	617	-39	-	583
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	-	-	-

€ 1.000

2015	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leaffield Feeds Ltd	Totaal
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	2.067	-	-	2.067
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-190	-	-	-190
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	-1.907	-	-	-1.907
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-30	-	-	-30

€ 1.000

31 december 2014	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Leaffield Feeds Ltd 24%	Intra- Group Eliminations	Totaal
Vaste activa	125	2.261	829	-	3.215
Vlottende activa	58	18.226	1.426	-	19.710
Langlopende verplichtingen	-	-4.254	-802	-	-5.056
Kortlopende verplichtingen	-11	-5.351	-1.651	-	-7.013
Nettoactiva	172	10.882	-198	-	10.856
Boekwaarde van minderheidsbelang	69	4.353	-47	-12	4.363
Opbengsten	-	70.366	9.259	-	79.625
Resultaat	20	2.378	-253	-	2.145
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	108	-	108
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	20	2.378	-145	-	2.253
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	8	951	-35	-36	888
Niet gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-	26	1	27

€ 1.000

2014	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG	Leaffield Feeds Ltd	Totaal
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-1.793	-	-	-1.793
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-305	-	-	-305
Kasstroom uit financieringsactiviteiten (dividenden aan minderheidsbelang: nihil)	2.096	-	-	2.096
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-2	-	-	-2

€ 1.000

1 januari 2014	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH 40%	ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG 40%	Leaffield Feeds Ltd 24%	Intra-Group eliminaties	Totaal
Vaste activa	143	2.254	898	-	3.295
Vlottende activa	9	21.338	2.280	-	23.627
Langlopende verplichtingen	-	-72	-750	-	-822
Kortlopende verplichtingen	-	-12.816	-2.369	-	-15.185
Netto activa	152	10.704	59	-	10.915
Boekwaarde van minderheidsbelang	61	4.282	14	-29	4.328

32. Verwerving van minderheidsbelangen

In 2015 heeft de Groep een additioneel belang verworven van 12,5% in ForFarmers BM GmbH en een additioneel belang van 24% in Leaffield Feeds Ltd. voor een prijs van € 687 duizend, waarmee zij haar aandeel in deze ondernemingen heeft vergroot respectievelijk van 87,5% naar 100% en van 76% naar 100%.

33. Operationele leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

De Groep huurt een aantal vestigingen, machines en installaties en voertuigen op basis van operationele-leaseovereenkomsten.

De Groep heeft de mogelijkheid voor sommige van deze activa de looptijd van de huur te verlengen. In deze gevallen worden de voorwaarden van de overeenkomst heronderhandeld aan het einde van de oorspronkelijke looptijd van het contract. Daarnaast worden de huurbedragen in bepaalde contracten periodiek verhoogd gebaseerd op marktvoorwaarden

De toekomstige minimale bedragen te betalen onder niet-opzegbare operationele lease-overeenkomsten per 31 december kunnen als volgt worden weergegeven:

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Minder dan 1 jaar	7.187	9.485	10.383
Tussen 1 - 5 jaar	9.505	15.342	20.314
Meer dan 5 jaar	5.981	6.658	7.977
Totaal	22.673	31.485	38.674

Van de leasebetalingen is in 2015 een bedrag van € 7.983 duizend (2014: € 13.820 duizend) verantwoord in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De daling van de toekomstige lease betalingen komt

doordat activa die voorheen werden geleased in het Verenigd Koninkrijk nu worden gekocht. Dit betreft voornamelijk transportmiddelen.

34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

€ 1.000

31 december 2015	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	425.044	4.917	-	429.961
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	2.746	-	-	2.746
Koopverplichting materiële vaste activa	1.138	-	-	1.138
Totaal	428.928	4.917	-	433.845

€ 1.000

31 december 2014	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	412.352	1.355	-	413.707
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	12.516	212	-	12.728
Koopverplichting materiële vaste activa	5.126	-	-	5.126
Totaal	429.994	1.567	-	431.561

€ 1.000

1 januari 2014	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	295.306	1.400	-	296.706
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	5.270	2.147	-	7.417
Totaal	300.576	3.547	-	304.123

De aankoopverplichtingen van grondstoffen hebben voor een deel betrekking op bestaande verkoopovereenkomsten. Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., Reudink B.V. en ForFarmers DML B.V. is door ForFarmers B.V. een 403-verklaring afgegeven.

Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ter grootte van € 1,5 miljoen.

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 25.

Er zijn onderhoudsverplichtingen voor IT ten bedrage van € 1,0 miljoen voor het jaar 2014.

35. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met deelnemingen) kent de Groep de volgende verbonden partijen en transacties.

Stichting Administratiekantoor ForFarmers, (leden van) Coöperatie FromFarmers U.A. en overige certificaathouders

Stichting Administratiekantoor ForFarmers (hierna: 'STAK') houdt 100% van de aandelen in ForFarmers B.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven waarvan Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) per 31 december 2015 25,4% direct houdt en 35,6% indirect (31 december 2014: 31,1% direct en 37,8% indirect), de resterende certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en overige certificaathouders. De Coöperatie, leden van de Coöperatie (welke direct certificaten houden in de Vennootschap) en overige certificaathouders hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij de STAK. Zowel de STAK, de Coöperatie als de leden van de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten.

De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2014 en 2015 zijn gedaan tegen zakelijke condities. Openstaande saldi per het einde van het boekjaar zijn zonder zekerheden en rentevrij. Er zijn geen garanties ontvangen of afgegeven voor vorderingen op of schulden aan verbonden partijen.

De Groep heeft geen bijzondere waardevermindering verantwoord met betrekking tot bedragen verschuldigd door verbonden partijen (2014: nihil).

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

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer met Coöperatie FromFarmers U.A.

€ 1.000

	Rentebaten	Rentelasten	Vorderingen op	Schulden aan
2015	6	5	51	21
2014	9	-	219	-

Beloning van de Directie

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Directie inclusief pensioenpremies die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen € 6,8 miljoen (2014: € 4,7 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

2015

€ 1.000

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salariskosten	Prestatie bonus (korte termijn) (1)	Andere vergoedingen (2)	Pensioenkosten	Prestatie bonus (lange termijn) (3)	Werknemers participatieplan (4)	
Statutaire Directie							
Y.M. Knoop	456	410	36	89	200	41	1.232
A.E. Traas	353	150	55	11	130	17	716
J.N. Potijk	330	129	375	11	126	19	990
Overige directieleden	1.465	646	1.093	97	468	91	3.860
Totaal	2.604	1.335	1.559	208	924	168	6.798

(1) De prestatie bonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(2) Andere vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, toelagen voor levensloop, onkosten, vergoeding in het kader van de nieuwe pensioenregeling en eventuele reservering voor beëindiging van dienstverband.

(3) De prestatie bonus (lange termijn) vereist een driejarige functievervulling waarbij specifieke doelstellingen dienen te worden behaald gedurende deze periode en wordt betaald na het derde jaar. Dan zal bepaald worden wat wordt uitbetaald.

(4) Het werknemers participatieplan betreft de korting die is verstrekt en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de directieleden.

2014

€ 1.000

	Kortetermijnpersoneelsbeloningen			Langetermijnpersoneelsbeloningen			Totaal
	Salariskosten	Prestatie bonus (korte termijn) (1)	Andere vergoedingen (2)	Pensioenkosten	Prestatie bonus (lange termijn) (3)	Werknemers participatieplan (4)	
Statutaire Directie							
Y.M. Knoop	451	363	35	89	96	12	1.046
A.E. Traas	359	129	32	43	105	10	678
J.N. Potijk	325	125	100	40	106	10	706
Overige directieleden	1.191	406	145	232	293	29	2.296
Totaal	2.326	1.023	312	404	600	61	4.726

(1) De prestatie bonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

(2) Andere vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, toelagen voor levensloop, onkosten, vergoeding in het kader van de nieuwe pensioenregeling en eventuele reservering voor beëindiging van dienstverband.

(3) De prestatie bonus (lange termijn) vereist een driejarige functievervulling waarbij specifieke doelstellingen dienen te worden behaald gedurende deze periode en wordt betaald na het derde jaar. Dan zal bepaald worden wat wordt uitbetaald.

(4) Het werknemers participatieplan betreft de korting die is verstrekt en vertegenwoordigt niet de waarde van de certificaten die reeds in bezit zijn van de directieleden.

Gedurende het boekjaar werden aan (voormalig) directieleden geen vertrekvergoedingen of andere bijzondere vergoedingen betaald, behoudens de volgende correctie betaling in verband met een onjuiste verwerking van de levensloopregeling voor de jaren 2010 tot en met 2013: in januari werd hiervoor een bedrag van € 340 duizend betaald aan voormalige directieleden. Het bedrag met betrekking tot de nabetaling aan huidige directieleden was betaald in 2015 en is reeds opgenomen in bovenstaand overzicht met betrekking tot 2015. Voor het bezit van certificaten in aandelen wordt verwezen naar pagina 94 van dit verslag.

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 € 267 duizend (2014: € 275 duizend).

Statutaire Directie, Raad van Commissarissen en medewerkers

Leningen aan leden van de Directie en overige medewerkers zijn toegekend op basis van daartoe goedgekeurd beleid door de Raad van Commissarissen. Leningen aan leden van de Directie zijn per 1 januari 2014 rentedragend geworden en zijn begin januari 2014 terugbetaald.

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Leningen aan personeel			
Leden van de Directie	-	-	1.869
Overige medewerkers	500	665	678
Totaal	500	665	2.547

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van de Raad van Commissarissen. De volgende tabel geeft het totaal van deze transacties weer:

€ 1.000

Leveringen van goederen en diensten	Verkocht aan	Gekocht van
2015	463	-
2014	644	-

De volgende tabel geeft het totaal van de vorderingen op en schulden aan de leden van de Raad van Commissarissen weer:

€ 1.000

	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2015	14	-
31 december 2014	65	-
1 januari 2014	33	-

Joint venture

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met joint venture HaBeMa weer:

€ 1.000

Leveringen van goederen en diensten	Verkocht aan	Gekocht van
2015	-	39.226
2014	-	44.899

De volgende tabel geeft het totaal van de openstaande saldi met joint venture HaBeMa weer:

€ 1.000

	Vorderingen op	Schulden aan
31 december 2015	-	1.699
31 december 2014	-	2.784
1 januari 2014	-	2.128

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

37. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De Groep heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de jaarrekening van de Groep en haar dochterondernemingen per 31 december 2015. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of 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 vooronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze vooronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit er in resulteert dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep

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

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;

- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belasting verplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen;
- goodwill.

Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Financiële instrumenten

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De Groep classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de categorie overige financiële verplichtingen.

Niet afgeleide financiële activa en financiële verplichtingen - verwerken en niet langer verwerken

De Groep verwerkt leningen, vorderingen en uitgegeven schuldbewijzen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van de Groep partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

De Groep neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen.

*Niet afgeleide financiële activa - waardering**Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat*

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden

verantwoord in het resultaat.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Leningen en vorderingen

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele veranderingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindingsverliezen en valutakoersverschillen op schuldbewijzen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de reële-waardereserve. Wanneer de activa niet langer in de balans worden opgenomen, wordt de in het eigen vermogen opgenomen cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar het resultaat.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen – waardering

Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

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.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder speciale rechten met betrekking tot onder andere de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen zoals bepaald in de statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel in de Groep kan alleen worden gehouden door de Vennootschap zelf of Coöperatie FromFarmers U.A., onder voorwaarde dat zij twintig procent of meer van het aantal stemmen kan uitoefenen op aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist is in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de houders hiervan, samengevat, het recht om een nieuwe onafhankelijke stichting op de richten, met een onafhankelijk bestuur, dat de mogelijkheid zal hebben tot verkrijging en uitoefening van het stemrecht op de meerderheid van de aandelen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een tijdelijke basis (tot maximaal twee jaar). Dit zal worden vormgegeven middels de uitgegeven preferente aandelen. Deze beschermende rechten zijn echter gerelateerd aan fundamentele verandering in de activiteiten van een deelneming of zijn rechten die alleen in uitzonderlijke omstandigheden van toepassing zijn. Op zichzelf kunnen deze aandelen de houder er van niet permanent de zeggenschap geven noch de mogelijkheid geven anderen permanent zeggenschap te ontnemen en daarmee feitelijk controle over de Vennootschap uit te oefenen. Op dit moment zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

Terugkoop en heruitgifte van eigen aandelen ('treasury shares')

Bij terugkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De nominale waarde van teruggekochte aandelen worden

geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen ('treasury shares') en gepresenteerd in de reserve voor eigen aandelen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta- en renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd, en eventuele wijzigingen daarin worden in het algemeen verwerkt in het resultaat.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument is aangewezen voor de afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in de afdekkingsreserve. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt direct verwerkt in het resultaat.

Het in eigen vermogen geaccumuleerde bedrag wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en overgeboekt naar het resultaat in dezelfde periode of periodes dat de afgedekte positie van invloed is op het resultaat.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of indien de aanwijzing wordt ingetrokken, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Indien niet langer wordt verwacht

dat de verwachte transactie zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan de Groep toekomend bedrag onder voorwaarden die de Groep anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren of emittenten;
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect;
- waarneembare gegevens die erop duiden dat er sprake is van een meetbare afname van de verwachte kasstromen van een groep financiële activa.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering. De Groep is van oordeel dat een afname met 25% als significant kan worden beschouwd, en dat een periode van negen maanden als langdurig kan worden beschouwd.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door de Groep zowel op het niveau van

individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Groep historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien de Groep van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingverlies teruggenomen via het resultaat.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen

door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-waarderreserve naar het resultaat. Het overgeboekte bedrag is het verschil tussen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van eventuele aflossingen van de hoofdsom en amortisaties, en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat. Als in een latere periode een stijging plaatsvindt van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar schuldinstrument dat eerder een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, en de stijging objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingverlies in het resultaat, wordt het bijzondere waardeverminderingverlies teruggenomen via het resultaat. Zo niet, dan wordt het bedrag uit hoofde van het herstel teruggenomen via niet-gerealiseerde resultaten.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere 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 teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Niet-financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd biologische activa, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden (KGE). De in een

bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan KGE's of groepen KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardevermindingsverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de KGE toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarden van de overige activa van de KGE.

Bijzondere waardevermindingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

Immateriële activa en goodwill

Verwerking en waardering

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Overige immateriële activa

De overige door de Groep verworven immateriële activa (met inbegrip van klantrelaties, octrooien en handelsmerken) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- handels- en merknamen: 2 - 20 jaar
- software: 3 - 5 jaar
- klantenportefeuille: 10 - 20 jaar

De amortisatie van de klantenportefeuille is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenportefeuille. De amortisatie van handels- en merknamen hangt af van de periode gedurende welke de handels- en merknamen nog zullen worden gebruikt.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Materiële vaste activa

Verwerking en waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt.

Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

- Gebouwen : 10 - 50 jaar

- Machines en installaties : 5 - 20 jaar
- Overige vaste bedrijfsmiddelen : 3 - 10 jaar

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Reclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder 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.

Biologische activa

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

Vorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa (of groepen af te stoten activa en verplichtingen) worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

Voorzieningen

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

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van

een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Herstructurering

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

Herstel van terreinen

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

Verlieslatende contracten

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

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen

een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties, waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten de wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt

gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

In geldmiddelen afgewikkelde transacties

De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Toegezegde-bijdragepensioenregeling

Een toegezegde-bijdragepensioenregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen betaalt aan een separate entiteit en geen wettelijke of feitelijke verplichting heeft om aanvullende bedragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen in een toegezegde 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 verrekenend kan worden met toekomstige bijdragen.

De pensioenplannen van ForFarmers B.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 entiteitenslechts 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 actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) en het effect van het actiefplafond (indien aanwezig, exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. De Groep bepaalt de netto rentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

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

moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat kwalificeert als een toegezegd-pensioen regeling heeft hoofdzakelijk betrekking op het pensioenplan van de (voormalige) medewerkers van BOCM PAULS (UK), dat is gesloten per 30 september 2006 en de pensioenregeling van (voormalige) medewerkers van Hendrix UTD (Nederland), dat is gesloten per 31 december 2015. Het resterende deel heeft betrekking op een beperkt aantal medewerkers in twee Duitse deelnemingen waarvoor een toegezegd-pensioenregeling in eigen beheer bestaat en het in 2014 geacquireerde HST Feeds Ltd. In deze regelingen worden ook geen nieuwe pensioenrechten opgebouwd, omdat ook deze regelingen zijn gesloten.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de omzet betrouwbaar kan worden

bepaald. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van vee, vindt de overdracht plaats bij ontvangst door de afnemer.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van agricultuur. Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de reële waarde van deze diensten.

De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de 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 als overige bedrijfsopbrengsten over de gebruiksduur van het actief. Deze subsidie wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van het actief.

Kosten

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderingsgrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

Leaseovereenkomsten

Vaststelling of eenovereenkomst een leaseovereenkomst bevat

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt de Groep of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat.

Bij aanvang of bij herbeoordeling van een overeenkomst die een leaseovereenkomst bevat, scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien de Groep voor een financiële lease concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de

marginale rentevoet van de Groep.

Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leaseovereenkomsten. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief gewaardeerd tegen de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen, afhankelijk van welke lager is. Na de eerste opname geschiedt de waardering in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag voor het betreffende actief.

Overige leaseovereenkomsten hebben betrekking op operationele leaseovereenkomsten; deze worden niet in de balans van de Groep opgenomen.

Leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode verwerkt in het resultaat. Premies ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het resultaat verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindingsverliezen 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. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

Uitgestelde winstbelastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van

toepassing zullen zijn bij afloop van de tijdelijke verschillen, op basis van belastingtarieven die op de verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele clusters binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de Directie teneinde besluiten te kunnen nemen over de allocatie van beschikbare middelen aan een cluster en teneinde de prestaties van het cluster vast te stellen.

De Groep heeft de operationele segmenten verdeeld in:

1. Nederland
2. Duitsland en België
3. Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Koersverschillen inzake

geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Uitgaven uit hoofde van interest en betaalde winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangen rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van

kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

38. Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is pas van kracht voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2016. De groep heeft echter bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. De Groep is niet voornemens deze standaarden vroegtijdig te implementeren.

Standaarden en interpretaties die die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven. Deze lijst van uitgegeven standaarden en interpretaties bevat degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze van invloed zullen zijn op toelichtingen, financiële positie of resultaten wanneer ze in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft het voornemen deze standaarden toe te passen zodra ze effectief worden.

- IFRS 9 'Financiële Instrumenten', effectief 1 januari 2018
- Aanpassingen in IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening' en IAS 28 'Investerings in deelnemingen en joint ventures Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture', invoering uitgesteld voor onbepaalde tijd
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten', effectief 1 januari 2018
- IFRS 16 'Leases', effectief 1 januari 2019
- Aanpassingen van IAS 16 'Materiële vaste activa' en IAS 38 'Immateriële activa – Verduidelijking van aanvaardbare methoden van afschrijving en amortisatie', effectief 1 januari 2016
- Aanpassingen van IAS 1 'Presentatie van jaarrekeningen – Toelichting initiatief', effectief 1 januari 2016
- Aanpassingen van IAS 19 'Personeelsbeloningen – Toegezegd-pensioen regelingen: Werknemersbijdrage', effectief 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs - 2010-2012 Cyclus

- (Gepubliceerd december 2013), effectief 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs - 2012-2014 Cyclus (Gepubliceerd september 2014), effectief 1 januari 2016

IFRS 9 Financiële instrumenten

De IASB heeft de finale versie van IFRS 9 gepubliceerd waarin alle fasen van het financiële instrumenten project zijn weergegeven en welke IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering alsmede alle voorgaande versies van IFRS 9 vervangt. De standaard introduceert nieuwe vereisten voor classificatie en waardering, impairment en hedge accounting. De implementatie van IFRS 9 zal naar verwachting effect hebben op de classificatie en waardering van de financiële activa van de Groep en op hedge accounting, maar niet op de classificatie en waardering van de financiële verplichtingen van de Groep. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing van deze standaard. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018 waarbij eerder invoering is toegestaan. Invoering met terugwerkende kracht is vereist, maar vergelijkende informatie is niet verplicht.

Aanpassingen in IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en IAS 28 Investerings in deelnemingen en joint ventures Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture

De aanpassingen worden prospectief toegepast en nemen een inconsistentie weg tussen de vereisten in IFRS 10 en die in IAS 28 (2011), in de wijze van behandelen van de verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelneming of joint venture. De belangrijkste consequentie van de aanpassingen is dat een volledige

winst of verlies wordt verantwoord indien een transactie een onderneming betreft (of de onderneming in een deelneming wordt uitgeoefend of niet). Een partiële winst of verlies wordt verantwoord indien een transactie activa betreffen die geen onderneming vormen, zelfs indien deze activa onderdeel zijn van een deelneming. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing van deze standaard. De ingangsdatum van deze standaard is nog niet bekend.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

IFRS 15 hanteert een nieuw vijf stappen model dat van toepassing zal zijn op opbrengsten uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord voor het bedrag dat de opbrengst weergeeft waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de levering van goederen of diensten aan een klant. De principes in IFRS 15 voorzien in een meer gestructureerde aanpak voor meten en verantwoorden van opbrengsten. De nieuwe opbrengsten standaard is van toepassing op alle entiteiten en zal alle actuele vereisten voor verantwoording van opbrengsten vervangen. De Groep beoordeelt momenteel het mogelijke effect van toepassing van deze standaard. Deze standaard wordt effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2018. Volledige of aangepaste invoering met terugwerkende kracht is vereist.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 (uitgegeven op 13 januari 2016), vereist voor lessees dat de meeste leases op de balans worden verantwoord, waarbij het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease verdwijnt. De verslaggeving van de lessor blijft grotendeels ongewijzigd en het onderscheid tussen operationele lease en financiële lease blijft gehandhaafd. IFRS 16 vervangt IAS 17 Leases en gerelateerde interpretaties.

Onder IFRS 16 verantwoordt een lessee een actief met gebruiksrecht en een leaseverplichting. Het actief met gebruiksrecht wordt gelijk behandeld als de overige niet-financiële activa en in overeenstemming daarmee afgeschreven. De leaseverplichting wordt bij aanvang vastgesteld op de contante waarde van de te betalen lease bedragen over de looptijd van de lease, contant gemaakt

tegen het rentetarief expliciet genoemd in de lease-overeenkomst als deze kan worden vastgesteld en de verplichting rentedragend is. Evenals onder de huidige IAS 17 classificeren lessors leases als lease met operationeel of financieel karakter.

IFRS 16 moet worden toegepast voor perioden beginnende op of na 1 januari 2019, waarbij eerdere toepassing is toegestaan indien IFRS 15 ook wordt toegepast. IFRS 16 is nog niet aanvaard door de EU. De Groep evalueert de invloed van de nieuwe standaard.

Aanpassingen van IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële activa – Verduidelijking van geaccepteerde methoden van afschrijving en amortisatie

De aanpassingen worden prospectief toegepast en verduidelijken het principe in IAS 16 en IAS 38 dat opbrengsten een patroon van economische voordelen weergegeven die worden gegenereerd door het voeren van een onderneming (waarvan het actief onderdeel uitmaakt) meer dan economische voordelen die worden verbruikt door het gebruik van een actief. Als gevolg daarvan kan een op opbrengsten gebaseerde methode niet worden gebruikt om materiële vaste activa af te schrijven en alleen in een zeer beperkt aantal gevallen mag worden gebruikt om immateriële activa af te schrijven. De aanpassingen zullen geen invloed hebben op de financiële positie en resultaten van de Groep, omdat de Groep geen op opbrengsten gebaseerde methoden gebruikt voor afschrijving van haar activa. De aanpassingen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2016. Vroegtijdige toepassing is toegestaan.

Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van jaarrekeningen– Openbaarmakingsinitiatief

De aanpassingen markeren het gereedkomen van de vijf verbeteringen van de toelichtingsvereisten. Ze zijn ontworpen om ondernemingen verder aan te moedigen om een professioneel oordeel toe te passen bij de beoordeling welke informatie openbaar wordt gemaakt. De aanpassingen maken duidelijk dat materialiteit van toepassing is op de gehele jaarrekening en dat het opnemen van immateriële informatie de bruikbaarheid van financiële informatie kan verminderen. Daarnaast maken de aanpassingen duidelijk dat ondernemingen een

professioneel oordeel moeten toepassen bij de vaststelling waar en in welke volgorde informatie wordt gepresenteerd in de financiële toelichtingen. De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen. De aanpassingen worden effectief voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2016. Vroegtijdige toepassing is toegestaan.

Aanpassingen van IAS 19 Personeelsbeloningen – Toegezegd- pensioenregelingen: Werknemersbijdragen

IAS 19 vereist van een entiteit dat bijdragen van medewerkers of derden in aanmerking worden genomen bij de rapportage van toegezegd-pensioenregelingen. Voor zover de bijdragen zijn verbonden met de dienstbetrekking moeten ze worden toegerekend aan de desbetreffende periode van het dienstverband als een negatieve opbrengst. Deze aanpassingen maken duidelijk dat, als het bedrag van de bijdragen onafhankelijk is van het aantal jaren dienstverband, een entiteit deze bijdragen mag verantwoorden als een reductie van de kosten van dienstverlening in de periode waarin de service is verleend, in plaats van toerekening van de bijdragen aan de perioden van dienstverlening. De aanpassingen zullen geen invloed hebben op de financiële positie en resultaten van de Groep, omdat de bestaande toegezegd-pensioenregelingen zijn gesloten (er worden geen nieuwe pensioenrechten meer opgebouwd in deze plannen). De aanpassingen worden effectief voor boekjaren beginnend op of na 1 februari 2015.

Verbeteringen van IFRSs - 2010-2012 Cyclus (Uitgegeven in december 2013)

De IASB heeft de verbeteringen van de standaarden en interpretaties in de 2010-2012 cyclus uitgegeven primair met het oog op het verwijderen van inconsistenties en het verduidelijken van de bewoordingen. De verbeteringen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 februari 2015.

De weergave van de uitgegeven verbeteringen van standaarden en interpretaties zijn degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze een invloed hebben op de toelichting, financiële positie of resultaten wanneer ze worden toegepast in de toekomst. De Groep zal deze standaarden en interpretaties toepassen wanneer ze

effectief worden.

IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betaling:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en verduidelijkt verschillende onderwerpen met betrekking tot de definities van prestaties en voorwaarden welke voorwaarden zijn voor definitieve toekenning, inclusief:

- Een prestatievoorwaarde moet een dienstverleningsvoorwaarde bevatten;
- Een prestatiedoel moet worden gerealiseerd terwijl de wederpartij de arbeid verricht;
- Een prestatiedoel kan betrekking hebben op de onderneming of activiteiten van een entiteit of die van een andere entiteit in dezelfde groep;
- Een prestatie voorwaarde kan zijn een marktvoorwaarde of een niet-marktvoorwaarde;
- Als de wederpartij, onafhankelijk van de reden, ophoudt arbeid te verrichten gedurende de periode waarover definitieve toekenning plaats vindt, wordt aan de dienstverleningsvoorwaarde niet voldaan.

De Groep zal de invloed van de verbeteringen met betrekking tot de prestatie voorwaarden evalueren indien en wanneer een op betaling in aandelen gebaseerd beloningsplan met zulke voorwaarden wordt ingevoerd.

IFRS 3 Bedrijfscombinaties:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en maakt duidelijk dat alle bepalingen inzake voorwaardelijke onderdelen van de verwervingsprijs geassocieerd als verplichtingen (of activa) samenhangend met een bedrijfscombinatie moeten worden gerapporteerd op basis van reële waarde betalingen via de winst-en-verliesrekening, onafhankelijk van of ze binnen de reikwijdte vallen van IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering (of IFRS 9 Financiële instrumenten, indien van toepassing). Dit is consistent met de huidige waarderingsgrondslagen van de Groep en beïnvloedt derhalve niet de waarderingsgrondslagen van de Groep.

IFRS 8 Operationele Segmenten:

Deze verbeteringen worden prospectief toegepast maken duidelijk dat:

- Een entiteit de beoordeling door het management in het

kader van de samenvoegings-criteria in IFRS 8.12 moet weergegeven, inclusief een korte beschrijving van de operationele segmenten die zijn samengevoegd en de economische aspecten (bijvoorbeeld omzet en bruto marges) die zijn gebruikt om te beoordelen of er sprake is van vergelijkbare segmenten;

- De aansluiting van activa van segmenten met de totale activa alleen moet worden gerapporteerd indien deze aansluiting wordt gerapporteerd aan de eindverantwoordelijke operationele besluitvormer, gelijk aan de vereiste toelichting voor verplichtingen van het segment.

De Groep heeft de samenvoegingscriteria in IFRS 8.12 niet toegepast. De Groep heeft de aansluiting tussen activa van de segmenten en de totale activa in voorgaande perioden gepresenteerd en continueert dit ook in deze jaarrekening (noot 4) omdat de aansluiting wordt gerapporteerd aan de eindverantwoordelijke operationele besluitvormer ten behoeve van zijn besluitvorming.

De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen.

Verbeteringen van IFRSs - 2012-2014 Cyclus (Uitgegeven in september 2014)

De IASB heeft de 2012-2014 cyclus verbeteringen van haar

standaarden en interpretaties primair met het oog op het verwijderen van inconsistenties en het verduidelijken van de bewoordingen. De verbeteringen worden effectief voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2016

De weergave van de uitgegeven verbeteringen van standaarden en interpretaties zijn degene waarvan de Groep redelijkerwijs verwacht dat ze een invloed hebben op de toelichting, financiële positie of resultaten wanneer ze worden toegepast in de toekomst. De Groep is voornemens deze standaarden en interpretaties toe te passen wanneer ze effectief worden.

IAS 19 Personeelsbeloningen – Regionaal marktissue:

Deze verbetering wordt prospectief toegepast en verduidelijkt dat de diepte van de markt van bedrijfsobligaties wordt geëvalueerd gebaseerd op de valuta waarin de obligatie is genoteerd en niet op het land waar de obligatie zich bevindt.

Indien er geen diepe markt is voor obligaties van hoge kwaliteit in die valuta, moeten de waarderingen van staatsobligaties worden gebruikt. De Groep evalueert de invloed van deze aanpassingen.

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Enkelvoudige balans

€ 1.000

(voor winstbestemming)

noot

31 december 2015

31 december 2014

Activa

Handels- en overige vorderingen		118	75
Deelnemingen	41	387.449	347.562
Vaste activa		387.567	347.637

Handels- en overige vorderingen	42	6.058	6.894
Belastingen en sociale verzekeringen	45	15.145	13.894
Geldmiddelen en kasequivalenten		26.101	35.584
Vlottende activa		47.304	56.372

Totaal activa		434.871	404.009
----------------------	--	----------------	----------------

Eigen vermogen

Aandelenkapitaal		106.261	106.261
Agio		38.356	38.356
Reserve eigen aandelen		-399	-466
Reserve omrekeningsverschillen		4.505	2.326
Andere wettelijke reserves		11.521	12.806
Overige reserves		191.560	156.456
Onverdeeld resultaat		50.707	48.140
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap	46	402.511	363.879

Verplichtingen

Voorzieningen	47	1.145	2.885
Uitgestelde belastingverplichtingen		163	57
Langlopende verplichtingen		1.308	2.942

Handelsschulden en overige te betalen posten		835	1.459
Schulden aan groepsmaatschappijen	43	29.616	35.583
Belastingen en sociale verzekeringen	45	601	146
Kortlopende verplichtingen		31.052	37.188

Totaal eigen vermogen en verplichtingen		434.871	404.009
--	--	----------------	----------------

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ 1.000

	2015	2014
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	48.613	49.423
Overig resultaat na belastingen	2.094	-1.283
Nettoresultaat	50.707	48.140

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

39. Algemeen

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

Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de Vennootschap is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2: 402 BW.

Alle bedragen luiden in € x 1.000, tenzij anders is aangegeven.

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

De 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 37 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de 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.

Verandering in waarderingsgrondslagen

Met ingang van 1 januari 2014 maakt de Vennootschap gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW met betrekking tot de verandering in waarderingsgrondslagen toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De invloed van deze wijziging van de waarderingsgrondslagen op de vennootschappelijke balans en vennootschappelijke winst-en-verliesrekening is hierna weergegeven:

€ 1.000

	noot	31 december 2014	31 december 2014	31 december 2014	1 januari 2014	1 januari 2014	1 januari 2014
		Nederlandse verslag- gevingsregels	Aanpassingen overgang	IFRS	Nederlandse verslag- gevingsregels	Aanpassingen overgang	IFRS
Activa							
Materiële vaste activa		-	-	-	8.244	-	8.244
Goodwill	A	2.109	-2.109	-	2.293	-2.293	-
Handels- en overige vorderingen	B	-	75	75	-	-	-
Deelnemingen	D	344.563	2.999	347.562	351.196	2.395	353.591
Vate activa		346.672	965	347.637	361.733	102	361.835
Handels- en overige vorderingen	B	403	75	478	1.214	-	1.214
Vorderingen op groepsmaatschappijen		11.016	-4.600	6.416	82.779	-	82.779
Belasting en sociale verzekeringen		13.894	-	13.894	22.530	-	22.530
Geldmiddelen en kasequivalenten		35.584	-	35.584	57.165	-	57.165
Vlottende activa		60.897	-4.525	56.372	163.688	-	163.688
Totaal activa		407.569	-3.560	404.009	525.421	102	525.523
Eigen vermogen							
Aandelenkapitaal		106.261	-	106.261	106.261	-	106.261
Agio		38.356	-	38.356	38.356	-	38.356
Reserve eigen aandelen		-	-466	-466	-	-466	-466
Reserve omrekeningsverschillen		753	1.573	2.326	-1.572	1.572	-
Andere wettelijke reserves		6.534	6.272	12.806	4.194	159	4.353
Overige reserves		169.735	-13.279	156.456	160.006	29.068	189.074
Onverdeeld resultaat		38.954	9.186	48.140	31.122	-31.122	-
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de Vennootschap	D	360.593	3.286	363.879	338.367	-789	337.578
Verplichtingen							
Leningen en overige financieringsverplichtingen, inclusief derivaten		-	-	-	49.600	999	50.599
Voorzieningen en uitgestelde belastingverplichtingen	C	3.513	-571	2.942	4.156	-108	4.048
Langlopende verplichtingen		3.513	-571	2.942	53.756	891	54.647
Handelsschulden en overige te betalen posten	C	1.024	435	1.459	2.251	-	2.251
Schulden aan groepsmaatschappijen		42.293	-6.710	35.583	123.180	-	123.180
Belasting en sociale verzekeringen		146	-	146	781	-	781
Te betalen belastingen		-	-	-	7.086	-	7.086
Kortlopende verplichtingen		43.463	-6.275	37.188	133.298	-	133.298
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		407.569	-3.560	404.009	525.421	102	525.523
Resultaat deelnemingen		41.362	8.061	49.423			
Resultaat exclusief resultaten deelnemingen na belastingen		-2.408	1.125	-1.283			
Totaal	D	38.954	9.186	48.140			

A – Goodwill

Onder de Nederlandse verslaggevingsregels heeft de Groep goodwill verantwoord. Onder IFRS wordt deze goodwill toegerekend aan de entiteiten waartoe de goodwill behoort.

B – Handels- en overige vorderingen

De certificaten van aandelen voor medewerkers in het kader van de medewerkersparticipatieplannen werden beschouwd als volledig toegekend onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Onder IFRS wordt het niet definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar opgenomen als vordering onder handels- en overige vorderingen, voor een bedrag van € 150 duizend. Omdat toekenning definitief wordt na een periode van twee jaar, wordt € 75 duizend gepresenteerd als langlopend en € 75 duizend als kortlopend.

C – Voorzieningen

De Groep heeft de voorzieningen onder de Nederlandse verslaggevingsregels verantwoord op basis van de nominale waarde. Onder IFRS moeten voorzieningen worden gewaardeerd tegen de netto contante waarde, waarbij de resulterende mutatie wordt verantwoord via de reserve ingehouden winsten per de datum van de overgang op IFRS, waarbij de invloed op het eigen vermogen per de datum van overgang € 0,1 miljoen bedroeg. De vrijval van voorzieningen zorgt voor een toename van het bedrag van de gerealiseerde en niet gerealiseerde winsten met € 0,1 miljoen vergeleken met de rapportage onder de Nederlandse verslaggevingsregels. Daarnaast vereist IFRS dat het kortlopende deel van de voorzieningen wordt verantwoord onder de kortlopende verplichtingen, resulterend in een afname van de langlopende verplichtingen in vergelijking met de rapportage onder de Nederlandse verslaggevingsregels en een toename van de kortlopende verplichtingen. De totale invloed op de kortlopende verplichtingen bedroeg een toename van € 0,5 miljoen.

D – Eigen vermogen, investeringen in deelnemingen, resultaten en aandeel in de resultaten van deelnemingen

Voor de aansluiting tussen het eigen vermogen en resultaat van het boekjaar tussen verslaggeving onder de Nederlandse verslaggevingsregels en onder IFRS wordt verwezen naar noot 3 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, waarin de effecten van de overgang naar IFRS worden toegelicht. De aanpassingen als gevolg van de overgang naar IFRS hebben een corresponderend effect op de separate posten in de balans en winst-en-verliesrekening.

41. Investeringen in deelnemingen

€ 1.000

	2015	2014
Boekwaarde op 1 januari	347.562	351.400
Ontvangen dividend	-17.023	-45.819
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, na belastingen	48.613	49.423
Koersverschillen	2.737	2.295
Actuariële resultaten	4.851	-11.705
Overige mutaties	709	1.968
Boekwaarde op 31 december	387.449	347.562

42. Handels- en overige vorderingen

€ 1.000

	31 december 2015	31 december 2014
Handels- en overige vorderingen	266	478
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.792	6.416
Totaal	6.058	6.894

43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

44. Financiële instrumenten

De Groep wordt blootgesteld aan de volgende risico's als gevolg van het gebruik van financiële instrumenten

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is informatie weergegeven over de blootstelling van de Groep aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Groep, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening. Aanvullende kwantitatieve toelichtingen worden hierna weergegeven.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

45. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Het saldo van de vordering uit hoofde van belastingen en premies sociale verzekeringen bevat een post met betrekking tot te vorderen winstbelastingen voor een bedrag van € 14,0 miljoen (2014: € 13,8 miljoen).

De Groep en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers B.V. het groepshoofd is. Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Deze fiscale eenheid bevat ook de meerderheidsaandeelhouder Coöperatie FromFarmers U.A., welke het hoofd is van deze fiscale eenheid. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

46. Eigen vermogen 2015

€ 1.000

	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2015		106.261	38.356	-466	2.326	12.806	156.456	48.140	363.879
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	5.568	42.572	-48.140	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Winst		-	-	-	-	-	-	50.707	50.707
Totaal niet- gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.179	-	4.866	-	7.045
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.179	-	4.866	50.707	57.752
Transacties met eigenaren van de Vennootschap									
Bijdragen van en uitkeringen aan de eigenaren van de Vennootschap									
Dividenden	22	-	-	-	-	-	-18.707	-	-18.707
Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	67	-	-	-101	-	-34
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	-	275	-	275
Verwerving van minderheidsbelang		-	-	-	-	-	-654	-	-654
Reclassificaties		-	-	-	-	-6.853	6.853	-	-
Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap		-	-	67	-	-6.853	-12.334	-	-19.120
Stand op 31 december 2015		106.261	38.356	-399	4.505	11.521	191.560	50.707	402.511

2014

€ 1.000

	noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2014		106.261	38.356	-466	-	10.627	184.834	-	339.612
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten									
Winst		-	-	-	-	-	-	48.140	48.140
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.326	-	-11.796	-	-9.470
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	2.326	-	-11.796	48.140	38.670
Transacties met eigenaren van de Vennootschap									
Bijdragen van en uitkeringen aan de eigenaren van de vennootschap									
Dividenden	22	-	-	-	-	-	-14.419	-	-14.419
Aankoop/verkoop eigen aandelen		-	-	-	-	-	-46	-	-46
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	9, 24	-	-	-	-	-	62	-	62
Reclassificaties		-	-	-	-	2.179	-2.179	-	-
Totaal transacties met eigenaren van de Vennootschap		-	-	-	-	2.179	-16.582	-	-14.403
Stand op 31 december 2014		106.261	38.356	-466	2.326	12.806	156.456	48.140	363.879

Geplaatst aandelenkapitaal en agio

	Gewone aandelen			Waarde (€ 1.000)		
	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014	31 december 2015	31 december 2014	1 januari 2014
Gewone aandelen - nominale waarde € 1,00	106.261.040	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617	144.617
Prioriteitsaandeel - nominale waarde € 1,00	1	-	-	0,001	-	-
Uitgegeven per 31 december - volgestort	106.261.041	106.261.040	106.261.040	144.617	144.617	144.617

Per het einde van het boekjaar bestaat het aandelenkapitaal uit 106.261.040 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel, met een nominale waarde van € 1,00 per aandeel. De gewonde aandelen van ForFarmers B.V. worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ForFarmers welke hiervoor certificaten van aandelen heeft uitgegeven.

ForFarmers heeft het voornemen de nominale waarde per aandeel aan te passen van € 1,00 naar € 0,01, hetgeen zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van de uitgegeven aandelen.

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. In haar rol als liquidity provider is SNS Securities N.V. gemachtigd door de Vennootschap de handel in certificaten van aandelen ForFarmers op het handelsplatform te ondersteunen door het inleggen van aan- en verkooporders. De certificaten van aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigenvermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De certificaten van aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs of de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte certificaten wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien certificaten in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de certificaten 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 620.420 (2014: 250.000) van haar eigen certificaten van aandelen teneinde in staat te zijn deze certificaten toe te kennen aan medewerkers in het kader van het medewerkersparticipatieplannen. Per 31 december 2015, hield de Groep 399.429 van de certificaten van aandelen in de Vennootschap (2014: 466.210; 1 januari 2014: 466.392) in eigendom in het kader van toe te kennen certificaten van aandelen in het kader van medewerkersparticipatieplannen en in haar rol als liquidity provider voor het handelsplatform.

De mutatie in de aandelen in eigen bezit kan als volgt worden samengevat:

Mutaties in de reserve eigen aandelen

	Aantal aandelen		Nominale waarde (€ 1.000)	
	2015	2014	2015	2014
Stand op 1 januari	466.210	466.392	466	466
Terugkoop werknemersparticipatieplan	620.420	250.000	620	250
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	-642.960	-236.904	-643	-237
Overige mutaties via het handelsplatform	-44.241	-13.278	-44	-13
Stand op 31 december	399.429	466.210	399	466

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen betreft een wettelijke reserve. Op de balansdatum worden de activa en passiva van de bedrijfsuitoefening in het buitenland omgerekend in de presentatievaluta van ForFarmers (de Euro) tegen de koers per balansdatum en de baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers voor het jaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden direct in de wettelijke reserve 'Reserve omrekeningsverschillen' verwerkt. Bij afstoting van de bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt het desbetreffende cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen dat is opgenomen in het eigen vermogen in de winst-en-verliesrekening verantwoord als onderdeel van het resultaat op verkoop.

Overige wettelijke reserves

De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen, herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa, herwaardering van biologische activa en het deel dat betrekking heeft op leningen aan personeel voor de verkoop van certificaten van aandelen in de

periode 2007 – 2009. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen opgenomen indien en voor zover ForFarmers B.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstellingen.

Ingehouden winsten

De ingehouden winsten worden gevormd door het saldo van winsten die niet zijn uitgekeerd aan de aandeelhouders.

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.

Dividend

De volgende dividenden zijn vastgesteld en uitgekeerd door de Vennootschap voor de jaren:

€ 1.000

	2015	2014
€ 0,17629 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2014: € 0,13618)	18.707	14.419
	18.707	14.419

Na de respectievelijke datum van rapportage, zijn de volgende dividenden voorgesteld door de Directie. De dividenden zijn niet opgenomen als verplichtingen en er zijn geen belastingconsequenties voor de Vennootschap.

€ 1.000

	2015	2014
€ 0,23299 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2014: € 0,17629)	24.665	18.651
	24.665	18.651

47. Voorzieningen

€ 1.000

	Bodemsanering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2015	1.164	1.721	2.885
In boekjaar getroffen voorzieningen	-	-	-
Vrijval	-454	-1.176	-1.630
In boekjaar gebruikte voorzieningen	-321	-	-321
Effect van discontering	106	105	211
Stand op 31 december 2015	495	650	1.145

48. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers B.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke in 2014 is afgesloten met ABN AMRO Bank, Rabobank, Lloyds Bank en BNP Paribas en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan verwijzen wij u naar noot 25 in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

49. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Borgstellingen / garanties

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., Reudink B.V. en ForFarmers DML B.V. is door ForFarmers B.V. een 403-verklaring afgegeven.

Ten behoeve van de verwerving van BOCM PAULS Ltd. zijn garanties afgegeven ter grootte van € 1,5 miljoen.

50. 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 35 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er 7 werknemers in dienst bij de Vennootschap welke allen werkzaam zijn in Nederland.

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikel 28 van de statuten luidt als volgt:

28.1 Het Bestuur is met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd een gedeelte van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald te reserveren.

28.2 Hetgeen na toepassing van het voorgaande lid van de winst resteert staat ter beschikking van de Algemene Vergadering en de Algemene Vergadering is op voorstel van het Bestuur bevoegd tot bestemming van deze winst en tot vaststelling van uitkeringen. Voor zover er winst wordt uitgekeerd, kan op de Preferente Aandelen niet meer worden uitgekeerd dan de wettelijke rente op het moment waarop het dividend wordt vastgesteld. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.

28.3 Het Bestuur is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Het Bestuur zal niet tot vaststelling van een uitkering besluiten indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de Vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.

28.4 Een besluit dat strekt tot uitkering behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

28.5 Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap houdt in haar kapitaal niet mee.

28.6 Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking. Van de vorige zin kan telkens met instemming van de aandeelhouders worden afgeweken.

28.7 Tenzij het Bestuur een ander tijdstip vaststelt, zijn uitkeringen op aandelen onmiddellijk na vaststelling van de uitkering betaalbaar.

28.8 De vordering van een Aandeelhouder uit hoofde van dit artikel verjaart door verloop van vijf jaren.

Voorgestelde bestemming resultaat na belastingen

Tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2016 zal het voorstel worden voorgelegd om per aandeel van € 1,00 nominaal een dividend uit te keren van € 0,23299. Dit is 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen toerekenbaar aan de aandeelhouders.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers B.V. is het beschikbaar stellen van een bedrag tussen de 40% en 50% van het genormaliseerde resultaat na belastingen, toerekenbaar aan de aandeelhouders van de Vennootschap. Het incidentele resultaat uit de verkoop van activa (2015: € 1.378 duizend) of de resultaten van niet-geconsolideerde deelnemingen met een pay-out ratio lager dan de pay-out ratio van ForFarmers (2015: -) zullen buiten beschouwing worden gelaten.

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. Voorlopige tests gaven geen aanleiding te veronderstellen dat de voorgestelde dividenduitkering niet mogelijk zou zijn, maar deze tests zullen nog definitief moeten worden afgerond (en de Directie zal de uitkering moeten goedkeuren) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen van ForFarmers B.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers B.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers B.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2015 van ForFarmers B.V. (de onderneming) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2015: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.



De basis voor ons oordeel

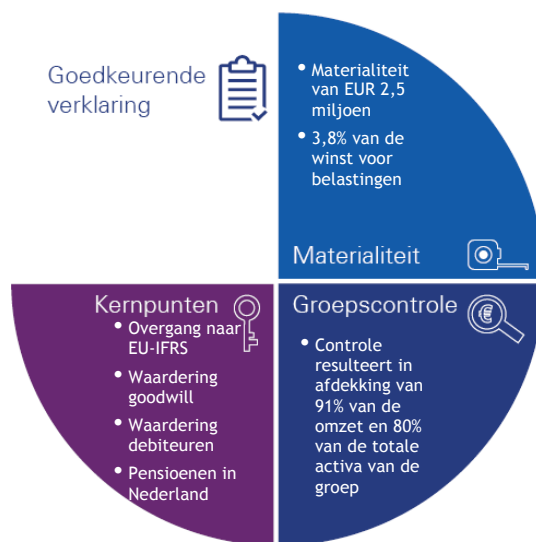
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van ForFarmers B.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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,5 miljoen (2014: EUR 2 miljoen). De materialiteit hebben wij getoetst aan het resultaat voor belastingen en bedraagt 3,8% (2014: 3,7%) hiervan. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,1 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.



Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers B.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers B.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle van de volledige financiële informatie noodzakelijk was en groepsonderdelen waar specifieke controle werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Wij hebben groepsonderdelen van ForFarmers B.V. opgenomen in de groepscontrole voor een controle van de volledige financiële informatie wanneer zij significant van omvang waren of wanneer zij bepaalde specifieke risico's bevatten. Wanneer dit niet tot voldoende afdekking van de omzet en van de activa van de groep heeft geleid, hebben wij onze professionele oordeelsvorming gehanteerd om aanvullende groepsonderdelen in de groepscontrole te betrekken.

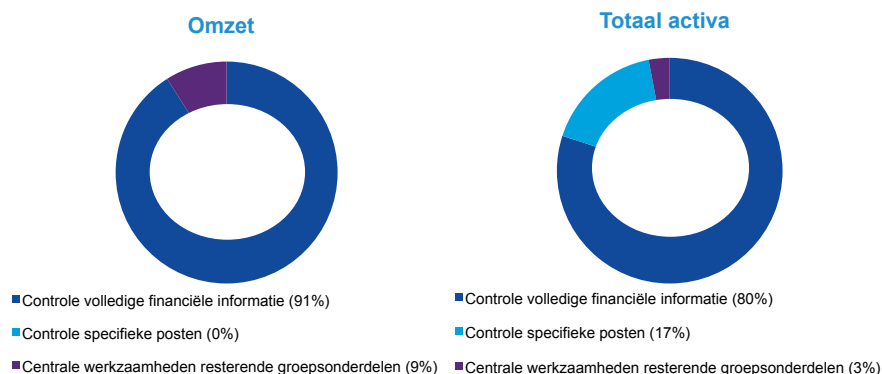
De onderneming heeft haar belangrijkste groepsonderdelen toegelicht in de jaarrekening op pagina 175. Van deze belangrijkste groepsonderdelen hebben wij een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd bij 14 groepsonderdelen, een controle van specifieke posten uitgevoerd bij 1 groepsonderdeel en bij de overige 8 onderdelen heeft het groepsteam onder andere cijferanalyses uitgevoerd om onze aanname te onderbouwen dat er geen risico van een materiele fout in deze groepsonderdelen zit.

Dit heeft geresulteerd in een afdekking van 91% van de omzet van de groep en van 80% van de totale activa van de groep.

Controles van groepsonderdelen worden met een bepaalde materialiteit uitgevoerd. Bij alle groepsonderdelen is de controlematerialiteit lager dan de groepsmaterialiteit. Veelal is deze lokale controlematerialiteit gebaseerd op de statutaire controlematerialiteit. De materialiteit voor groepsonderdelen is niet hoger vastgesteld dan EUR 2 miljoen (2014: EUR 1,6 miljoen).

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de groepscontrole van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft tijdens de controle van de jaarrekening 2015 groepsonderdelen in Nederland en Duitsland bezocht en met het lokale management en de accountants van deze groepsonderdelen gesproken. Er is ook telefonisch en per email contact geweest met alle accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens de bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen gerapporteerd aan het groepsteam in meer detail besproken. Ook hebben wij bij alle accountants van groepsonderdelen dossierreviews uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.





De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van vorig jaar zijn “Overgang naar EU-IFRS” vanwege de eerste toepassing hiervan, “Waardering van goodwill” in verband met de verplichte uitvoering van een jaarlijkse impairment test en “Pensioenen in Nederland” vanwege een wijziging in de verantwoording hiervan toegevoegd als kernpunt. “Inkoopcontracten grondstoffen” is geen kernpunt meer.

Overgang naar EU-IFRS

Omschrijving

De jaarrekening 2015 is de eerste jaarrekening die de onderneming heeft opgesteld in overeenstemming met EU-IFRS. Dit is een kernpunt in de controle omdat bij het selecteren van waarderingsgrondslagen keuzes gemaakt moeten worden. Daarnaast moeten de verschillen tussen de vorige Nederlandse waarderingsgrondslagen en EU-IFRS worden geïdentificeerd en de omvang van deze verschillen op de overgangsdatum van 1 januari 2014 worden berekend.



Onze aanpak

De controle van de verschillen die zijn geïdentificeerd en de gevolgen hiervan op de overgangsdatum is voornamelijk uitgevoerd op centraal niveau door het groepsteam. Wij hebben geëvalueerd of de onderneming alle van toepassing zijnde verschillen heeft geïdentificeerd. In de beoordeling hiervan zijn wij ondersteund door IFRS deskundigen. Wij hebben de standpunten van de onderneming voor elk van de EU-IFRS standaarden geëvalueerd en hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op de berekende omvang van de verschillen op overgangsdatum 1 januari 2014 en per 31 december 2014. Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting van de onderneming over de overgang naar EU-IFRS in noot 3 adequaat is.



Waardering van goodwill

Omschrijving

Als gevolg van de overgang naar EU-IFRS dient de onderneming jaarlijks een goodwill impairment test uit te voeren. Dit is een kernpunt in onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten. De onderneming heeft de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroom genererende eenheden bepaald op basis van de opbrengstwaarde minus de kosten van verkoop. Bij het uitvoeren van de goodwill impairment test heeft de onderneming hierbij verschillende aannames gehanteerd zoals de opbrengstwaarde van vergelijkbare ondernemingen en de marge ontwikkeling.



Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij deze aannames, de methodieken en de gegevens die gebruikt zijn door de onderneming geëvalueerd en getoetst met externe gegevens over bijvoorbeeld de opbrengstwaarde van vergelijkbare ondernemingen. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Ook hebben wij gevoeligheidsanalyses op de uitkomsten van de berekeningen uitgevoerd. Hierbij hebben wij ons specifiek gericht op de gevoeligheid in de beschikbare ruimte in de kasstroom genererende eenheden. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de gehanteerde aannames zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Wij hebben geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 15 over de goodwill impairment test adequaat is.





Waardering vorderingen op afnemers

Omschrijving

De waardering van debiteuren is een kernpunt van onze controle omdat het schattingen van management bevat. Daarnaast beslaat deze post ongeveer 27,2% van het balans totaal.



Onze aanpak

Bij de controle van de waardering van de debiteuren zijn met name de accountants van de groepsonderdelen betrokken. Wij hebben hen geïnstrueerd om de interne beheersingsmaatregelen in het verkoop- en het debiteurenbeheersingsproces te beoordelen en de redelijkheid van de waardering van deze vorderingen te evalueren op basis van de debiteur specifieke omstandigheden. Hierbij hebben de accountants van de groepsonderdelen de aannames geëvalueerd die management heeft toegepast om de voorziening te bepalen, onder andere door de ouderdom te analyseren en door een evaluatie van debiteur specifieke risico's. Daarnaast hebben de accountants van de groepsonderdelen voor een selectie van openstaande bedragen per balansdatum vastgesteld in hoeverre deze zijn ontvangen in 2016 en dat de debiteuren en de bijbehorende omzet zijn ontstaan als gevolg van leveringen in 2015. Op centraal niveau hebben wij de inschattingen van management in verband met specifieke grotere debiteurenrisico's geëvalueerd. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de door management gehanteerde uitgangspunten zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Bij onze controle hebben wij ook geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 9 en noot 22 ten aanzien van de voorziening debiteuren, het verloop hiervan gedurende het jaar en ten aanzien van het kredietrisico adequaat is.



Verantwoording van de pensioenen in Nederland

Omschrijving

De verantwoording van pensioenen in Nederland is een kernpunt van de controle omdat de wijziging in de waarderingsgrondslagen naar EU-IFRS een grote invloed heeft op de balans en resultaten van de onderneming en management bij de waardering van pensioenen schattingen dient te maken. Op basis van actuariële berekeningen bedraagt de waarde van de netto pensioenverplichting voor de toegezegde pensioenregeling in Nederland per 1 januari 2014 EUR 10,5 miljoen. Als gevolg van aanpassingen in de pensioenregeling in 2014 en lagere lasten onder EU-IFRS, is het 2014 resultaat positief beïnvloed met een bedrag van EUR 5,7 miljoen. De toegezegde pensioenregeling in Nederland is op 31 december 2015 beëindigd. De onderneming blijft echter verantwoordelijk voor de toezeggingen tot die datum waarvoor een voorziening is opgenomen. Een nieuw toegezegde bijdrage pensioenplan voor de medewerkers in Nederland is in 2015 overeengekomen en wordt met ingang van 1 januari 2016 van toepassing.



Onze aanpak

Wij hebben pensioendeskundigen betrokken bij de controle van de pensioenen in Nederland. Als onderdeel van onze controle hebben wij de gebruikte actuariële aannames geëvalueerd. Zo hebben wij de disconteringsfactor en de levensduurtabellen aangesloten met externe gegevens. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de door management gehanteerde uitgangspunten zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Ook hebben wij de juistheid en de volledigheid van de deelnemersgegevens zoals gehanteerd in de actuariële berekeningen vastgesteld. Daarnaast hebben wij geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in noot 26 adequaat is.



Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.



De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door management van de onderneming en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door management van de onderneming gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de 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.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.



Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de 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.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Vanaf de controle van het boekjaar 2014 zijn wij de accountant van ForFarmers B.V. Wij zijn door de Algemene Vergadering op 17 april 2015 herbenoemd als accountant van de onderneming voor de controle van de jaarrekening 2015.

Amstelveen, 21 March 2016

KPMG Accountants N.V.

R.P. Kreukniet RA

Meerjarenoverzichten

€ 1.000

	IFRS 2015	IFRS 2014	RJ 1) 2014	RJ 1) 2013	RJ 1) 2012	RJ 1) 2011 2)
Geconsolideerde balans						
Immateriële activa	89.202	77.348	74.455	54.312	50.047	-
Materiële vaste activa	197.731	190.274	205.882	202.391	200.043	73.287
Financiële vaste activa	36.203	34.727	21.365	21.184	32.572	15.197
Vaste activa	323.136	302.349	301.702	277.887	282.662	88.484
Voorraden	89.771	83.866	88.484	99.977	111.436	273.510
Handels- en overige vorderingen	236.041	234.626	236.907	249.808	341.641	262.794
Liquide middelen	88.293	77.729	80.925	146.840	80.916	81.353
Vlottende activa	414.105	396.221	406.316	496.625	533.993	617.657
Totaal activa	737.241	698.570	708.018	774.512	816.655	706.141
Eigen vermogen	402.511	363.879	360.593	338.367	322.904	276.668
Minderheidsbelangen	4.643	4.363	4.363	4.328	4.199	44.790
Totaal eigen vermogen	407.154	368.242	364.956	342.695	327.103	321.458
Voorzieningen	82.939	88.751	93.413	85.603	97.518	14.218
Langlopende verplichtingen	52.967	49.749	54.136	129.251	156.268	2.152
Kortlopende verplichtingen	194.181	191.828	195.513	216.963	235.766	368.313
Totaal verplichtingen	737.241	698.570	708.018	774.512	816.655	706.141
Geïnvesteed vermogen	461.758	420.258	417.396	493.956	508.971	503.873
Nettoschuld	-33.689	-25.714	-24.122	8.749	105.151	145.852
Solvabiliteit	54,6%	52,1%	50,9%	43,7%	39,5%	39,2%

1) Nederlandse verslaggevingsregels

€ 1.000

	IFRS	IFRS	RJ 1)	RJ 1)	RJ 1)	RJ 1)
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	2015	2014	2014	2013	Pro forma 2) 2012	Pro forma 2) 2011
Omzet	2.244.470	2.221.281	2.292.014	2.472.172	2.497.914	816.361
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.820.266	-1.827.551	-1.883.928	-2.081.803	-2.097.021	-697.270
Brutowinst	424.204	393.730	408.086	390.369	400.893	119.091
Overige bedrijfsopbrengsten	3.380	6.522	6.619	4.581	8.330	4.713
Personeelskosten	-148.479	-129.001	-138.537	-124.466	-129.437	-39.932
Afschrijvingen en amortisatie	-26.038	-23.788	-28.958	-25.866	-23.180	-9.746
Overige bedrijfskosten	-189.017	-184.899	-188.109	-201.189	-198.357	-51.302
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	64.050	62.564	59.101	43.429	58.249	23.824
Financieringsbaten	2.864	3.074	2.435	2.627	3.102	2.776
Financieringslasten	-5.426	-7.684	-8.110	-4.907	-7.133	-495
Nettofinancieringslasten	-2.562	-4.610	-5.675	-2.280	-4.031	4.281
Winst vóór belastingen	61.488	57.954	53.426	41.149	54.218	26.105
Belastingen	-14.879	-13.590	-13.584	-11.333	-14.626	-3.575
Resultaat deelnemingen	4.681	4.664	-	1.795	852	-
Winst over het boekjaar	51.290	49.028	39.842	31.611	40.444	22.530
Minderheidsbelangen	-583	-888	-888	-489	-1.258	-1.014
Winst toe te rekenen aan eigenaren van de vennootschap	50.707	48.140	38.954	31.122	39.186	21.516
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,36	6,36	6,49	6,35	6,25	2,48
Enkelvoudige voeders en overige (in miljoenen tonnen)	0,51	0,49	0,49	0,38	0,67	0,06
Ruwvoerders en DML (in miljoenen tonnen)	2,13	1,83	1,83	1,66	1,71	0,51
Overige (in miljoenen tonnen)	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07
Volume Total Feed (in miljoenen tonnen)	9,09	8,76	8,89	8,47	8,70	3,12
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.370	2.343	2.286	2.214	2.194	674
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	90.088	86.352	88.059	69.295	81.429	33.570
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de omzet	4,0%	3,9%	3,8%	2,8%	3,3%	4,1%
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de brutowinst	21,2%	21,9%	21,6%	17,8%	20,3%	28,2%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	64.050	62.564	59.101	43.429	58.249	23.824
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de omzet	2,9%	2,8%	2,6%	1,8%	2,3%	2,9%
Dividend (€ miljoen)	24,7	18,7	18,7	14,4		
Dividend per aandeel (€)	0,233	0,176	0,176	0,136		

1) Nederlandse verslaggevingsregels

2) Pro forma is alsof BOCM PAULS en Hendrix UTD waren geacquireerd per 1 januari 2012 en Cefetra en Probroed waren gedinvesteerd per 1 januari 2011.

€ 1.000

	IFRS 2015	IFRS 2014	RJ 1) 2014	RJ 1) 2013	RJ 1) 2012 2)	RJ 1) 2011 2)
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening						
Omzet	2.244.470	2.221.281	2.292.014	2.472.172	6.561.518	5.200.158
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.820.266	-1.827.551	-1.883.928	-2.081.803	-6.219.439	-5.055.905
Brutowinst	424.204	393.730	408.086	390.369	342.079	144.253
Overige bedrijfsopbrengsten	3.380	6.522	6.619	4.581	8.058	7.412
Personeelskosten	-148.479	-129.001	-138.537	-124.466	-109.813	-51.174
Afschrijvingen en amortisatie	-26.038	-23.788	-28.958	-25.866	-19.420	-10.475
Overige bedrijfskosten	-189.017	-184.899	-188.109	-201.189	-157.762	-57.203
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	64.050	62.564	59.101	43.429	63.142	32.813
Financieringsbaten	2.864	3.074	2.435	2.627	2.807	2.776
Financieringslasten	-5.426	-7.684	-8.110	-4.907	-10.269	-6.933
Nettofinancieringslasten	-2.562	-4.610	-5.675	-2.280	-7.462	-4.157
Winst vóór belastingen	61.488	57.954	53.426	41.149	55.680	28.656
Belastingen	-14.879	-13.590	-13.584	-11.333	-13.133	-4.570
Resultaat deelnemingen	4.681	4.664	-	1.795	13.427	-111
Winst over het boekjaar	51.290	49.028	39.842	31.611	55.974	23.975
Minderheidsbelangen	-583	-888	-888	-489	-3.274	-2.048
Winst toe te rekenen aan eigenaren van de vennootschap	50.707	48.140	38.954	31.122	52.700	21.927
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.370	2.286	2.343	2.214	2.194	884
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	90.088	86.352	88.059	69.295	82.562	43.288
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de omzet	4,0%	3,9%	3,8%	2,8%	1,3%	0,8%
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) als % van de brutowinst	21,2%	21,9%	21,6%	17,8%	24,1%	30,0%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	64.050	62.564	59.101	43.429	63.142	32.813
Bedrijfsresultaat (EBIT) als % van de omzet	2,9%	2,8%	2,6%	1,8%	1,0%	0,6%
Dividend (€ miljoen)	24,7	18,7	18,7	14,4	12,1	6,4
Dividend per aandeel (€)	0,233	0,176	0,176	0,136	0,115	0,061

1) Nederlandse verslaggevingsregels

2) Inclusief Cefetra B.V., verkocht eind 2012

OVERIG

INDEX

Begrippenlijst

BEGRIPPENLIJST

Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
Agrifirm	Nederlandse coöperatie van boeren en tuinders met dochterbedrijven in meerdere landen in en buiten Europa. Strategisch partner van ForFarmers.
Beter Leven 1 ster	Zie Beter Leven-concept.
Beter voor iedereen concept	Label van de Belgische supermarktketen Delhaize voor varkensvlees van Belgische herkomst dat specifieke kwaliteitseisen stelt aan de voeding van de varkens.
Beter Leven concept	Keurmerk - ontwikkeld door de Dierenbescherming in Nederland - voor producten die met extra aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn. Het aantal sterren (1, 2 of 3) geeft de zwaarte van de kwaliteitseisen aan.
Beworteling van de bouwvoor	De hoeveelheid en verdeling van wortelgroei in de bouwvoor.
Blend	Mengsel bestaand uit verschillende (ongemalen) grondstoffen en additieven.
Capri-concept	De voedingsaanpak van ForFarmers voor geiten. Het legt de focus op optimale voerbenutting en de beste melkproductie.
Certificaten	Een certificaat is een bewijs van het hebben van rechten op een aandeel in ForFarmers.
Concentraten	Een hoog geconcentreerd aanvullend voer dat op boerderijniveau wordt verdund met daar aanwezige grondstoffen.
Co-producten	Producten die ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals bierbostel, die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
Cross-selling	Kruisverkoop: verkoop van producten die samenhangen met een product dat een klant al heeft aangeschaft.
Delta-score	Door ForFarmers ontwikkelde meetmethode voor vleesvarkens waarbij bloedonderzoek wordt gekoppeld aan de kengetallen voor groei, voederconversie en karkaseigenschappen. Dit maakt voor de varkenshouder verbeterpunten zichtbaar.
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook ForFarmers DML en co-producten.
Drijfmest	Een mengsel van vaste en vloeibare mest (urine en ontlasting) van dierlijke oorsprong.
Europa+	Europa en aangrenzende regio's.
FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).
Feed2Milk	Feed2Milk is de ForFarmers voeraanpak voor melkvee. Het leidt tot een betere inschatting van de voederwaarde van ruwvoer en daardoor een hogere melkproductie, betere voerefficiëntie en gezondere dieren.
Ferment+	Een compleet concept voor fermentatie van voer op het varkensbedrijf. ForFarmers ontwikkelde hiervoor de bacteriecultuur en levert grondstoffen en aanvullende voeders. Weda Holland levert de installaties en Van Asten Group test installaties en voer en stemt die af op de eisen van de praktijk.

Fermentatie	Proces waarbij melkzuurbacteriën (varkens)voer omzetten in een gezonde, smakelijke brij met veel melkzuur. Dit leidt tot efficiënter voerverbruik, lagere voerkosten en gezondere varkens.
Fermentatieconcept	Zie Ferment+.
ForFarmers Corporate Services B.V.	Houdstermaatschappij van alle Nederlandse dochtermaatschappijen van ForFarmers B.V.
ForFarmers-dealers	ForFarmers werkt in de rundveesector in Nederland met regionale dealers. Dit zijn zelfstandige ondernemers die producten van ForFarmers verkopen en veehouders adviseren bij diverse vraagstukken, waaronder voeradvies en bedrijfsontwikkeling.
ForFarmers DML	DML staat voor Dry, Moist and Liquid. Leverancier van een compleet assortiment vloeibare en droge co-producten, vochtrijke voeders, Ruwvoeders, enkelvoudige voeders en strooisels. Dochteronderneming van ForFarmers.
Forza Pré-start	Speciaal vleeskuikenvoer van ForFarmers dat exact is afgestemd op de specifieke nutriëntenbehoefte van vleeskuikens tijdens de eerste levensdagen.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
Fosfaatrechten	Met fosfaatrechten wordt de fosfaatproductie van de Nederlandse veehouderij begrensd. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft hiertoe in 2016 besloten omdat de fosfaatproductie door de Nederlandse veehouderij in 2015 hoger was dan met de sector was overeengekomen.
Fries Friberne	(Nederlands) merk voor varkensvlees afkomstig van varkens die op een duurzame manier worden gehouden en speciaal gekruid voer krijgen.
Geïntegreerde voeroplossingen	Een combinatie van voerproducten, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen, resultaten te monitoren en te realiseren.
Gildehoen-concept	Duurzaam ketenconcept voor kippen, in 2011 mede-ontwikkeld door ForFarmers, met veel aandacht voor dierenwelzijn en een minimale (bij voorkeur geen) inzet van antibiotica.
GMP+	GMP+ FSA (Feed Safety Assurance) is een internationaal erkend systeem voor het garanderen van de diervoederveiligheid in alle schakels van de diervoederketen waaronder de aanleverende bedrijven van grondstoffen.
GRI	Global Reporting Initiative is een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Het GRI heeft als doel duurzaamheidsverslaglegging een 'standard practice' te maken voor alle bedrijven en de duurzaamheidsrapportages naar hetzelfde niveau te brengen als financiële rapportages.
Herkauwers	Herkauwers hebben vier magen. Ze kauwen het voer, nadat het in de voormagen is geweest, nogmaals in de mond. Voorbeelden zijn melkkoeien, vleesvee-runderen, geiten, schapen.
Horizon 2020	Strategie van ForFarmers om de organisatie verder te versterken, de leidende voeronderneming in Europa+ te worden en een Total Feed-partner voor de boer.
Hulpmiddelen	Verzamelnaam voor apps, checklists, programma's, analyses e.d. die ForFarmers haar klanten biedt om resultaten te monitoren of het management bij te sturen en te verbeteren.
IFFO RS	International Fishmeal and Fishoil Organisation. Wereldwijde standaard en certificering voor verantwoord vismeel en visolie.
IFRS	De International Financial Reporting Standards (IFRS) zijn een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen van bedrijven. Sinds 1 januari 2005 zijn beursgenoteerde bedrijven in de EU verplicht op deze wijze te rapporteren.
Initiative Tierwohl	In 2015 in Duitsland gelanceerd en door de detailhandel gefinancierd initiatief dat eisen stelt aan dierhouderij, hygiëne en diergezondheid.
Kalveropfok	Het grootbrengen van een pasgeboren kalf. Ze zijn kalf tot ze 1 jaar oud zijn.

Kip van Morgen	In 2013 gesloten akkoord tussen supermarkten en pluimveesector in Nederland met als doel een duurzamer kipassortiment in het Nederlandse winkelschap.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
Losse grondstoffen	Grondstoffen, waaronder graansoorten als tarwe en mais, die de veehouder op het bedrijf mengt met andere voerproducten.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet significant is. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
MelkEfficiënt	Een door ForFarmers ontwikkeld programma dat de resultaatbepalende factoren voor een melkveebedrijf combineert en voor de melkveehouder inzichtelijk maakt hoe hij zijn rendement kan verbeteren.
Mestgift	Toediening van meststoffen (stikstof, fosfaat, kalium etc.) aan de bodem voor een optimale gewasgroei. Zowel dierlijke als kunstmest.
Natte co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
NL GAAP	NL GAAP (ook wel Dutch GAAP) staat voor Dutch Generally Accepted Accounting Principles en wordt gebruikt om het stelsel van verslaggevings- en accountingprincipes aan te duiden dat van toepassing is in Nederland.
Nutreco	Internationale onderneming, wereldwijd actief in diervoeding en visvoer. Strategisch partner van ForFarmers.
Nutriëntwaarde	Voedingswaarde, bijv. gehaltes ruw eiwit, ruw vet, ruwe celstof, ruw as, zetmeel, suiker, calcium, fosfor, Natrium.
Nutriëntbehoefte	Behoeft aan specifieke voedingsstoffen van een bepaald dier zoals aminozuren, energie, essentiële vetten, vitaminen, mineralen en sporenelementen.
Nutrition Innovation Centre (NIC)	Afdeling binnen ForFarmers, verantwoordelijk voor nutritie, onderzoek en innovatie.
Nutritionele matrix	Schema van nutriënten en de nutriëntbehoefte van verschillende dieren in verschillende levensfasen dat de basis vormt voor de voeroplossingen die ForFarmers biedt.
Nutritionele totaaloplossingen	Aanbod dat alle behoeftes op voergebied (in welke vorm dan ook) van een veestapel dekt.
OVOCOM	OVOCOM is een Belgisch kwaliteitsplatform voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Palmolie	Plantaardige olie, gewonnen uit palmvruchten.
Participatierekening	Het per lid op naam gezette deel van het vermogen van Coöperatie FromFarmers (de vermogensrechten per lid) dat door een lid is om te zetten (converteren) in certificaten.
Pavo	Onderneming gespecialiseerd in paardenvoer voor zowel recreatie- als sportpaarden, met vestigingen in Nederland en België en afzet in vrijwel heel Europa. Dochteronderneming van ForFarmers.
PIA	Infectieziekte bij varkens, veroorzaakt door de bacterie Lawsonia intracellularis.
Plant	De benaming van een bedrijfs onderdeel van ForFarmers dat zich richt op akkerbouwers, loonwerkers en veehouders met ruwvoerproductie.
Pig Real Welfare	Programma ontwikkeld door de Britse Agriculture and Horticulture Development Board met focus op dierenwelzijn. Een belangrijke indicator hiervoor is het gedrag van de biggen. Een veearts beoordeelt dit met behulp van vijf objectieve en herhaalbare metingen.

PoultryPlus	Opfokorganisatie voor vleeskuikenouderdieren, met afzet in Nederland, Duitsland, België, Zwitserland en Oostenrijk. Dochteronderneming van ForFarmers.
Prelacto voer	Voer voor zeugen in de periode voor de geboorte van de biggen net voor het werpen.
Premixen	Mengsel van vitaminen, (sporen) mineralen en eventueel additieven dat aan het voer wordt toegevoegd om te voorzien in de nutritionele behoefte van het dier.
QS	Duits kwaliteitssysteem voor de diervoedersector vergelijkbaar met GMP+ in Nederland.
Raapzaadschroot	Raapzaadschroot is een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit raapzaad.
Reudink	Diervoederleverancier gespecialiseerd in biologische diervoeders, actief in Nederland, Duitsland en België. Dochteronderneming van ForFarmers.
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie.
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja.
Ruwvoer	Gras en snijmais als voeding voor landbouwhuisdieren.
Ruwvoer+	Aanpak op het boeren erf waarbij de schakels bodem, bemesting, gewasgroei en in- en uitkuilmanagement goed op elkaar worden afgestemd.
SecureFeed	Organisatie die de voedselveiligheid van diervoeders in Nederland borgt. SecureFeed ontwikkelt en beheert een gezamenlijk systeem voor monitoring en risicobeoordeling van grondstoffen en de leveranciers ervan. Nederlandse melkveehouders zijn verplicht voer af te nemen van SecureFeed deelnemers.
Snavelbehandeling	Het inkorten van de snavel bij kuikens die bestemd zijn voor de leg, om pikkerij en kannibalisme te voorkomen.
Snijmais	Ruwvoergewas dat als gehele plant wordt geoogst met een hakselaar en vervolgens bij de veehouder wordt ingekuild (wijze van opslaan). Dient als veevoer.
Sojaschroot	Ook wel sojameel. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Speciaalvoer	Voer voor dieren in een bepaalde levensfase of met specifieke problemen.
Steekvaste co-producten	Niet-vloeibare co-producten, bijvoorbeeld aardappelzetmeel.
Strategisch partnership	Nauwe samenwerking met andere, gespecialiseerde spelers in de markt met als doel elkaar te versterken op het gebied van kennis, innovatie en inkoop.
Timotee	Een plant uit de grassenfamilie. Het is een zeer voedzaam gras.
TMR-concept	Total Mixed Ratio (TMR) is de benaming van een totaal gemengd rantsoen waarbij alle voedermiddelen via de voermengwagen worden gemengd.
Toll manufacturing	Productie (van voeders) voor derden op basis van door deze derden aangeleverde specificaties.

Total Feed	Strategie van ForFarmers om agrarische ondernemers een compleet pakket aan te bieden bestaande uit voeroplossingen, bijbehorend advies en hulpmiddelen om de bedrijfsdoelen van de klant vast te stellen en diens resultaten te monitoren. De producten variëren van mengvoer, jongdiervoeders en speciaalvoer tot natte co-producten, losse grondstoffen, zaaizaden en meststoffen. Het advies betreft alle voor de klant relevante aspecten van voeding, dierhouderij en bedrijfsontwikkeling. De hulpmiddelen omvatten programma's, producten en diensten waarmee agrarische ondernemers doelen kunnen stellen, resultaten kunnen monitoren en benchmarken en hun doelstellingen kunnen realiseren.
Total Feed-aanpak	Zie Total Feed.
Total Feed Business	Zie Total Feed.
Transitieaanpak	De Transitieaanpak bestaat uit praktische adviezen en onderscheidende producten voor de transitieperiode; de periode van acht weken voor en na de geboorte van o.a. kalveren en biggen.
UFAS	Universal Feed Assurance Scheme. De AIC (Agrarische Industrie Confederatie) heeft een scala van Handel Garantie Regelingen ontwikkeld over de agro-industrie. UFAS zorgt voor de productie en levering van mengvoer en de levering van voer naar de boerderij.
VIDA	Merknaam voor de ForFarmers biggenvoerders.
Vital	Een nieuwe aanpak van Reudink voor biologische veehouders om de voeropname en gezondheid van jonge dieren positief te beïnvloeden.
Vermogen Op Naam	Een traject dat vanaf 2006 loopt waarbij (een deel van) het eigen vermogen van FromFarmers in verband met de groeistrategie op naam van de leden wordt gezet.
Vloeibare co-producten	Vloeibare producten ontstaan tijdens het productieproces van humane voeding, zoals wei, biergist, glucosestroop die worden gebruikt in de productie van diervoeders.
Voerefficiëntie	Getal dat aangeeft hoeveel kilo dierlijk product (melk, vlees, eieren) gemaakt wordt van 1 kilo voer.
Voer-evaluatiesysteem	Programma met een overzicht van alle voedingsstoffen (nutriënten) per grondstof, de mate waarin deze voedingsstoffen beschikbaar zijn voor de verschillende dieren op verschillende leeftijden en de specifieke nutriëntbehoefte van dieren in verschillende levensfasen. Deze data worden gecombineerd met de beschikbare grondstoffen om het dier op de meest (kosten)efficiënte wijze precies die nutriënten te geven die het nodig heeft.
Voeroplossingen	Zodanig aanbod van voerproducten dat daarmee in de specifieke behoefte van een dier op voergebied wordt voorzien.
Voerprestaties	Het uiteindelijke resultaat dat met de voeders in de stal wordt bereikt, zoals voeropname, groei en melkproductie.
Voerequivalenten	De sleutel voor toekenning van het vermogen aan leden. Door afname van voer of andere producten kan een lid dat voerequivalenten bezit, deze benutten. Gekoppeld aan de benutting van voerequivalenten ontvangt een lid bijschrijving op zijn participatierekening. Deze bijschrijving bestaat uit het recht op certificaten.
Voersysteem	Installatie op een veehouderijbedrijf die diervoeder vanuit de silo naar de voerbakken in de stal transporteert.
Voetzoollaesies	Ontstekingen van de huid van de voetzool van vleeskuikens.
Weda Holland B.V.	Exclusief importeur van Weda voerinstallaties in Nederland en België en leverancier van totaaloplossingen voor voersystemen in de agrarische en industriële sector, Partner van ForFarmers in het project Ferment+.
Zaaizaden	Zaad van cultuurgewassen bestemd voor het inzaaien van een teelt. Verzamelnaam voor het assortiment graszaden, Maiszaden, granen etc.
Zonnebloemzaadschroot	Een eiwitrijk co-product van de extractie van olie uit zonnebloemzaad.



ForFarmers B.V.

Postbus 91 • 7240 AB Lochem • +31 (0)573 28 88 00 • +31 (0)573 28 88 99

Bezoekadres: Kwinkweerd 12 • 7241 CW Lochem

info@forfarmers.eu • www.forfarmers.eu